ResearchGate

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: https://www.researchgate.net/publication/372460225

DAYANIKLI, YEŞİL VE SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞLETMELER TÜRKİYE'NİN BİRİNCİ VE İKİNCİ 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU ÖRNEĞİ

Book · May 2023

CITATIONS
0

1 author:

Şerife Kuzgun
Kirklareli University
6 PUBLICATIONS **1** CITATION

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:

ANALYSIS OF GOVERNANCE AND CIVIL SOCIETY SUBJECTS IN TRAKYA REGION View project

All content following this page was uploaded by Şerife Kuzgun on 19 July 2023.

The user has requested enhancement of the downloaded file.

DAYANIKLI, YEŞİL VE SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞLETMELER

TÜRKİYE'NİN BİRİNCİ VE İKİNCİ 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU ÖRNEĞİ

Dr. Şerife Kuzgun

nobel bilimsel

Dayanıklı, Yeşil ve Sürdürülebilir İşletmeler
Türkiye'nin Birinci ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Örneği
Dr. Şerife Kuzgun

Yayın No.: 1546
ISBN: 978-625-398-410-6
E-ISBN: 978-625-398-411-3
Basım Sayısı: 1. Basım, Mayıs 2023

© Copyright 2023, NOBEL BİLİMSEL ESERLER SERTİFİKA NO.: 20779
Bu baskının bütün hakları Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.ne aittir.
Yayınevinin yazılı izni olmaksızın, kitabın tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik
ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.

Nobel Yayın Grubu, 1984 yılından itibaren ulusal ve 2011 yılından itibaren ise uluslararası düzeyde düzenli olarak faaliyet yürütmekte ve yayınladığı kitaplar, ulusal ve uluslararası düzeydeki yükseköğretim kurumları kataloglarında yer almaktadır.
"NOBEL BİLİMSEL ESERLER" bir Nobel Akademik Yayıncılık markasıdır.

Genel Yayın Yönetmeni: Nevzat Argun -nargun@nobelyayin.com-
Genel Yayın Koordinatörü: Gülfem Dursun -gulfem@nobelyayin.com-

Sayfa Tasarım: Mehmet Çakır -mehmet@nobelyayin.com-
Redaksiyon: Seda Polat -sedapolat@nobelyayin.com-
Kapak Tasarım: Mehmet Çakır -mehmet@nobelyayin.com-
Görsel Tasarım Uzmanı: Mehtap Yürümez -mehtap@nobelyayin.com-

Kütüphane Bilgi Kartı

Kuzgun, Şerife.
Dayanıklı, Yeşil ve Sürdürülebilir İşletmeler Türkiye'nin Birinci ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Örneği
/Şerife Kuzgun
1. Basım, XII + 172 s., 16,5x24 cm. Kaynakça var, dizin yok.
ISBN: 978-625-398-410-6
E-ISBN: 978-625-398-411-3
1. Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi 2. Yeşil Yenilik 3. Algılanan Yeşil Örgütsel Davranış 4. Sürdürülebilirlik

Genel Dağıtım

ATLAS AKADEMİK BASIM YAYIN DAĞITIM TİC. LTD. ŞTİ.
Adres: Bahçekapı Mh. 2465 Sk. Oto Sanayi Sitesi No:7 Bodrum Kat, Şaşmaz/ANKARA
Telefon: +90 312 278 50 77 - **Faks:** 0 312 278 21 65
Sipariş: siparis@nobelyayin.com- **E-Satış:** www.nobelkitap.com - esatis@nobelkitap.com
www.atlaskitap.com - info@atlaskitap.com

Dağıtım ve Satış Noktaları: Alfa, Kırmızı Kedi, Arkadaş, D&R, Dost, Kika, Kitapsan, Nezih, Odak, Pandora, Prefix, Remzi

Baskı ve Cilt: Meteksan Matbaacılık ve Teknik Sanayi Tic. Anonim Şirketi / Sertifika No.: 46519
Beytepe Köy Yolu No.: 3 06800 Bilkent-Çankaya/ANKARA

ÖN SÖZ

Bilim, keyifli ama meşakkatli bir yolculuktur. Ben bu yolculukta, her zaman örnek aldığım, saygı, sevgi ve minnet duyduğum, Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu ve önderi Mustafa Kemal ATATÜRK'ün "Benim manevi mirasım ilim ve akıldır." sözünü ilke edindim. Umudun, bilginin ve çok çalışmanın gücüne, bedel ödemenin gerekliliğine inandım. Bu keyifli yolculuk devam ediyor. Öğrenme ve öğretme tutkumun hiç bitmemesi dileğiyle…

Eğitim hayatım boyunca üzerimde emeği olan ve beni destekleyen tüm hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Değerli vakitlerini ayırarak araştırma anketime katılım gösteren, görüş ve önerilerini paylaşan firmaların değerli yöneticilerine ve her zaman yanımda olan, samimi desteklerini hissettiğim, motive edici sözleriyle moral veren tüm arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

Hayatımın tüm evrelerinde olduğu gibi bu çalışma sürecimde de desteklerini esirgemeyen, bana inanan ve her koşulda daima yanımda olduklarını hissettiren, güç veren aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Geride bıraktığımız yıllarda ve uzun çalışma sürecimde tüm zorlukları benimle birlikte göğüsleyen, sevincime ortak olan, beni cesaretlendiren, anlayışlı yol arkadaşım, sevgili eşim Ersan Kuzgun'a, aramıza katıldıkları ilk andan itibaren hayattaki en büyük şükür sebebim ve motivasyon kaynağım olan, minicik yürekleri ile kocaman mutluluklar saçan, sevgi dolu canım kızlarım Dilay Tuba Kuzgun ve Doğa Kuzgun'a ne kadar teşekkür etsem azdır. İyi ki varsınız…

Şerife Kuzgun

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ ..... **iii**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **ix**
TABLO LİSTESİ ..... **xi**

1. GİRİŞ **1**
2. ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK KAPASİTESİ, YEŞİL YENİLİK, ALGILANAN YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ, ÇEVRESEL BELİRSİZLİK ve SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSI KAVRAMSAL YAKLAŞIM **5**
2.1. Dayanıklılık Kavramı 5
2.1.2. Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi Kavramı 7
2.1.3. Örgütsel Dayanıklılığın Özellikleri 11
2.1.4. Örgütsel Dayanıklılığın Boyutları 18
2.1.4.1. Bilişsel Dayanıklılık 18
2.1.4.2. Davranışsal Dayanıklılık 20
2.1.4.3. Bağlamsal Dayanıklılık 21
2.1.5. Örgütsel Dayanıklılık Yaklaşımları 23
2.1.5.1. Davranışsal Yaklaşım 23
2.1.5.2. Anlamlandırma Yaklaşımı 23
2.1.5.3. Yenilenme Süreci Yaklaşımı 24
2.1.5.4. Risk Yönetimi Yaklaşımı 24
2.1.5.5. Sistem Yaklaşımı 24
2.1.6. Dayanıklılık İle İlişkili Kavramlar 25
2.1.6.1. Esneklik 25
2.1.6.2. Adaptasyon 26
2.1.6.3. Çeviklik 27
2.2. Yenilik Kavramı ve Önemi 28
2.2.1. Yeşil Yenilik 31
2.2.2. Yeşil Yenilik Kapsamı ve Boyutları 40

2.2.2.1. Yeşil Süreç Yeniliği 41
2.2.2.2. Yeşil Ürün Yeniliği 43
2.3. Algılanan Yeşil Örgütsel Davranış ve Önemi 44
2.3.1. Algılanan Yeşil Örgütsel Davranışın Özellikleri 48
2.3.2. Algılanan Yeşil Örgütsel Davranışın Boyutları 54
2.4. Sürdürülebilirlik Kavramı 57
2.4.1. Sürdürülebilir Kalkınma 59
2.4.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik 63
2.4.2.1. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Ana Bileşenleri 67
2.4.2.1.1. Çevresel Sürdürülebilirlik 67
2.4.2.1.2. Sosyal Sürdürülebilirlik 69
2.4.2.1.3. Ekonomik Sürdürülebilirlik 69
2.4.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı Göstergeleri 70
2.4.3.1. Küresel Raporlama Girişimi (GRI) 71
2.4.3.2. Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (DJSI) 72
2.4.3.3. ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi 74
2.4.3.4. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı 74
3. HİPOTEZ GELİŞTİRME 77
3.1. Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi ve Yeşil Yenilik İlişkisi 77
3.2. Algılanan Yeşil Örgütsel Davranış ve Yeşil Yenilik İlişkisi 80
3.3. Yeşil Yenilik ve Sürdürülebilirlik Performansı İlişkisi 82
3.4. Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi ve Sürdürülebilirlik Performansı İlişkisi 84
3.5. Algılanan Yeşil Örgütsel Davranış ve Sürdürülebilirlik Performansı İlişkisi 87
3.6. Çevresel Belirsizliğin Moderatör (Düzenleyici) Etkisi 90
3.6.1. Çevresel Belirsizliğin Yeşil Yenilik İle Sürdürülebilirlik Performansı Arasındaki Moderatör Etkisi 91
3.6.2. Çevresel Belirsizliğin Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi İle Yeşil Yenilik Arasındaki Moderatör Etkisi 93
4. ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK KAPASİTESİ, YEŞİL YENİLİK, ALGILANAN YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ, ÇEVRESEL BELİRSİZLİK ve SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER 97
4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı 97
4.2. Araştırmanın Metodolojisi 98
4.2.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler 98

4.2.2. Ölçeklerin Ön Testi 99
4.2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 100
4.2.4. Araştırmanın Kısıtları 101
4.3. Analiz ve Bulgular 102
4.3.1. Demografik Özellikler 102
4.3.2. Korelasyon Analizi 104
4.3.3. Ölçeklerin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri, Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri 105
4.3.4. Araştırma Hipotezlerinin Testi 110
4.3.5. Moderatör Değişken Etkisinin İncelenmesi 112
4.3.6. Araştırma Bulgularının Tartışılması 116
5. SONUÇ VE ÖNERİLER 123
6. KAYNAKÇA 133
7. EKLER 167

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma İlkeleri 61
Şekil 2. Sürdürülebilir Kalkınma Modeli 63
Şekil 3. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Karşılıklı Bağımlılıkları 65
Şekil 4. Kurumsal Bir Sürdürülebilirlik Etki Zincirine Entegre Edilmiş Stratejik Bakış Açıları 66
Şekil 5. Araştırmanın Kavramsal Modeli 95
Şekil 6. Teknolojik Belirsizliğin Moderatör Etkisi 113
Şekil 7. Pazar Belirsizliğinin Moderatör Etkisi 114

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Dayanıklılık Tanımları 7
Tablo 2. Örgütsel Dayanıklılığa İlişkin Meta-Analiz Araştırması 14
Tablo 3. Yeşil Yeniliğe İlişkin Hazırlanmış Meta-Analiz Araştırmaları 38
Tablo 4. Yeşil Çalışan Davranışları Kategorilerinin Tanımları 55
Tablo 5. Kurumsal Sürdürülebilirlik Konu Örnekleri 70
Tablo 6. Çevresel, Sosyal ve Ekonomik Göstergelerde Yer Alan Konular 73
Tablo 7. Ölçeklere Ait Minimum, Maximum, Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları 102
Tablo 8. Katılımcıların Demografik Değişkenlerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları 103
Tablo 9. Firmaların Demografik Değişkenlerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları 104
Tablo 10. Ölçeklere Ait Pearson Korelasyon Testi Sonuçları 104
Tablo 11. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 106
Tablo 12. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Kriterleri 108
Tablo 13. Ölçeklere İlişkin Uyum İyiliği Değerleri 108
Tablo 14. Korelasyon ve Tanımlayıcı İstatistikler 109
Tablo 15. Değişkenlere Ait VIF ve Tolerance Değerleri 110
Tablo 16. Yapısal Eşitlik Modeli ile ilgili Hipotezlere ilişkin Değerler 111
Tablo 17. Teknolojik Belirsizliğin Yeşil Yenilik İle Sürdürülebilirlik Performansı Arasındaki Moderatör Etkisi 112
Tablo 18. Pazar Belirsizliğinin Yeşil Yenilik İle Sürdürülebilirlik Performansı Arasındaki Moderatör Etkisi 114
Tablo 19. Teknolojik Belirsizliğin Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi İle Yeşil Yenilik Arasındaki Moderatör Etkisi 115
Tablo 20. Pazar Belirsizliğinin Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi İle Yeşil Yenilik Arasındaki Moderatör Etkisi 116
Tablo 21. Hipotez Testlerinin Sonuçları 116

1. GİRİŞ

21. yüzyılın yıkıcı, yoğun ve değişken rekabet koşullarının yanı sıra iklim krizi, ekolojik dengede meydana gelen bozulmalar, özellikle çevresel sorunları başta olmak üzere sosyo-ekonomik birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Çözülmesi makro ve mikro boyutta önemli olan bu sorunların tespiti ve önlenmesi noktasında küresel ölçekte geliştirilen plan, program ve politikalar, hem ülkelerin genel yönetimlerine hem de firmaların politikalarına yön vermektedir. Bu noktada karşımıza sürekli gündemde yer alan bir kavram olmanın çok ötesinde, zaman geçtikçe değer kazanan sürdürülebilirlik kavramı çıkmaktadır. Çünkü sürdürülebilirlik tüm örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmelerinin yanı sıra gezegenimizin makro boyuttaki sorunları aşabilmesi, gelecek kuşaklara yaşanabilir bir dünya için de kilit bir rol oynamaktadır.

Hızlı ekonomi, teknoloji ve sanayideki gelişmeler, özellikle sanayi devriminin başlangıcından beri gezegenin kirlenmesine neden olmuştur (Hong vd., 1996). Hızlı nüfus artışı, tüketim, plansız ve aşırı kentleşme çevre kirliliği yaratmakta (Wang vd., 2013) kaynakların etkin ve doğru kullanımı ve nesilden nesile aktarılabilmesi gittikçe zorlaşmaktadır (Dikme ve Sucu, 2019: 255). 21. yüzyılın en büyük sorunu olarak gösterilen iklim değişikliği (Davis ve Challenger, 2009: 112; WBCSD, 2021), beraberinde de pek çok sorunu da getirmektedir. Bu riskler ve sorunlar uzun zamandır dünya gündeminde dikkat çekmekte ve konu detaylandırılmaktadır. Bununla birlikte her geçen gün iklim değişikliği ve çevre sorunlarının hissedilir etkileri de artmaktadır. Önceleri genel olarak ekolojik bir sorun gibi algılanan süreç, gelinen noktada sadece dünyadaki canlı varlıkları tehdit etmenin ötesinde ciddi ekonomik ve toplumsal etkileri de görünür kılmaya başlamıştır.

Özellikle geride bıraktığımız son birkaç yılda dünyanın karşı karşıya kaldığı doğal afetler, kuraklıklar, geniş çaplı orman yangınları, depremler, hava olayları gibi nedenlerle başta tarım, hayvancılık, turizm sektörlerinde karşılaşılan sıkıntılar ve bunlara bağlı olarak artan toplumsal kaygı düzeyi, güvensizlik, iş kayıpları, göç, yoksulluk gibi durumlar sürecin sıralanabilecek yansımalarıdır. Çok riskli durumlara yol açabilecek bu değişim sürecinin tek başına tüketicilerin bilinçlendirilmesi veya özel sektörün çevreye duyarlı, temiz üretim süreçlerine geçişinin

teşvik edilmesiyle yönetilmesi mümkün görünmemektedir. Yaklaşan sorunların boyutu meselelerin detaylıca analiz edilerek ilgili tüm boyutlarıyla ve tüm ilgililerin birlikte adımlar atmasını gerektirmektedir. Üretilen politikalarda, üretim biçimlerinde, tüketim tarzlarında sürdürülebilir perspektiften gerçekleştirilen çözümlere ihtiyaç vardır. Tüm bu gelişmelere bağlı olarak uluslararası politika alanı da bu konuda oldukça hareketli görülmektedir. Birleşmiş Milletler ve Avrupa Birliği kurumları başta olmak üzere tüm organizasyonlar iklim değişikliği ve beraberinde gelen çevresel, ekonomik ve sosyal sorunları önlemeye yönelik ciddi tedbirler alınması gerektiği konusunda yayınlar yapmakta ve hükûmetlere çağrılarda bulunmaktadır. Bu çağrılar artık daha fazla karşılık bulmakta gerek kamu sektörü gerekse özel sektör faaliyetlerine yeni anlayışlar doğrultusunda yeşil perspektiften yön vermektedirler.

Son yıllarda yüzlerce firmanın iklim konusunu acil durum olarak ilan ettiği görülmektedir. Yeşil kuruluşların sayısı ve çevre bilincinin (Chen vd., 2006; Khan vd., 2021b) hızla arttığı modern iş dünyasında, iş dünyasının ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik yeşil ekonomi, yeşil işletme, yeşil pazarlama, sürdürülebilir finans ve yeşil dönüşüm gibi kavramlar giderek daha fazla gelişmiştir (Dikme ve Sucu, 2019: 259). Bu çerçevede yeşil yenilik, yeşil işgören davranışı, sürdürülebilirlik başlıkları önem kazanmaktadır. İster yerel isterse küresel boyutta olsun birçok politika, strateji, plan, proje ve programa öncülük eden sürdürülebilirlik dinamik yapısı ve ilişkili olduğu kavramlarla birlikte değerlendirildiğinde daha da önem kazanmaktadır. Sonuçların etkili ve başarılı olabilmesi için firmaların yeşil konusundaki tutumları; sürdürülebilirlik ve yeşil kapsamındaki alanların düzenlemeler ile yasal bir güvence altına alınmış olması; gerekli ve yeterli mali kaynağın ayrılması ve sürecin sorunsuz işleyebilmesi için destek hizmetlerinin oluşturulması önemlidir. Böylece, sürdürülebilirlik odaklı politikalar, çevreci uygulamalar, rakiplere göre güçlü yönetim süreçlerine sahip erken hareket eden firmalar için sürdürülebilir bir rekabet avantajı fırsatı sağlamaktadır (Hart, 1995).

Firmaların faaliyetlerini gerçekleştirdikleri tüm süreçler boyunca meydana getirdikleri çevresel etkiler ciddi boyutlarda olabilmektedir. Bu etkilerin ortadan kaldırılmasında alınabilecek çeşitli önlemler bulunmaktadır. Bu noktada sürdürülebilirlik üzerinde etkili olan, firma, çevre ve paydaşlar için ortak fayda yaratan yeşil yenilik faaliyetlerinin önemi büyük olmakla birlikte stratejik bir çözüm olarak da görülmektedir. Giderek artan yeşil teknoloji ve ürünlerin kısa yaşam döngüsü nedeniyle firmalar rekabet güçlerini güçlendirmek için yeşil yeniliklerini iyileştirmelidir. Ancak yeşil yenilik uygulamaları yüksek belirsizlik ve risk içermekte olduğu için bu süreçte kaynak tüketimi fazla olabilmektedir. Bu durumda firmaların gerekli teknikleri ve yardımı elde edebilmeleri için yeşil yeniliği doğru

okuyabilmeleri ve yerinde uygulamalar ile destekleyebilmeleri önemlidir (Tseng vd., 2013: 71). Çünkü ertelemenin maliyeti finansman maliyetinden çok daha yüksek olmaktadır. Böylece tıpkı diğer yenilik türlerinde olduğu gibi, yeşil yeniliğin de maliyet düşürme ve/veya gelir artışı dâhil olmak üzere firmanın genel hedeflerine katkıda bulunduğu görülmektedir (Arfi vd., 2018: 211). Nitekim yeşil ürün ve süreç yeniliği firmaların pazar ve finansal performansını önemli ölçüde iyileştirmekte (Dangelico ve Pujari; 2010: 471; Ar, 2012: 855; Wu, 2013: 542; Singh vd., 2021: 501) ve rekabet avantajı sağlamaktadır (Chen vd., 2006; Akbari vd., 2022).

Her ne kadar iklim değişikliği başta olmak üzere birçok sorunda ana neden olarak insan faaliyetleri gösteriliyor olsa ve kuruluşlar iklim değişikliğine önemli ölçüde katkıda bulunsa da çalışanların yeşil davranışlarını araştıran araştırmalar yetersiz kalmaktadır (Robertson ve Barling, 2013: 176; Erbaşı, 2019b: 4). Oysa yeşil yenilik ve çevresel sürdürülebilirlik girişimlerinin başarısı, yalnızca yeni teknoloji ve süreçlerin uygulanmasına değil çalışanların çevre yanlısı davranışlarına bağlıdır (Bartlett, 2011; Ones, Dilchert, 2012; Jabbour ve De Sousa Jabbour, 2016; Yuriev vd., 2018; Khan vd., 2021a). Çünkü yaşanılan sorunların merkezinde insan unsuru yer alıyor olsa da çözüm noktasında yine merkezde insan yer almaktadır. Bu doğrultuda firmalardaki algılanan yeşil örgütsel davranışın yeşil yenilik üzerindeki etkisi de bu çalışmada irdelenmektedir.

COVID-19'un yarattığı değişim ve dönüşümü zorunlu kılan gelişmeler, teknolojideki gelişmeler, teknoloji yarışında geride kalmamak için ülkelerin bu konulara daha fazla önem vermeye başlaması ve kaynak ayırması ile sürdürülebilirlik odaklı politikalar ön plana çıkmıştır. Bu politikaların gerçekleştirilmesi için kamu-özel sektör, STK ve akademi desteği ile geniş katılımlı ve şeffaf bir sürece ihtiyaç vardır. Özellikle 1970 ve sonrasındaki yıllarda dünya genelinde politikalarda yaşanılan değişimler, artan rekabet ile insan, çevre, kalkınma, ekonomi konularının dengeli yönetilmesi üzerinde tartışmaların hız kazandığı yıllardır. Tarihsel olarak incelediğimizde de görülmektedir ki küresel ölçekte meydana gelen ekonomik, siyasi veya doğal afetler nedeniyle yaşanılan krizler örgütleri dayanıklılıklarını sorgulamaya yöneltmektedir. Zor koşullar altında bazı örgütlerin diğerlerinden daha güçlü olması, zorluklarla başa çıkabilme yetenekleri, daha önce yaşanan benzer zorluktaki olayların yeni olayları çözme becerilerine olan katkısı vb. konular artık daha sık irdelenmektedir. Örgütsel dayanıklılık; risk, güvenlik, hazırlık, süreklilik ve acil durum yönetimi işlevleri arasındaki sinerjiyi vurgulamaktadır. Bu, riskleri önlemekte ve kuruluşun riskleri yönetmek için faaliyetlerine, iş/işletme ortamına göre uyarlanmış, işbirlikçi çözümlere odaklanan güçlü yönetim ekipleri oluşturmak için karar verme ile başlayan bütünsel proaktif bir yaklaşımla hareket edilmesini sağlamaktadır. Bu yeni düzende firmaların

sürdürülebilirliği sağlayabilmelerinde; yeşil yenilik faaliyetlerinde bulunmaları, çevreci davranışlar göstermeleri ve dayanıklılık kapasiteleri önem kazanmaktadır. Dolayısıyla iş dünyasının aktörlerinin yalnızca kendilerini korumak, değişim karşısında pasif kalmak ve değişime direnmek yerine büyük bir sisteme ait bir parça olduklarını anlamaları, tüm paydaşlara değer katmalarını, evrensel toplulukların bir parçası olarak faaliyetlerini devam ettirmelerini, uyum göstermelerini ve değişime açık bir bakış açısıyla hareket etmelerini sağlayacaktır (WBCSD, 2021: 84). Geçmişten ders almak değişen çevreye uygun bir şekilde sürekli olarak geleceği inşa etmek örgütler için ana hedef olmaktadır.

Çalışmanın amacı; örgütsel dayanıklılık kapasitesi, yeşil yenilik, algılanan yeşil örgütsel davranış, çevresel belirsizlik ve sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkileri incelemektir. Tüm bu değişkenler bir arada ele alınarak özgün bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Teknolojinin yapısı ve bununla birlikte müşterilerin ve rakiplerin stratejilerindeki değişime bağlı olarak şekillenen pazarın belirsiz yapısı, çevresel belirsizlik olarak adlandırılmış ve yeşil yeniliğin sürdürülebilirlik performansına, örgütsel dayanıklılık kapasitesinin de yeşil yeniliğe etki ettiği düşünülerek araştırmada moderatör değişken olarak ele alınmıştır. Öne sürülen bu etkiler de araştırma modelinin özgünlüğünü oluşturmaktadır.

Bu bilgiler ışığında ilk bölümde sorun ve çalışmanın amacı ortaya konulmuştur. İkinci bölümde araştırma probleminde ele alınan değişkenlere ilişkin literatür gözden geçirilerek, kavramsal ve kuramsal çerçevede inceleme yapılmıştır. Üçüncü bölümde hipotez geliştirmeye yer verilmiş ve araştırmanın modeli ortaya konulmuştur. Dördüncü bölümde alan araştırması yöntem, kısıtlar, bulgular başlıklarında ele alınmış olup araştırma bulguları tartışılmıştır. Beşinci bölümde araştırmanın sonucuna ve önerilere yer verilmiştir.

2. ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK KAPASİTESİ, YEŞİL YENİLİK, ALGILANAN YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ, ÇEVRESEL BELİRSİZLİK ve SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSI KAVRAMSAL YAKLAŞIM

2.1. Dayanıklılık Kavramı

Kökeni Latince bir kelime, Resilie'den gelen Resilience kelimesi literatürde Türkçe karşılık olarak; dayanıklılık, yılmazlık, elastikiyet, kendini toparlama, çabuk iyileşme gücü, sağlamlık, esneklik, geri sıçrama, dirençlilik gibi farklı kelimeler kullanılmakta olup ağırlıklı olarak "dayanıklılık" ile ifade edilmektedir (Gerçek ve Yılmaz-Börekçi, 2019).

Farklı disiplinlerin de ağırlık verdiği ve 1970'lerden sonra araştırmaların başladığı dayanıklılık kavramı, ilk olarak çocuk davranışları ve psikolojisi (Garmezy, 1971; Anthony, 1974; Masten, 2001; Luthans vd., 2006), sonrasında ekoloji (Holling, 1973; Walker vd., 2006) ve kriz yönetimi (Weick, 1993) olmak üzere birçok disiplinde ve disiplinlerarası çalışmada incelenmiştir (Mallak, 1998; Chan, 2011; Klein vd., 2003; Erol vd., 2010; Akgün ve Keskin, 2014; Walker vd., 2014; İnce vd., 2017; Karaköse vd., 2020). Kavram özellikle 1970'lerde ekoloji alanında çalışmalar yürüten Holling'in "Ekolojik Sistemlerin Dayanıklılığı ve Kararlılığı" isimli çalışmasından sonra dikkat çekmiştir. Holling (1973) dayanıklılığı tanımlarken kendi kendini organize edebilen bir ekolojik sistemin, denge durumunu korurken karşı karşıya kaldığı şokları karşılayabilme yeteneği olarak açıklamıştır. Sonraki yıllarda kavramın; ekonomi (Arthur, 1999), sosyoloji (Adger, 2000), ekoloji (Folke vd., 2002), pedoloji (Lal, 1994), psikoloji (Bonnano, 2004), risk yönetimi (Starr vd., 2003), mühendislik (Madni and Jackson, 2009), tedarik zinciri yönetimi (Sheffi ve Rice, 2005; Pettit vd., 2010), ağ teorisi (Calloway vd., 2000), örgüt teorisi (Weick ve Sutcliffe, 2007) gibi çeşitli disiplinlere konu olduğu görülmektedir (Barnett ve Pratt, 2000; Caza ve Milton, 2012: 901). Dayanıklılık kavramının bu disiplinlerin karmaşık, dinamik sistemlerinin kritik bir özelliği

olarak oluştuğu söylenebilir (Fiksel, 2006: 16). Dayanıklılık bireylerin, toplulukların ve sistemlerin hayatta kalma, uyum sağlama, stres ve şoklar karşısında büyüme ve hatta koşullar gerektirdiğinde dönüşme kapasitesidir (Figueiredo vd., 2018: 10). Dayanıklılık bir sistemin yapısını ve işlevini korurken, kötü deneyimlerden sonra yeniden dengeye dönebilme, toparlanabilme kapasitesi ve yeteneği olarak da tanımlanabilir (Mallak, 1998; Bhamra vd., 2011; Kantur ve İşeri-Say, 2012; Teo vd., 2017). Özellikle örgütsel bağlamda incelemelerin çıkış noktasında; "neden bazı örgütler, toplumlar, kişiler karşılaştıkları zorluklara uyum sağlar ve hatta zorluklar karşısında başarılı olurken diğerleri bunu başaramaz?" (Van der Vegt vd., 2015: 971) sorusu yer almaktadır. Araştırmacıların kendi bakış açılarına ve çalışma alanlarına göre sorunun cevabını araştırmaları ve kavramı yorumlamaları değişiklik göstermektedir (Seville vd., 2008). Özellikle günümüzün artan karmaşıklığı, sürekli değişim, belirsizlik toplumların yanı sıra bireyler, kuruluşlar ve topluluklar için önemli bir boyut olan dayanıklılığın önemini daha da artırmıştır (Erol vd., 2010; Kantur ve İşeri-Say, 2012; Hillmann, 2021).

Literatür incelendiğinde ve dayanıklılık kavramının geniş kullanımı göz önüne alındığında, kavram üzerinde fikir birliğine varılmış, evrensel bir tanımın olmadığı görülmektedir. Dayanıklılık kavramı disiplinlerarasında bağlamsal olarak farklılık göstermektedir (Sutcliffe ve Vogus, 2003; Powley, 2009; Walker vd., 2014; Hillmann, 2021: 879; WBCSD, 2021: 84). Dayanıklılığına ekolojide göreceli bir spesifik tanımının eksikliğine rağmen veya bu eksikliğin bir sonucu olarak kavram, toplulukların, kurumların ve ekonomilerin davranışsal tepkisini tanımlamak için uygulandığı sosyal bilimlerde de zemin kazanmıştır (Klein vd., 2003: 39).

Tablo 1. Dayanıklılık Tanımları

Yazar	Alan	Tanım
Bodin ve Wiman (2004)	Fiziksel Sistemler	Bir sistemin yer değiştirmeden sonra dengeye dönme hızı
Walker vd. (2004)	Ekolojik Sistemler	Bir sistemin bozulmayı absorbe etme ve yeniden düzenleme kapasitesi
Walker vd. (2002)	Sosyo-ekolojik Sistemler	Bir sistemin tolere edebileceği bozulmanın büyüklüğü
Luthans vd. (2006)	Psikoloji	Zorluklardan kurtulma yeteneği
Cabral vd. (2012)	Tedarik Zinciri Yönetimi	Sorunların üstesinden gelme, beklenmeyen rahatsızlıklara etkin bir şekilde yanıt verme kapasitesi
Bruneau vd. (2003)	Afet Yönetimi	Tehlikeleri azaltma, kontrol altına alabilme, kurtarma, iyileştirme sağlama yeteneği
McDonald (2006)	Örgütsel	Çevrenin gereksinimlerine uyum sağlayabilme, çevredeki değişiklikleri yönetebilme yeteneği
Hollnagel (2009)	Mühendislik	Karşılık verebilme, izleme, tahmin etme ve öğrenme yeteneği

Kaynak: Bhamra vd. (2011) "Resilience: The Concept, a Literatüre Review and Future Directions" isimli makaleden uyarlanmıştır.

Tablo 1'de birçok alanda kullanılan (Çetin, 2018: 182), çok boyutlu sosyoteknik bir olgu (Lee vd., 2013: 30; Karaköse vd., 2020: 155) olan dayanıklılık ile ilgili tanımların çoğu iki temel unsura vurgu yapmaktadır. Bunlardan birincisi; karışıklık, stres ya da bozulma gibi olumsuz bir olayın gerçekleşmesi, ikincisi de bu durumlar karşısında olumlu tepkide bulunabilme, uyum sağlayabilmedir.

2.1.2. Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi Kavramı

Son on yılda örgütsel dayanıklılık kavramına yönelik yönetim ve araştırma literatüründe artan ilgiye rağmen yapının tanımlanması zordur (Brand ve Jax, 2007; Linnenluecke, 2017). Kavrama ilişkin farklılık gösteren tanımlar oldukça fazladır bu durum eleştiri konusu olmaktadır (Mafabi vd., 2012; Linnenluecke, 2017; Bhamra vd., 2011; Hillmann, 2021: 879). Kavramın ölçümü üzerinde bilimsel bir fikir birliğine varılması ve disiplinlerarasında uygulanabilir olmasına anlamlı bir açıklamaya ihtiyaç vardır (Bhamra vd., 2011; Mafabi vd., 2012; Podsakoff vd., 2016). Teorik ve ampirik çalışmalar incelendiğinde görülmektedir ki dayanıklılığa hangi değişkenlerin (bağımlı/bağımsız) ne düzeyde katkıda bulun-

duğu net değildir (Balak, 2021: 83). Ayrıca ortak öncüllerin ve sonuçların eksikliğinden dolayı örgütsel dayanıklılık konusunun henüz gelişim aşamasında olduğu söylenebilir (Mallak, 1998; Pal vd., 2014).

Belirsizliklerin ve dalgalanmaların artmasıyla birlikte örgütlerin zaman geçtikçe daha da kırılgan hale gelmesi (İnce vd., 2017: 231; Karaköse vd., 2020: 153) bu durum sürekli değişen koşullar karşısında kolayca uyum sağlama ve ilerleyebilme yeteneği sağlayan örgütsel dayanıklılık kavramına olan farkındalığı ve ilgiyi artırmıştır (Caza ve Milton, 2012: 901; Kantur ve İşeri-Say, 2015: 456; Ruiz-Martin vd., 2018: 17). Buna göre, örgütsel teori, stratejik yönetim, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi literatürlerinin giderek örgütsel düzeyde dayanıklılığa odaklandığı görülmektedir. Çalışmalar dayanıklılık kavramını çoğunlukla örgütsel düzeyde kavramsallaştırmaya ve hem iç hem de dış faktörlerle olan ilişkilerini analiz etmeye odaklanmıştır (Kantur ve İşeri-Say, 2015:456).

Dayanıklılık kavramı; doğal afetler, ekonomik/endüstriyel belirsizlikleri, salgın hastalıkları (Ör; Sars, COVID-19 vb.) içermesinin yanında dış risklere karşı kuruluşun farklı tepkilerini anlamayı amaçlar. Örgütsel dayanıklılık, örgütün öngörülemeyen, beklenmedik veya felaket niteliğindeki olaylar nedeniyle büyük iş kesintilerine karşı koyma, dayanma kapasitesini ifade etmekte olup örgütsel sistemleri ciddi kayıplar olmadan planlanan hizmet sınırlarının ötesine taşımaktadır (Antunes, 2011: 383). Örgütler, çevrelerinde olan gelişmeleri sürekli olarak takip etmeli, risk ve tehditler karşısında daima hazır olmalı ve zarar verici durumlarda ortaya çıkan fırsatları değerlendirmelidir (İnce vd., 2017: 231).

Özellikle işletme yönetimi ve organizasyon disiplininde gündemde bir kavram olan örgütsel dayanıklılık ile ilgili yapılan çalışmaların sayısında ve çeşitliliğinde artış gözlenmekte olup (Lengnick Hall ve Beck, 2009; Bhamra vd., 2011; Chan, 2011; Koçel, 2017; Linnenluecke, 2017; Hillmann ve Guenther, 2020) araştırmacıların bakış açılarına göre bileşenleri değerlendirilmektedir. Bazı yazarlar (Alonso, 2015; Alonso ve Bressan, 2015) bir örgütün karşılaştığı zorluklara odaklanırken, bazıları (Mafabi vd., 2012; Mafabi vd., 2015), ihtiyaçlara cevap olarak görevlerin nasıl ve ne şekilde sunulduğunun davranışsal yönünü vurgulamaktadır. Bir başka grup araştırmacı (Birkie, 2016), süreçlerinin örgütsel dayanıklılık ile ilişkili olduğu gösterilen yeniden yapılandırma ve yeniden geliştirmenin dinamik yetenek perspektifine odaklanmaktadır (Hillmann ve Guenther, 2020:7).

Yönetim literatüründe örgütsel dayanıklılık araştırmaları farklı yollar geliştirmiştir. Bu çerçevede dayanıklılık; bir örgütün özelliği, örgütün faaliyetlerinin bir sonucu ve bir organizasyonun tahammül edebileceği planlanmamış/yıkıcı olayların bir ölçüsü olarak üç şekilde kavramsallaştırılabilir (Ruiz-Martin vd., 2018; Vogus ve Sutcliffe, 2007). Tüm bunların örgütsel hayatta kalma ve risk vurgusu

ile benzer anlamları vardır. Bununla birlikte, örgütlerin riskin farkında olması ve dayanıklılığın olumlu ve istenilen bir özellik olması durumunda, riski bir tehdit veya hayatta kalma fırsatı olarak görmeleri konusunda ortak bir anlaşma yoktur (Ruiz-Martin vd., 2018).

Küreselleşme, küresel bir salgın, siyasi belirsizlikler, sosyo-ekonomik zorluklar ve yeni teknolojilerin hızlı gelişimi gibi dış zorluklar, örgütlerin birçoğu için stratejik olarak tekrarlayan ve tahmin edilebilir yöntemler tasarlayarak ve kurarak verimli hale gelmeye yöneltmektedir. Oysa tahmin edilebilirlik ve verimlilik, daha yüksek risk anlamına gelir, çünkü kuruluşlar yöntemlerinde sabittir ve bu onların tehditlere hazırlanmak için yeterince çevik olmalarına izin vermez. Teoride, örgütler belirsizliğin bir istisna değil norm olduğunu varsaymalıdır. Belirsizlik rutin hale geldikçe, örgütler riski değerlendirmek için yeni süreç ve yöntemler geliştirme konusunda rahat olurlar. Çalkantılı durumlar örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmelerini güçleştirdiği için örgütleri dinamik, çevik ve dayanıklı olmaya zorlamaktadır. Örgütler belirsizlikler karşısında iç kontrolleri merkezileştirme, öğrenme, yaratıcılık gösterme ve uyum sağlama gibi yanıtlar vermektedirler (Lee vd., 2013: 30). Bu noktada dayanıklılık, ortaya çıkan eğilimlere göre önemli olayları öngörme, değişime sürekli uyum sağlama ve yıkımdan hızla istikrarlı duruma geri dönme (Simmie ve Martin, 2010) kurumsal yeteneğidir. Bu durum araştırmacıların çoğunun vurguladığı, dayanıklılığın statik değil dinamik, esnek ve önleyici bir süreç olma özelliğini göstermektedir (Sutcliffe ve Vogus, 2003). Örgütsel dayanıklılık, risk, güvenlik, hazırlık, süreklilik ve acil durum yönetimi işlevleri arasındaki sinerjiyi vurgular. Bu, riskleri önler ve kuruluşun riskleri yönetmek için faaliyetlerine, iş/işletme ortamına göre uyarlanmış, işbirlikçi çözümlere odaklanan güçlü yönetim ekipleri oluşturmak için karar verme ile başlayan bütünsel proaktif bir yaklaşımla hareket edilmesini sağlar.

Örgütler, yıkıcı ve öngörülemeyen zorlukları yönetebilmek için uyum sağlamalıdır (Ateş ve Bititçi, 2011; Durodie, 2003; Weick ve Sutcliffe, 2007). Bu yetenekli örgütlerin gerçekleştirebileceği bir durumdur. Birçok yazar (Erol vd., 2010; Gunasekaran vd., 2011; McManus vd., 2008) örgütsel dayanıklılığı belirli yetenek veya yeteneklerin bir fonksiyonu olarak tanımlamaktadır. Örgütsel dayanıklılık kavramı Seville vd. (2008), bir örgütün iyi zamanlarında olduğu gibi zorluklar karşısında da yani dinamik ve belirsiz bir ortamda, çalkantılı değişime rağmen hayatta kalma, uyum gösterme ve gelişme yeteneği; Brand ve Jax (2007), bir örgütün şoklar ve aksamalara karşı plan yapma, yanıt verme ve bunlardan kurtulma yeteneği; Hale ve Heijer (2006), zor durumlarda beklenmedik olaylardan kaçınma yeteneği; Horne III (1997: 25), bir organizasyonun kriz, travma veya radikal değişimi absorbe etme ve önceki performans seviyelerini koruma veya aşma yeteneği; Horne III ve Orr (1998), önemli değişikliklere yanıt verme

yeteneği; Mallak (1998), mevcut durum için hızla stratejiler tasarlama yeteneği; Ateş ve Bititçi (2011), mevcut çalkantılı ortamda sürdürülebilirliğin gerçekleşmesi için önemli bir örgütsel yetenek olarak tanımlamıştır. Bu yeteneklerin özü aynı olup, özlerinde; değişimle, çevresel sarsıntılarla, belirsizliklerle veya risklerle başa çıkmak vardır (Ruiz-Martin vd., 2018: 15). Araştırmacıların çoğu dayanıklılığı örgütler için arzu edilen bir yetenek veya kapasite olarak görmektedir (Ruiz-Martin vd., 2018: 17). Kapasite ve yetenek; öğrenilen, deneyimlenen ve uygulanan bir şeyi ifade etmekte olup, birbirinin yerine kullanılabilmektedir. Yetenek, kolektif bir kapasitedir (Sonnet, 2016).

Örgütsel dayanıklılık, bir organizasyonun sonucu olarak da tanımlanabilir. Çünkü örgütün kriz altında stratejiyi ayarlamasıyla dayanıklılık gelişir. Örgüt öğrenir, kendini yeniden keşfeder, yeni bilgilerle ve bir sonraki zorluğun üstesinden gelmeye hazırdır ve daha güçlü ortaya çıkar (Freeman vd., 2004; Fiksel, 2006; Vogus ve Sutcliffe, 2007). Krizi fırsata çeviren bir örgüt, her koşulda yüksek performans elde edebilir ve bu yeni durum ile kendisine bir örnek teşkil edebilir. Dayanıklılık, organizasyonun şokları karşılayabilmesine ve hayatta kalmasına izin veren içsel özelliklere sahip bir karışıklık unsuru olarak tanımlanmıştır (Horne III ve Orr, 1998; Sheffi ve Rice, 2005; Linnenluecke, 2017).

Bazı bilim insanları, dayanıklılığı, organizasyonu olumsuz yönde etkileyebilecek krizin bir özelliği olarak ifade ederken (Ruiz-Martin vd., 2018: 16), diğerleri ise bu değişiklikleri, dayanıklı örgütlerin bu zorluğu kullanmalarına ve bunu bir büyüme olasılığına dönüştürmelerine olanak tanıyan fırsatlar (Ateş ve Bititçi, 2011) olarak görmektedir. Nitekim Vogus ve Sutcliffe'e (2007) göre dayanıklı örgütler, kendilerini diğer örgütlere kıyasla zor kuşullardan daha iyi korumakta, çevredeki tehdit ve fırsatları sürekli takip etmekte, oluşabilecek durumlara karşı hazırlıklı olmaya çalışmakta ve böylece başarılı sonuçlara ulaşabilmektedirler. Kavramın proaktif yönünü vurgulayan bu yaklaşıma dayanıklılığın sadece hayatta kalmayı değil, olası riskleri tespit etmek ve olumsuzluklar karşısında örgütsel gelişimi sağlamak için proaktif adımlar içerdiğini vurgulamaktadır (İnce vd., 2017: 231). Araştırmacıların çoğu, dayanıklılığı, örgütün istenilen bir özelliği olarak görmektedir. Dolayısıyla örgütsel dayanıklılık, örgütlerin belirsizlik veya zorluklarla dolu koşullarda nasıl hayatta kalabileceğini, kendilerini geliştirebileceğini açıklama noktasında umut verici (Hillmann ve Guenther, 2020: 7), sürdürülebilir rekabet avantajının önemli bir kaynağıdır. Araştırmalar, örgütsel dayanıklılığın; sürdürülebilirlik, örgütsel bağlılık, örgütsel yenilik, yeterlilik, örgüt üyelerinin adaptasyonu ve proaktifliği, örgütsel etkililik ve genel örgütsel performans gibi konularda firmaların çalkantılı bir ortamda arzu edilen performansı sürdürmelerine yardımcı olduğunu doğrulamaktadır (Ma ve Zhang, 2022: 2).

Dayanıklı bir örgüt yapısına sahip olabilmek örgütlerin iş yönetim stratejilerinden biridir. Bu bağlamda dayanıklılık, örgütlerin belirlemiş oldukları amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmeleri, gelişmeleri, krizler ile mücadele edebilmeleri ve hayatta kalabilmeleri, çevik davranabilmeleri, değişim sürecini iyi yönetebilmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri için çok önemli olan benzersiz bir özellik olarak kabul edilmektedir (Sheffi, 2005; Lengnick Hall ve Beck, 2009; Pettit, vd., 2010; Ateş ve Bititçi, 2011; Leflar ve Siegel, 2013: 1, Lee vd., 2013; Senbeto ve Hon, 2020). Dayanıklılık, yıkıcı bir olay yaşanmadan öncesinde hazırlık, yerinde ve zamanında iyileşmenin sağlanabilmesi için olay sonrası yanıt ve doğaçlama yoluyla yaratıcı yenileme kapasitesidir (Kantur ve İşeri-Say, 2012). Bu örgütler yıkıcı olaylara ve şoklara birçok şekilde tepki verirler; yaratıcıdırlar ve öğrenirler (Carroll, 1998; Weick vd., 2005), onarırlar (Sutcliffe ve Vogus, 2003) dönüşürler (Seville vd., 2014) ve uyum sağlarlar (Vogus ve Sutcliffe, 2007).

2.1.3. Örgütsel Dayanıklılığın Özellikleri

Günümüz iş ortamı hızla birbirine bağlı, öngörülemez ve sürekli değişen bir yapıya dönüşmektedir. İşletmeler de tıpkı diğer tüm canlılar gibi değişime ve büyümeye ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü değişmeyen, büyümeyen bir işletme kavramı iş dünyası için mümkün değildir (Fiksel, 2006: 16). Bu durum örgütün dışında meydana gelen olayların sonuçlarını daha önemli hale getiriyor. Çok geç ve yanlış yanıt vermek örgütleri sistemin dışına itmektedir. Dayanıklı örgütler, en kötü koşullara hazırlanmak için adımlar atar ve öngörülemeyen durumlarda hızlı tepkiler almak için rutinler geliştirir (Sullivan-Taylor ve Wilson, 2009). Dayanıklı bir örgüt olağan durumlarda veya kriz durumlarında performansın artmasına katkıda bulunur (Horne III, 1997: 26; Norris vd., 2008; Lee vd., 2013; Walker vd., 2014; Akgün ve Keskin, 2014).

Örgütsel dayanıklılık özellikle iki davranışı aynı anda yapabilme özelliği vasıtasıyla rekabet avantajını sürdürebilir kılmaktadır (Robb, 2000: 27): Bu iki özellikten birincisi; mevcut hedeflere karşı mükemmel performans sunabilmesidir. Diğer özellik ise pazarlarda ve teknolojilerdeki hızlı, çalkantılı değişiklikler karşısında etkin bir şekilde yenilik yapabilmesi ve uyum sağlamasıdır. Ayrıca dayanıklı bir örgüt genel kabul edilen birtakım özellikler göstermektedir. Bunlar; (a) yapı oluşturmak ve gerektiğinde yapıyı bozmak, (b) değişim sırasında güvenlik sağlamak (mutlaka güvence veya istikrar olmasa da), (c) sürekli değişim ve dönüşümün duygusal sonuçlarını (endişe ve üzüntü) yönetmek ve (d) öğrenmek, gelişmek ve büyümektir. Dolayısıyla, bir kuruluş dayanıklıysa, o zaman güvenlidir. Doğru giden şeylerin sayısı arttıkça, yanlış gidenlerin sayısı azalmaktadır. Bununla birlikte, bunun tersi doğru demek değildir. Yani, güvenli olan bir kuruluş mutlaka dayanıklı değildir. Bu nedenle, dayanıklı bir örgüt olağan ve olağandışı

değişkenliklere, karışıklıklara ve fırsatlara cevap verebilmeli ve stratejik açıdan doğru bir yön izleyebilmelidir. Sheffi'ye (2005) göre, yönetimin ve yöneticilerin stratejik planlama faaliyetlerini yürütürken farkında olmaları gereken bir dizi olgu bulunmaktadır:

a. **Daha Hızlı ve Çok Yönlü Değişim:** Günümüz işletmeleri politik, doğal ve sosyal çevredeki değişikliklerden yoğun bir şekilde etkilenmektedir.

b. **Çevresel Değişiklikler:** Küresel ısınma gibi çevresel değişiklikler birçok sektör için ciddi tehdit oluşturmaktadır.

c. **Büyük Ölçekli Birleşme ve Satın almalar:** Kaynakları kendi bünyesinde toplayan küresel örgütlerin etki alanı çok geniştir ve hatta bazı ülkelerin iç ürünlerinin yerini almaktadır.

d. **Daha Hızlı Kariyer Geçişleri:** Örgütlerdeki bireyler daha hızlı kariyer geçişleri gerçekleştirmektedir. Bireyler organizasyon içinde veya dışında rol değişiklikleri yapabilmektedir. Küresel çapa insan yönetimi için zorlaşmaktadır.

e. **Bilgi Edinmede Olağanüstü Gelişmeler:** Teknolojiler, yeni bilgi teknolojileri, yeni iletişim kanalları, yeni sosyal bağlantı yolları yaratmakta, tüketici kalıplarını değiştirmektedir. Bozulma veya kesintiler çeşitli nedenlerden (rakipler, altyapı veya tedarik zinciri krizleri, bireysel veya doğal afetler) kaynaklanabilir. Kesintiyi planlamak, "tam zamanında" üretim ve verimlilikten "her ihtimale karşı" dayanıklılığa geçiş anlamına gelmektedir.

Dayanıklı bir örgütü hibrit bir varlık olarak nitelendiren Robb'a (2000) göre temelinde kültür, yetenekler ve yapı olan performans ve adaptasyon alt unsurları ile oluşan hibrit sistem ile dayanıklı bir örgüt meydana gelmektedir. Dayanıklı örgütlerin özelliklerini şu şekilde tanımlamak mümkündür:

a. Dayanıklı örgütler, en kötü koşullara karşı hazırlıklı olmak için adımlar atarlar ve beklenmedik durumlarda hızlı tepkiler verebilmek için rutinler geliştirirler (Sullivan-Taylor ve Wilson, 2009).

b. Dayanıklı örgütler, mevcut firma hedeflerine karşı üstün performans sunabilir ve hızlı pazar değişikliklerine karşı etkili bir şekilde yenilik yapabilir (Robb, 2000).

c. Dayanıklı örgütler, beklenmedik koşullara yanıt vermede personel güçlendirme ve çalışanların karar verme yetkisinin genişletilmesine vurgu yapar (Mallak, 1998).

d. Dayanıklı örgütler, dışsal şoklarla karşı karşıya olsa da rekabeti sürdürmeye devam ederler (Williams ve Vorley, 2014).

e. Dayanıklı örgütler, değişime uyum sağlayan ve hayatta kalmak için pratik çözümler üretebilen dayanıklı bireylerden oluşur (Kantur ve İşeri-Say, 2012).

Örgütsel dayanıklılık birçok örgütsel kavramla ilişkili olduğu gibi dayanıklı örgütler bu kavramlar bakımında birçok yeteneğe ve özelliğe sahiptir (İnce vd., 2017: 239). Bilgi yönetimi, yenilik, yenilikçilik, yaratıcılık, örgütsel öğrenme, stratejik planlama, örgütsel farkındalık, liderlik, insan kaynakları uygulamaları, sürdürülebilirlik öne çıkan başlıca kavramlardır (Horne III ve Orr, 1998; Richtner ve Löfsten, 2014; İnce vd., 2017). Tablo 2'de örgütsel dayanıklılık alanında yapılmış öncül çalışmaların özeti listelenmektedir.

Tablo 2. Örgütsel Dayanıklılığa İlişkin Meta-Analiz Araştırması

Araştırma				Katkı	Tanım	Dayanıklılığın Kaynağı/ Ölçümler
	T	K	A			
Stratejik Yönetim Kapsamında Örgütsel Dayanıklılık						
Lengnick-Hall ve Wolf (1999)	*			Karmaşıklık mantığı kavramı olarak dayanıklılık	-	-
Lengnick-Hall ve Beck (2005)	*	*		Dayanıklılık istikrarı açıklar. Belirsiz ve karmaşık ortamlarda güçlü dönüşüm için gerekli dayanıklılık kapasitesi.	Bir firmanın mevcut durumunu anlama ve bu anlayışı yansıtan özelleştirilmiş tepkiler geliştirme yeteneğini artıran bilişsel, davranışsal ve bağlamsal özelliklerin benzersiz karışımı.	Ölçümler: Bilişsel dayanıklılık Davranışsal dayanıklılık Bağlamsal dayanıklılık
Bingham ve Davis (2007)	*			İstikrar için uygulamalar değişimi teşvik eder ve bunun tersi de geçerlidir. İstikrar mekanizması olarak dayanıklılık, öğrenmeyi/değişimi teşvik eder.	-	-
Farjoun (2010)	*			İstikrar, değişimi teşvik edebilir (değişim ve istikrarın ikiliği).	Hizmetleri güvenli ve sürekli olarak sağlamak için şokları özümseme ve geri tepme yeteneği.	Kaynak: Yanıt seçenekleri menüsünü genişlettiği için deneme yanılma
Carmeli ve Markman (2011)	*		*	Dayanıklılık, proaktif örgütsel bir durumdur (örneğin, örgütsel çok yönlülük)	Sürekli, sistemli bir ele geçirme ve yönetim stratejileri arayışının fonksiyonu.	-
Sitkin vd. (2011)	*			Zorlayıcı hedeflerle başa çıkmanın bir sonucu olarak dayanıklılık (yani, keşifsel öğrenme ve performansın sürdürülmesi).	Genişletilmiş hedeflerden yararlanmak için bilişsel, duyuşsal ve davranışsal kapasite ile ilgilidir.	-
Kantur ve İşeri-Say (2012)	*	*		Bütünleştirici dayanıklılık çerçevesi Belirsiz ortamlarda dayanıklılık son derece önemlidir.	Olumsuz koşulları örgütsel bir fırsata dönüştürebilme, beklenmedik bir olayın getirdiği durgunluk aşamasında çok fazla takılmadan, olumlu bir "geri dönüş" tutumu ve oldukça çevik bir sınır dışı etme yeteneği.	Ölçümler: Fazlalık Sağlamlık Beceriklilik Çabukluk

Limnios vd. (2014)	*	*		Büyük ölçüde dayanıklı bir örgüt dinamik yetenekler geliştirmiştir.	Değişen bir ortamın gereksinimlerini karşılamak için örgütsel becerileri, kaynakları ve işlevsel yeterlilikleri uyarlamak, bütünleştirmek ve yeniden yapılandırmak için stratejik yetenek ile sonuçlanan dinamik yetenekler seti.	Tipoloji: İstenen dayanıklılık İstenmeyen dayanıklılık
Van der Vegt vd. (2015)	*			Bir düzeyde dayanıklılık, diğer düzeylerde dayanıklılığa yol açar; ama mantıklı olmak zorunda değildir.	Strese dayanma ve travmatik olaylardan kurtulma veya iyileşme yeteneği.	-
McCarthy vd. (2017)	*	*		Değişim, seçim, korumaya dayalı tipoloji-mantık Evrimsel süreç olarak uyarlanabilir dayanıklılık	Bir örgütün bozulmaya dayanma ve orijinal yapısını sürdürme veya yeni çevresel koşullara daha iyi uyan yeni bir yapı geliştirme yeteneği.	Tipoloji: Kladogenetik Anagenetik Atalet
Örgütsel dayanıklılık üzerine makro düzeydeki çalışmalar						
Collis (1991)			*	Çevredeki değişikliklere organizasyonel (yeniden) adaptasyon için dayanıklılık gereklidir.	-	-
Acar ve Winfrey (1994)		*		Dayanıklılık, stratejik örgütsel yenilenme yoluyla elde edilir.	Dayanıklı örgüt türbülans ortasında yenilenmeyi ve performansı sürdürür.	-
Reinmoeller ve van Baardwijk (2005)			*	Dayanıklılık, inovasyon stratejilerinin dengesiyle sağlanır.	İnovasyon yoluyla zaman içinde kendini yenileme yeteneği.	-
Wright vd. (2009)			*	Olaya dayalı: Öğrenmenin bir parçası olarak örgütsel dayanıklılık (başarısızlık davranışı).	Dolaylı olarak; Başarısızlıkla başa çıkma, başarısızlıktan öğrenme ve yine de hedeflerin peşinden gitme yeteneği.	
McCann vd. (2009)			*	Dayanıklılık ve çeviklik finansal performansı etkiler. Türbülansla başa çıkmak için dayanıklılığa ihtiyaç vardır.	Önlenmesi mümkün olmayan hızlı ve/ veya yıkıcı değişime yanıt olarak direnme, özümseme ve yanıt verme, hatta gerekirse yeniden icat etme kapasitesi.	Güçlü kimlik duygusu Güçlü iletişim ağı Dış ittifaklar ve ortaklıklar Değerler ve inançlar
Mafabi vd. (2012)			*	Kurumsal dayanıklılık, yenilik ve bilgi yönetimi bağlantısı.	Hayatta kalmak için çevredeki taleplere cevap verir (örgütsel uyum), hizmet sunumunda verimli ve etkilidir (rekabetçilik) ve kendisini itibarlı kılar (değer).	Ölçümler: Örgütsel uyum Örgütsel rekabet gücü Kurumsal değer

de Oliveira Teixeira ve Werther (2013)		*	*	Olaya dayalı: Öngörülü olarak ve sürekli olarak uyum sağlayan bir örgüt dayanıklı olarak adlandırılabilir.	Rekabet ortamının şoklarını özümsedikten sonra bile ortalamanın üzerinde getiri sağlayabilmektedir.	Kaynak: Liderlik-takipçi etkileşimi Örgüt kültürü Stratejik Planlama İnovasyonu bir yaşam biçimi haline getirmek
Akgün ve Keskin (2014)			*	Dayanıklılık yenilikçiliği etkiler ve firma performansını artırır.	Etkili bir şekilde özümseme, duruma özel tepkiler geliştirme ve sonuç olarak, örgütün hayatta kalmasını tehdit eden yıkıcı sürprizlerden yararlanmak için dönüştürücü faaliyetlerde bulunma yeteneği.	Ölçümler: Kavramsal yönelim Yapıcı anlamlandırma Öğrenilmiş beceriklilik Sıra dışı çeviklik Pratik alışkanlıklar Davranışsal hazırlık Psikolojik güvenlik Dağıtılmış güç ve sorumluluk Derin sosyal sermaye Geniş kaynak ağları
Gao vd. (2017)			*	İtibarın bir alt kümesi olarak dayanıklılığa olan inanç hayatta kalmayı kolaylaştırır.	Firmanın önceki zorluklara verdiği yanıtla oluşturulan zorlu ve beklenmedik şoklara dayanma yeteneği.	-
Parker ve Ameen (2018)	*		*	Kaynakların yeniden yapılandırması firma dayanıklılığını etkiler; riskleri proaktif olarak yönetmek, dayanıklı olma olasılığını artırır.	Dolaylı olarak; Bir bozulmanın ardından kaynak yapılandırmaları yoluyla sorunlarla başa çıkma ve bunları özümseme yeteneği.	-
Örgütsel dayanıklılığın mikro temelleri						
O'Hara vd. (2007)			*	Olaya dayalı: Eylemle öğrenme, değişimi ve örgütsel öğrenmeyi ve dolayısıyla örgütsel dayanıklılığı kolaylaştırır.	Dışsal ve beklenmedik çevresel değişikliklerden kurtulma yeteneği.	-
Dewald ve Bowen (2010)		*	*	Dayanıklı karşılık stratejileri, yöneticilerin risk deneyimi ve algılanan zorunluluğa göre belirlenir.	Yıkıcı iş modeli inovasyonundan kaynaklanan tehditlere ve fırsatlara karşı yeni örgütsel rutinleri ve süreçleri benimseme kapasitesi.	Lengnick-Hall ve Beck (2005)'deki gibi Bilişsel dayanıklılık Davranışsal dayanıklılık

Ateş ve Bititçi (2011)		*	*	Dayanıklılık, ayırt edici örgütsel yetenektir, dayanıklılık için önemli olan değişim kültürüdür.	Çevreyi anlamlandırma, stratejik seçenekler oluşturma ve kaynakları rakiplerinden daha hızlı yeniden düzenleme yeteneği ile önemli bir avantaja sahip olmaktır.	Değişim yönetimi yeteneği
Mantere vd. (2012)	*			Dayanıklılık, yöneticilerin değişimi desteklemek için çığır açan girişimleriyle artırılmıştır.	Dolaylı olarak, stratejik girişimleri bozan dış şoklara yanıt verme yeteneği.	-
Salwan ve Gada (2018)			*	Olaya dayalı: Dayanıklılığın öncülleri, uygulama ve araştırmalarda ciddi bir sorun olmaya devam ediyor.	Bir firmanın aksaklıkların olumsuz etkilerini hafifletme ve bir kriz durumundan mümkün olduğunca çabuk geri dönebilme yeteneği.	Kaynaklar: stratejik çeviklik, stratejik öğrenme, dayanıklı liderlik, finansal kaynak
Performans göstergesi olarak örgütsel dayanıklılık						
Kiuchi ve Shireman (1999)			*	Firmanın yenilenme evresinde gerekli olan dayanıklılık firmanın yaşam döngüsü aşamasına bağlıdır.	Dolaylı olarak finansal oranların istikrarı olarak tanımlanır.	Örgütsel DNA (Temel değerler, amaç)
Mistry vd. (2014)			*	Örgütün genel dayanıklılığını yansıtan göstergeler geliştirilir. Örgütsel dayanıklılığı değerlendirmek için Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi.	Dolaylı olarak uzun vadeli hayatta kalma ve büyüme.	Finansal ölçümler Müşteri ölçümleri İş süreci ölçümleri Öğrenme ve büyüme ölçümleri
Pal vd. (2014)		*	*	Dayanıklılık, üç temel öncül aracılığıyla oluşturulur ve bunların yokluğu, dayanıklılığı engelleyebilir.	Dolaylı olarak; çevresel türbülansa tepki verme ve uyum sağlama.	Kaynak: Varlıklar ve beceriklilik Rekabet gücü Öğrenme ve kültür

T: Teorik, K: Kavramsal, A: Ampirik

Kaynak: Hillmann (2021). "Disciplines of Organizational Resilience: Contributions, Critiques, and Future Research Avenues", Review of Managerial Science, s. 912-918.

2.1.4. Örgütsel Dayanıklılığın Boyutları

Literatür çerçevesinde, örgütsel dayanıklılık boyutları ile ilgili farklılıklar gözlenmekte olsa da birçok örgütsel yeteneği içerdiği ve çok boyutlu olduğu kabul edilmektedir (Fiksel, 2003: 5232). Konu ile ilgili yapılan ilk çalışmalar ağırlıklı olarak dayanıklılığın tek bir boyutuna (dış şoklara karşı dayanma yeteneği) odaklanmıştır (Holling, 1973). Dayanıklılığın bu tek boyutlu görünümü kısıtlıdır.

Bazı yazarlar kavramı birden fazla boyutta ele almıştır. Şoka dayanma yeteneği, şoktan kurtulma yeteneği ve gelecekteki şoklara uyum sağlama yeteneği (Sharma vd., 2018). Bu üçlü dayanıklılık görüşü, psikolojik dayanıklılığı tanımlamak için ilk olarak psikoloji alanında uygulanmıştır (Masten vd., 1990). Üç bölümden oluşan bakış açısıyla, dayanıklılık, tek bir yetenek veya amaçtan ziyade, değişen koşullara uyum sağlama ve bunlardan öğrenme süreci haline gelmektedir (Norris vd., 2008; Simmie ve Martin, 2010).

Günümüz çalışmaları incelendiğinde dayanıklılık kavramının çok boyutlu olup birçok örgütsel yetenekten oluşması (Robb, 2000) araştırmacıların kavramı ele alırken farklı boyutları ile de ele almasını sağlamıştır. Valikangas ve Romme (2012), operasyonel ve stratejik olarak iki boyutta değerlendirmiştir. Operasyonel dayanıklılık, bir felaketten sonra toparlanma kapasitesi olarak tanımlanırken, stratejik dayanıklılık ise bir tehditten kurtulma, tehditten yararlanma ve onu yeni bir ürün/çözüme dönüştürme, kısaca tehditleri fırsata çevirebilme anlamına gelmektedir (Lengnick-Hall vd., 2011; Ruiz-Martin vd., 2018).

Walker vd. (2014); uyarlanabilir ve planlı dayanıklılık kavramlarını kullanmıştır. Kantur ve İşeri-Say (2015); "sağlamlık, çeviklik ve bütünlük" olmak üzere 3 boyutta, Lengnick-Hall vd. (2011); bilişsel, davranışsal ve bağlamsal olmak üzere üç ana boyuta bağlı on alt boyut (kavramsal yönelim, yapıcı anlamlandırma, öğrenilmiş beceriklilik, sıra dışı çeviklik, pratik alışkanlıklar, davranışsal hazırlık, psikolojik güvenlik, dağıtılmış güç ve sorumluluk, derin sosyal sermaye ve geniş kaynak ağları)" olarak ele almışlardır (Akgün ve Keskin, 2014; Karaköse vd., 2020: 155). Her bir boyut örgüte bazı yetenekler sağlamaktadır (Ruiz-Martin vd., 2018: 16). Ayrıca dayanıklılık kapasitesi öğrenilebilir (Lengnick-Hall ve Beck, 2005: 753), geliştirilebilir bir özelliktir.

2.1.4.1. Bilişsel Dayanıklılık

Bilişsel dayanıklılık, örgütlerin hayatta kalmanın ötesine geçen yanıtları fark etmesini, yorumlamasını, analiz etmesini ve formüle etmesini sağlar. Bu kategori örgütlerin kırılganlıklarını azaltabilecekleri, farkındalık yaratabilecekleri riskleri ve gelecekteki olası gelişmeleri tahmin etme yeteneğini içermektedir (Hamel ve

Valikangas 2003; Bhamra vd., 2011). Örgütlerin beklenmedik olayları tahmin etmeye verdiği dikkati ifade etmektedir (Hamel ve Valikangas, 2003).

Bilişsel dayanıklılık oluşturmaya katkıda bulunan unsurlar, yapıcı bir anlamlandırmaya ve güçlü bir ideolojik kimliğe sahip olmayı içerir (Ruiz-Martin vd., 2018: 16). Örgüt nelerin değiştiğinin derinden bilincinde olmanın yanında değişikliklerin mevcut durumunu, başarısını ne yönde etkileyeceğini düşünmeye sürekli olarak istekli olmalıdır (Hamel ve Valikangas, 2003: 3). Bu örgütler farkındalık düzeyleri yüksek, çevrelerindeki değişimleri sürekli takip ettikleri, araştırmalar yaptıkları, bilgi topladıkları, her an uyanık ve hazır bulundukları için çevresel belirsizlikleri, riskleri ve karmaşayı ustalıkla yönetebilmektedirler (Lengnick-Hall vd., 2011). Bilişsel dayanıklılık; kavramsal yönelim ve yapıcı anlamlandırma olarak iki boyutludur. Bu bilişsel donanımlar, örgülerin olası aksaklıkların sinyallerini hızla fark etmelerini ve anlamlandırmalarını, kritik sezgileri yaratıcı ve esnek bir şekilde kullanmalarını ve mevcut sorunları çözmek için bilgi ve eylem içeriklerini birleştirmelerini ve uygulamalarını sağlamaktadır (Weick, 1995; Lengnick-Hall ve Beck). Böylece örgütler sorunları büyümeden ve çözülmesi güç duruma gelmeden önleyebilmenin yanı sıra güç de kazanmaktadırlar.

Kavramsal yönelim gösteren örgütlerin sahip oldukları güçlü amaç duygusu ve temel değerlerin yanı sıra vizyon ve kullanılan ortak dil örgütleri izledikleri yolda başarılı kılmakta ve örgüt üyelerinin motivasyonları artırmakta, potansiyellerini ortaya çıkarabilmelerine yardımcı olmaktadır (Lengnick-Hall vd., 2011). Dolayısıyla paylaşılan vizyon ve amacın birbiriyle tutarlı olması dayanıklılığı da pekiştirmektedir (Şen ve Çağlar, 2020: 53).

Yapıcı anlamlandırma ile çalışanların ve firmaların daha önce karşılaşılmamış veya benzeri görülmemiş olayları ve durumları yorumlamalarını ve anlamlandırmalarını sağlamaktadır (Weick, 1993). Örgütte fikir ve duyguları ifade edebilmek, olayları tanımlamak, anlamlandırmak amacıyla kullanılan ortak bir dil (sözcükler, hikayeler, semboller vb.) yapıcı anlamlandırma için bir zemin hazırlamaktadır (Lengnick-Hall, 2011: 246). Yapıcı anlamlandırma gerçeğin peşinde, sıradanlık yerine yaratıcılığı teşvik eden bilgi ve deneyiminin önemine inanan anlayış ile farklı bir kimlik ve değer odaklı davranışa sahip olmayı ifade etmektedir.

Yapıcı anlamlandırma, şüphecilik, tedbir ve yeni bilgi arayışına karşı saygı, güven ve uzmanlığın çelişkili güçlerini dengeleyen davranış gerektirmekte (Weick, 1993; Lengnick-Hall vd., 2011: 246) olup beraberinde yaratıcılık, özgünlük ve dinamiklik kazandırmaktadır. Her durumun, oldukça belirsiz ve birbirinden farklı olabilen; ancak sonuçları, ilişkileri ve faaliyetleri şekillendirmede inanılmaz derecede güçlü olabilen benzersiz özellikler içerdiğini bilmek önemlidir (Lengnick-Hall vd., 2011: 246).

Yapıcı anlamlandırmanın bilgelik ve farkındalık kavramlarıyla ilişkili olduğu söylenebilir (Karaköse, 2019: 26). Bilgelik her şeyi bilmek anlamı taşımamaktadır. Aksine Meacham (1983: 130)'ın da belirttiği gibi bilgisizlik ve bilgi birlikte büyür. Çünkü öğrendikçe belirsizliklerin, şüphelerin, soruların ve karmaşıklıkların sayısı da o kadar artar. Her bilgi parçası ek soruların veya antitezlerin ortaya çıktığı tez olarak hizmet eder (Meacham, 1983: 120). Bu gerçekle hareket eden bilgeliğe değer veren bir örgüt güçlü bir sistem kurabilir. Bilgelik belirli gerçekleri bilmek değil, aşırı güven ya da aşırı temkinli olmadan bilmektir. Özünde merak, şüphe, dikkat, arayış bulunmakta olup böylece anlamlandırmaya katkıda bulunur. Zorlukların üstesinden gelebilmede kilit bir unsur olarak kabul edilen farkındalık ise bir örgütün belirsizlik ve tehditler altında ayrıntıları görebilmesi, ayrıntılar arasında ayrım yapabilmesi, çabuk ve etkili harekette bulunma yeteneği, uyanık ve tetikte olma hali olarak açıklanabilir (Weick ve Sutcliffe, 2007: 32; Mu ve Butler, 2009: 29).

2.1.4.2. Davranışsal Dayanıklılık

Davranışsal dayanıklılık, örgütün çalışmasını sağlayan onu ileriye taşıyan bir motor olarak görülebilir (Lengnick-Hall ve Beck, 2005: 751; Ruiz-Martin, 2018: 16). Bu özelliği ile firma mevcut durumu hakkında daha açık ve fazla bilgi edinmekte, işbirlikçi faaliyetler yoluyla kaynaklarını ve yeteneklerini tam olarak kullanabilmektedir (Lengnick-Hall ve Beck, 2005).

Bir örgütün yıkıcı koşullara karşı gösterdiği doğal tepkisinin bir parçası haline gelen tekrarlayan eylemler olan davranışsal dayanıklılık, örgütün tepkisini uygulayan belirli rutinlerin, kaynak yapılandırmalarının ve etkileşim örneklerinin gelişimini yönlendirmektedir. Bu davranışlar, bir firmanın dayanıklılığını hem yaratmak hem de bundan yararlanmak için tasarlanmıştır (Lengnick-Hall ve Beck, 2009). Hem rutinlere hem de yıkıcı olaylara karşı hazırlığı, alternatif faaliyetleri, etkin kaynak kullanımını, iş birliği ve yaratıcılığı ön plana çıkarmaktadır (Lengnick-Hall vd., 2011: 247). Bu bağlamda davranışsal dayanıklılık; öğrenilmiş beceriklilik, sıra dışı çeviklik, pratik alışkanlıklar ve davranışsal hazırlık olarak dört alt boyutludur.

Öğrenilmiş beceriklilik; yıkıcı olayları, nedenlerini ve etkilerini analiz etme, yeni bir olaydan korunmak için gereken eylemleri belirleme becerisidir (Zavala-Alcivar vd., 2020: 12). Örgütlerin karşılaştıkların krizlerin üstesinden gelmenin yanı sıra krizlerden güçlenmiş ve daha becerikli çıkma yeteneğine ek olarak yeni yetenekler geliştirebilmeleri elde ettikleri tecrübelerden öğrenmeleri ile ilgilidir (Sutcliffe ve Vogus 2003; Teo vd., 2017). Örgütler belirsizlikler ve ani gelişen durumlar karşısında geliştirdikleri ve kullandıkları girişimci ve ya-

ratıcı yetenekleriyle tecrübe kazanmakta ve böylece öğrenme gerçekleşmektedir (Lengnick-Hall ve Beck, 2009). Dayanıklı örgütlerin diğer örgütlerden en belirgin farkları sürekli gelişmeyi, kendine değer katan bir örgüt olmayı merkezlerine almaları, adeta öğrenmeyi öğrenme felsefesiyle hareket edebilme yetenekleridir.

Dayanıklılık, farkındalığın yanı sıra alternatifler de gerektirmektedir. Sıra dışı çeviklik özelliği geçerliliği, etkinliği olmayan stratejilere karşı zorlayıcı, rekabetçi alternatifler gibi çok sayıda yeni seçenek yaratma yeteneği kazandırmaktadır. Çevresel değişikliklerle başa çıkmak, kurumsal kapasitenin geliştirilmesi için yeniliğin bir ön koşuldur. Bu durum yenilikleri gerçekleştiren örgütlerin örgütsel rekabet güçlerini de artırma eğiliminde olduklarını göstermektedir (Hamel ve Valikangas, 2003: 3). Örgütler potansiyel veya mevcut birçok duruma sıra dışı çevik davranış ile karşılık vererek uyum sağlayabilirler bu durum örgütün daha da güçlenmesini, rekabet edebilmesini sağlayarak fonksiyonlar arasında birleştirici bir etki yaratmaktadır. Alışılmışın dışında, sıra dışı (yaratıcı) ve çok çeşitli eylem alternatiflerine sahip olma ve hız özellikleri ile sıra dışı çeviklik örgütlere geniş bir hareket alanı kazandırmaktadır (Lengnick-Hall ve Beck, 2005).

Örgütlerin beklenmedik ani gelişen olaylara karşı hızlı yanıtlar verebilmeleri, mevcut durumları sorgulamaları, öngörüde bulunabilmeleri ve sürekli öğrenme yoluyla geliştirmiş oldukları egzersizler ve hazırlıklar pratik alışkanlık kapsamındadır (Lengnick-Hall vd., 2011). Örgütsel dayanıklılıkla ilgili yapılan çalışmalar göstermektedir ki; bürokrasinin, katı kuralların, komutanın ve kontrolün baskın olduğu yapılar çalışanların yaratıcılığını ve uyumlu davranışlarını engellemektedir (McManus vd., 2008). Bu noktada örgütte dayanıklılığa dayalı değerlerin oluşturulması önemlidir. Davranışsal hazırlık ile hızlı değişim ve gelişimler karşısında sosyal ve ekonomik etkileri azaltmak için önleme ve hafifletmeye yönelik proaktif davranış ihtiyacı (Van der Vegt, 2015: 977) karşılanmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin beklenmedik olaylardan pozitif sonuçlar elde edebilmeleri ve tehditleri fırsata çevirebilmeleri için olayların öncesinde yaptıkları hazırlıklar ve eylemler davranışsal hazırlık kapsamındadır (Lengnick-Hall vd., 2011).

2.1.4.3. Bağlamsal Dayanıklılık

Örgütlerin çevresel karışıklıklar ve risklere etkili yanıtlar verebilmeleri örgütün iç ve dış ilişkilerine göre değişir (Lengnick-Hall ve Beck, 2005; Lengnick-Hall vd., 2011). Bağlamsal dayanıklılık; psikolojik güvenlik, derin sosyal sermaye, dağıtılmış güç ve sorumluluk, geniş kaynak ağları olarak 4 alt boyutludur. Bu faktörlerin biraraya gelmesi belirsiz koşullar karşısında hızlı davranabilme becerisine yol açan kişilerarası bağlantılar ve kaynak ağlarını teşvik etmektedir (Lengnick-Hall vd., 2011).

Örgütsel dayanıklılık içerisinde birçok riski bulundurmaktadır. İyi iş uygulamaları ve etkin risk yönetim ile dayanıklılık sağlanmaktadır (Şen ve Çağlar, 2020: 34). Örgüt üyelerinin kendilerini mental olarak güvende, pozitif ve ait hissetmesi onları risk almaya daha istekli yapmaktadır. Bu nedenle sağlanan psikolojik güvenlik iklimi oldukça önemlidir. Bilgi arayışının, soru sormanın, yardımlaşmanın, yapıcı eleştirilerin ve ifade özgürlüğünün sağladığı güven ortamı ile örgüt risklere karşı daha dayanıklı bir yapı kazanmaktadır (Lengnick-Hall ve Beck, 2005; Lengnick-Hall vd., 2011).

Örgütlerin derin sosyal sermayeye sahip olmaları belirsiz, karmaşık durumlara rağmen başarılı olmaları ve ortaya çıkan durumlara hızlı tepkiler geliştirebilmeleri için onlara kişilerarasında güçlü bir temel kurmalarını sağlar (Lengnick-Hall ve Beck, 2005:752). Saygı, güven, şeffaflık, paylaşım ve güçlü bir iletişim derin sosyal sermayeyi oluşturmaktadır. Böylece insanların belirsiz durumlarda anlam bulmasını sağlayan bağlılık ve amaç duygusu inşa edilmiş olmaktadır (Mallak, 1998; Lengnick-Hall ve Beck, 2005: 752).

Örgütlerin en önemli entelektüel sermayesi olarak görülen çalışanlar, karmaşık sistemlerde daha da önem kazanmaktadır. Örgütsel dayanıklılık için kritik bir güç kaynağı, çalışanların özelliklerinde bulunmaktadır (Lengnick-Hall vd., 2011). Bireylerin sahip oldukları becerileri, yetenekleri, bilişleri, duygulanımları, davranışları ve öz düzenleme yöntemleri gibi birçok çalışan özelliği bu konuda önemli olabilir. Bunlara örnek olarak; zekâ, öz yeterlilik, duygusal denge, kendini tanıma, deneyime açıklık, farkındalık bilinci, disiplin, beceriklilik ve bilişsel dayanıklılık verilebilir (Van der Vegt, 2015: 973). Ayrıca yapılan araştırmalar göstermektedir ki kişilikler ve yetenekler bakımından ekiplerin bileşimi, yaşama ve birlikte çalışma yetenekleriyle önemli ölçüde ilişkilidir. Bireylerin sahip oldukları özellikler ve ekibin uyumu birbirinden bağımsız değil, güçlü bir ilişki içindedir (Bell, 2007).

Güç ve sorumluluğun, şeffaflık ve hesap verebilirliğin, kararlara katılımın örgütün tüm üyelerine yayılması ve üyelerce içselleştirilmesi bu özelliği tanımlamaktadır. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesinde her bir örgüt üyesinin takdir yetkisi ve sorumluluğu bulunmaktadır (Lengnick-Hall vd., 2011: 247).

Acil durumlar nedeniyle çalışan yokluğu ve iletişim sistemlerinin arızalanması sadece ekibin işleyişini etkilemenin yanında çalışanlar arasındaki iletişim ağlarını, genel iletişim ağını, örgütlerin içi ve örgütler arası bilginin paylaşımını ve dolayısıyla adaptif tepkileri güçlü bir şekilde etkileyebilir (Van der Vegt, 2015: 975). Geniş kaynak ağları, örgütlerin mevcut veya potansiyel sahip olabilecekleri soyut ve somut tüm zenginlikleri ve kaynakları içermektedir (Lengnick-Hall ve Beck, 2005). Bunlar; insan kaynakları (liyakatli, gerekli becerilere ve özveriye

sahip kişiler), finansal kaynaklar (nakit, diğer varlıklar ve varlık üretme yeteneği), ilişkisel bağlantılar (paydaşlarla ilişkilerin ve paydaşların kalitesi, paydaşların firmaya yönelik genel iyi niyeti), sistemler (iç koordinasyon, süreçler, prosedürler, teknik uzmanlık) olarak özetlenebilir (Freeman, 2004: 8-9). Örgütün amaç, hedef ve stratejilerinin dış paydaşlara da yayılmış olması önemlidir. Örgütsel dayanıklılık bu bağlılıkların gerçekleştirilmesinde adeta bir ayna görevi görmektedir. Böylece paydaşlar ile oluşabilecek sorunların giderilmesi, paydaşların beklentilerinin yüksek oranda karşılanması, tamlaşmanın sağlanması bağlılığın gelişmesinde etkin bir görev görmektedir (Şen ve Çağlar, 2020: 37).

Genel olarak, daha geniş kaynaklara sahip sistemler, dış karışıklıklara dayanmak ve etkili cevap için kullanılabilecek daha fazla araca erişim sunmaktadır (Page, 2014). Kaynakların çeşitliliği dayanıklılığı güçlendirmektedir. Bu ikili arasında bağlantıyı ilk kuranlara arasında sibernetik alanının gelişmesine yardımcı olan Ashby gösterilebilir. W. Ross Ashby'nin (1956) "Zorunlu Çeşitlilik Yasası" her karışıklılık için bir karşılık olması gerektiğini belirtir. Bu nedenle, bir örgüt ne kadar farklı çeşitli becerilere sahip insanlardan oluşuyorsa, dışarıdan gelen baskı ve belirsizliklere dayanma olasılığı daha yüksektir. Buradaki ana mantık, "daha fazla araç, daha fazla yanıt anlamına gelir" şeklinde özetlenebilir. Ashby'nin mantığı, yanıtların yeniden birleştirilmesine izin verilerek genişletilebilir (Page, 2014: 276).

2.1.5. Örgütsel Dayanıklılık Yaklaşımları

Litratür incelendiğinde 5 yaklaşım ön plandadır (Chan, 2011: 5547):

2.1.5.1. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşıma göre dayanıklı örgütler, çevresel değişiklikleri hızlı bir şekilde algılama ve uygun tepkileri erken uygulamak için kolektif davranışa ve güçlü bir tepki yeteneğine sahiptir. Bunlara örnek olarak (Chan, 2011: 5547) ; Horne III ve Orr'un (1998) yedi dayanıklı davranış kalıbı (topluluk bilinci, yeterlilik, yanıt verme kapasitesi, bağlılık, iletişim, koordinasyon, göz önünde tutma), Weick vd.nin (1999) beş davranış süreci (psikolojik hazırlık, detaylandırma, süreçlere hassasiyet, sorumluluk alma, eksikliklerin belirlenmesi), Mallak'ın (1998) yedi dayanıklılık ilkesi (vizyon, değerler, güçlendirme, esneklik, başa çıkma, bağlantılar) verilebilir.

2.1.5.2. Anlamlandırma Yaklaşımı

Anlamlandırma yaklaşıma göre dayanıklı bir örgüt aksaklıkları ve tehditleri öngörme yeteneğine sahiptir. Örgütün farkındalığı yüksektir (Weick, 1993; We-

ick ve Sutcliffe 2007). Krizde anlamlandırma eylemleri bilişten önce gelir. Bu özelliklerin azalması durumunda örgüt zayıflamakta ve dayanıklılığı azalmaktadır (Weick ve Sutcliffe 2007). Issel ve Narasimha (2007), başarısızlıkları önlemek için anlamlandırma yaklaşımın yararlılığını göstermiştir. Buna göre öngörü ve farkındalık arttıkça örgütün hata yapma ve başarısız olma ihtimalinin azalacağı ayrıca sağlanan müşteri memnuniyeti ile de örgütsel dayanıklılığın artacağı belirtilmektedir.

2.1.5.3. Yenilenme Süreci Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre örgütsel başarısızlıkların içsel veya dışsal nedenleri olabilir. Örgütün kendisini daima yenileyebilmesi, yeniden yapılandırabilmesi önemlidir. Böylece örgüt geliştirdiği erken uyarı sistemleriyle potansiyel zararlara karşı kendisini korumuş, güvence altına almış olmaktadır (Valikangas vd., 2009). Bu aynı zamanda örgütü proaktif bir yapı içerisine sokacaktır.

Reinmoeller ve Baardwijk (2005) yenilenme süreci yaklaşımını açıklarken yeniliği iç/dış ve kaynaklar/kapasiteler olarak boyutlandırmış ve bu boyutları kombinleyerek bilgi yönetimi, keşif, işbirliği ve girişimcilik olmak üzere 4 temel yaklaşım oluşturmuşlardır.

2.1.5.4. Risk Yönetimi Yaklaşımı

Bu yaklaşım örgütün belirsiz, yıkıcı ve geniş çaplı olaylarla başa çıkmak için örgütsel bir kapasiteye yönelik dayanıklılık paradigması oluşturmasının altını çizmektedir (Chan, 2011: 5547). Böylece örgüt plan ve programlarla öngörüde bulunarak dayanıklılığı sağlamakta, kaosu ve riski azaltmaktadır (Comfort, 1994).

Örgütler dinamik çevreleriyle etkileşime girdikçe, eylem yoluyla sürekli olarak değiştirilir. Yapı ve süreç arasında yaratıcı bir etkileşim vardır. Sürekli sorgulama ve öğrenme örgütsel dayanıklılık üzerinde etkilidir. Tahmin ve dayanıklılık, düzen ve kaos arasındaki dengeyi sağlamak, sürekli bir öğrenme sürecini gerektirir. Bu koşullarda örgütün dayanıklılığını artıran yenilikler daha fazla gerçekleşmektedir (Comfort, 1994).

2.1.5.5. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımına göre örgütsel dayanıklılığın sağlanması için örgütün potansiyel faktörlerini belirlenmesi, değişiklikler/krizlerle başa çıkmak için daha geniş bir bakış açısı geliştirmek gerekmektedir (Helbing vd., 2006; Chan, 2011). Jackson (1991), çevrelerinde hayatta kalmak ve büyümek için mücadele etmeye çalışan örgütlerin organik bir sistem yaklaşımı benimseyeceğini ileri sürmektedirler.

Organik örgütler doğası gereği problemlere açıktır. Optimum yönetimi kolay değildir. Örgütler karmaşık sistemlerdir ve birçok parçadan oluşurlar. Doğrusal olmayan etkileşimlere sahip bu tür çok bileşenli sistemler genellikle kontrol edilmesi zor olabilen karmaşık bir dinamik bir özellik gösterir. Bununla birlikte, bu karmaşıklığın olumlu bir yönü, iç etkileşimlere bağlı olarak değişen koşullara uyarlanabilir tepkiler verebilme potansiyeline sahip olunmasıdır. Örgüt yapısına uygun olarak oluşturulan çok yönlü iletişim ve güçlü bir ağ ve bilgi akışı örgütlerin dayanıklılıkları ve performansları açısından büyük bir fark yaratabilir (Helbing vd., 2006). Ayrıca çevresel belirsizlik üzerine yapılan araştırmalar, firmaların dinamik, belirsiz, çalkantılı ortamlarda daha az merkezileşmiş, daha organik bir yapı benimsedikleri sonucunu göstermektedir (Calantone vd., 2003: 90). Bu yapı firmaların dayanıklılıklarını da artırmaktadır.

2.1.6. Dayanıklılık İle İlişkili Kavramlar

Literatür incelendiğinde bazı kavramların dayanıklılık yerine de kullanılabildiği görülmektedir. Bunlar arasında; esneklik (Ghemawat ve Del Sol, 1998), uyumluluk/adaptasyon (Chakravarthy, 1982), çeviklik (McCann, 2004) öne çıkmaktadır. Ancak dayanıklılığın değişim, dönüşüm, sürdürülebilirlik (tehditleri fırsata çevirerek değişim ve dönüşüm) ve yenilenme boyutlarını da içerdiği düşünüldüğünde esnekliği, uyumluluğu ve çevikliği kapsayan üst bir kavram olduğu söylenebilir (Yılmaz-Börekçi ve Gerçek, 2017: 43).

2.1.6.1. Esneklik

Dinamik, belirsiz ve çalkantılı ortamlar, stratejik kararların sürekli olarak yeniden incelenmesini gerektirebilir. Rekabet ortamındaki çok çeşitli değişikliklere yanıt vermek, örgüt adına uyarlanabilir bir yetenek veya esneklik gerektirmektedir (Volberda 1996). "Esneklik" kavramı, örgütsel değişimin gerekçesi olarak birçok alanda mevcuttur. Bununla birlikte, geniş uygulamasına genel bir tanım birliği ve teorik uyum eksikliğinin eşlik ettiği görülmektedir (Dunford vd., 2013: 83).

Esneklik, geniş anlamda ele alındığında değişen çevresel koşullara cevap verme kapasitesi olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda esnekliğin örgütsel performansı geliştirmek ve sürdürmek için gerekli bir koşul olduğunun altı çizilmektedir. Bu nedenle, esnekliğin önemi, genellikle "rekabet avantajı" ve "yenilik" gibi kavramlarla ve "çalkantılı" veya "aşırı rekabetçi" ortamlarda hüküm süren koşullarla başa çıkma, mücadele edebilme yeteneği ile bağlantılı olarak açıklanmaktadır (Dunford vd., 2013: 83).

Esneklik, mevcut stratejik faaliyetlerde, kaynak dağıtımında ve yatırım stratejilerinde sürekli değişiklikler aracılığıyla bilinçli değişiklikleri hızlandırma ve çevresel değişikliklere uyum sağlama yeteneği olarak açıklanabilir (Evans, 1991; Nadkarni ve Narayanan, 2007: 245). Esnekliğin, esnek kaynak kullanımı ve koordinasyon yoluyla belirsizliği yönetmenin bir yolu olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Çevresel değişime yanıt olarak esneklik, firmaların çok fazla seçenek geliştirmesi ve geliştirdiği bu seçeneklerden en uygun hareket tarzını seçmesini göstermektedir. Firmalar çoğunlukla kendilerini değişime uğratır. Firmalar yaklaşan belirsizliğin etkin işleyişine zarar verdiğini algıladıkları için genel olarak yapmayı amaçladıklarından farklı davranırlar (Evans, 1991). Sonuç olarak esneklik stratejik veya operasyonel olabilir. Örgütlerin hızlı ve etkili karşılık verebilme yeteneğinde operasyonel esneklik gereklidir. Dolayısıyla örgütsel dayanıklılığın önemli bir parçası olarak esneklik operasyonel esneklik olarak ifade edilebilir (Sheffi ve Rice, 2005). Nitekim Mallak (1998) da esneklik ile ilgili olarak benzer bir değerlendirme yapmış olup ve örgütsel dayanıklılığın boyutlarından biri olarak ele almıştır (Yüncü, 2021: 20). Ayrıca örgütsel dayanıklılık çok boyutlu yapısı itibariyle birçok çalışmada esnekliği de kapsayan bir yapı olarak da ele alınmaktadır.

2.1.6.2. Adaptasyon

Örgütlerin çevrelerinde meydana gelen değişim, dönüşüm ve dalgalanmalara uyum gösterebilmeleri ve karşılık verebilmeleri olarak ifade edilen adaptasyon konusuna ilişkin çalışmaların sayısının oldukça fazla olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlamda ele alınan adaptasyon, genellikle örgütün ekonomik (veya iş) ortamından kaynaklanan mevcut veya beklenen çevresel değişikliklere yanıt olarak kademeli, uzun vadeli ve artan bir örgüt içi değişim süreci olarak tanımlanır. Çevresine uyum sağlamayan örgütlerin başarısız olması kaçınılmazdır. Dolayısıyla adaptasyon ile örgütler pazarda, tüketicilerde veya düzenlemelerde meydana gelen değişiklikleri çeşitli yöntemler kullanarak dinamik olarak karşılamaya çalışırlar. Yeni ürün geliştirme, lobicilik faaliyetleri ve verimlilik artışına yönelik düzenlemeler bunlara örnek olarak verilebilir (Linnenluecke vd., 2012: 20).

Adaptasyon ve dayanıklılık arasındaki fark 3 başlıkta özetlenebilir (Linnenluecke vd., 2012: 23).

a. Değişimin doğası;

Adaptasyon kademelidir yani olaylar belirli sınırlar çerçevesinde tahmin edilebilir. Dayanıklılık ise hızla gelişen ve/veya beklenmedik olayları (sürprizleri) içerir.

b. Örgütsel amaç;

Adaptasyon, çevre ile bir dengeye ulaşarak daha iyi performans elde etmeyi amaçlar. Dayanıklılık ise hızlı çevresel değişimi özümsemeyi ve örgütsel etkilerden kurtulmayı, çevresel rahatsızlıklara rağmen devam etmeyi amaçlar.

c. Uygulama;

Adaptasyon, kademeli yanıt; proaktif veya reaktif uyumu içerir. Dayanıklılık, hızlı ve/veya rutin olmayan yanıt içerir.

2.1.6.3. Çeviklik

Firmaların 21. yüzyılın değişen koşullarına, zorluklarına ve taleplerine yanıt olarak kendilerini yeniden yapılandırdıkları, yapılandırmak zorunda oldukları görülmektedir. 21. yüzyıl firmaları özel ve hızla değişen ihtiyaçlarına karşılık veren aynı zamanda yüksek kaliteli, düşük maliyetli ürünler arayan talepkar müşterilerin yarattığı zorlukların üstesinden gelmek zorundadır (Gunasekaran, 1999: 87). Bu değişim noktasında örgütlerin çevik özellikleri önemli bir rol oynamaktadır.

Çevikliğin sözlük anlamı; hızlı ve atik hareket ve akıllı bir yaklaşımla çabuk düşünebilme anlamına gelmektedir (Dahmardeh ve Banihashemi, 2010: 179). McCann vd. (2019: 45) çevikliği fırsatları öngörmek, başlatmak, fırsatlardan yararlanmak, değişimin ve belirsizliğin olumsuz sonuçlarından kaçınmak için hızlı, esnek ve kararlı bir şekilde hareket etme kapasitesi olarak tanımlamaktadır. Çeviklik, artık uygun olmayan faaliyetleri yapmanın eski yollarından vazgeçmekle ilgilidir ve böylece geleneksel çalışma düzenini değiştirir (Gunasekaran, 1999: 87). Goldman vd. (1995)'e göre ise çeviklik, müşterilere değer sunma, değişime hazır olma, insanların bilgi ve yeteneklerine değer verme ve sanal ortaklık oluşturma anlamına gelmektedir. Çeviklik kelimesinin birçok tanımı bulunmasına rağmen hiçbiri birbirine zıt veya birbiriyle çelişkili değildir. Tanımların büyük çoğunluğunun esas olarak "iş ortamındaki hız ve değişim" fikrini temsil ettiği söylenebilir (Dahmardeh ve Banihashemi, 2010: 179-180). Çeviklik iki ana faktörden oluşmaktadır (Sharifi ve Zhang, 1999). Bunlar; a) değişime uygun yollarla ve zamanında yanıt vermek, b) değişiklikleri kullanmak ve değişikliklerden fırsat olarak yararlanmaktır.

Çeviklik ve dayanıklılık konusundaki literatürün sınırlı bilgi içerdiği görülmektedir. Bu iki kavram henüz yeterince gelişmemiş olup nadiren birlikte düşünülmekte ve örgüt performansını nasıl desteklediklerı hakkında sınırlı sayıda ampirik çalışma bulunmaktadır. Çeviklikle ilişkili yeteneklerin birçoğunun, psikoloji ve değişim yönetimi çalışmalarında uzun bir geçmişe sahip olduğu görülmektedir (McCann vd., 2019: 46). Dayanıklılık tanımlamaları ve boyutları incelendiğinde de çevikliğin dayanıklılığın özelliklerinden biri olduğu söylenebilir.

2.2. Yenilik Kavramı ve Önemi

Yenilik yeni bir kavram değildir. Son altmış yıldır oldukça ilgi gören, önemi artan ve günümüzde en etkili araçlardan biri olan yenilik kavramı, Latince "*novus*" kelimesinden türetilmiş olup "*yeni bir fikir veya davranış*" (Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle, 2011), "*yeni yöntem veya alet*", "*yeni bir şey sunma süreci*" tanımı yapılabilir (Gopalakrishnan ve Damanpour, 1994: 95). Yenilik, dinamik yapılı ve süreklilik gösteren bir süreçtir (OECD - Oslo Manual, 2005: 15).

Yenilik yalnızca firmalar için değil tüm örgütler için önemli ve ihtiyaç duyulan bir unsurdur (Drucker, 2002: 98). Çünkü yenilik; ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, çevresel ve daha birçok kavram üzerinde hafif veya yıkıcı etkilere sebep olabilmektedir. Örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmek, büyümek, proaktif hareket edebilmek, katma değeri yüksek ürünler üretebilmek için yeni bilgi ve becerileri elde etmeleri, yenilikçi bakış açısına sahip olabilmeleri gerekmektedir. Ekonomik, sosyokültürel, teknolojik ve çevresel değişimlerin de etkisiyle kritik bir anahtar görevi gören yenilik, ulusal ve uluslararası ekonomi politikaları için önemli bir rol oynadığı gibi sürdürülebilir kalkınma stratejileri için de çok önemlidir.

Literatürde oldukça geniş bir yere sahip olan yenilik kavramı detaylı incelendiğinde birçok farklı tanımı bulunduğu nadiren benzerlik gösterdiği görülmektedir (Damanpour, 1987; Kimberly ve Evanisko, 1981; Van de Ven, 1986). Öne çıkan üç terim; inovasyon, yenilik ve yenileşimdir (Mercan vd., 2011: 30). Özellikle yenilik ve inovasyon kelimelerinin çoğunlukla aynı kavramları temsil ettiği ve birbirlerinin yerine kullanıldığı söylenebilir. Farklı tanımlamalara göre yenilik, hem bir süreci (yenilemeyi/yenilenmeyi) hem de bir sonucu (yenilik) anlatmaktadır. (Göker, 2000).

Drucker (1985) yeniliği yeni, geliştirilmiş yetenekler veya artırılmış fayda ile donatma süreci olarak tanımlamıştır. Yenilik, eski fikirlerin yenilenmesi, düzeni sorgulayan bir plan, bir formül veya süreçte yer alan bireyler tarafından yeni olarak algılanan benzeri olmayan farklı bir fikirdir. Bu fikir, onu kullanan kişiler için yeni olarak algılandığı sürece, başkalarına "taklit" gibi görünse de "yenilik"tir (Van de Ven, 1986: 591-592). Kimberly (1981), yenilik çalışmasına olumlu bir önyargının hâkim olduğuna vurgu yapmaktadır. Yenilik genellikle iyi bir şey olarak görülür; çünkü yeni fikir yararlı-karlı, yapıcı olmalı veya bir sorunu çözmelidir. Yararlı olarak algılanmayan yeni fikirlere normalde yenilik denilmez, bunlara genellikle hata denilmektedir. Bu bağlamda mevcut veya birtakım katkılar sonucu ortaya çıkmış olan fikirlerin ve çözümlerin başarılı bir şekilde uygulanması yeniliktir (Gözükara, 2014: 35).

Yenilik bir ürünün/sürecin ilk defa başarılı bir şekilde uygulanması olarak da ifade edilebilir (Cumming, 1998: 22). Kanter'e (1983) göre ise yenilik; "yeni bir problem çözme fikrini kullanıma sokma süreci, yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya hizmetlerin üretilmesi, kabul görmesi ve uygulanmasıdır." (Aktaran Amabile, 1988: 126).

Yenilik ile karıştırılan bazı kavramlar vardır. İcat (invention) bu kavramlardan biridir. Ekonomi perspektifinden bu iki kavram arasındaki farkı ilk ele alan kişi Joseph Schumpeter'dir. İcat yeni bir fikirdir ve bir icat ancak yeniliğe dönüşürse ticari karşılığı olur (Freeman ve Soete, 1997). İcatların bir kısmı yeniliğe dönüşür bir kısmı ise dönüşmez (Oğuztürk, 2003:255). Yenilik; ürün, süreç, pazar, girdi veya örgütsel açıdan yeni bir fikrin ticari değere dönüşmesidir ve ülkeler, organizasyonlar, işletmeler için asıl önemli olandır. Her yeniliğin içinde bir takım yeni adımlar vardır ve ekonomik bir avantaja dönüşebiliyorsa yenilik anlamı taşımaktadır (Kline ve Rosenberg, 2010). Laboratuvardan öteye gitmeyen bir keşif, icat olarak kalacaktır (Garcia ve Calantone, 2002: 112). Bu nedenle ürün, süreç, pazarlama veya organizasyonel yenilikler işletmelere ve paydaşlarına değer yarattığı sürece yenilik olarak değerlendirilmektedir (Johannessen vd., 2001).

Yenilik ile karıştırılan bir diğer kavram da yaratıcılıktır (creativity). Bu iki kavramın akademik literatürde sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır. Ancak yaratıcılık ve yenilik alanındaki araştırmacıların farklı alanlardan geldiği söylenebilir. Yaratıcılık genellikle, davranış bilimleri (psikoloji ve eğitim gibi), yenilik ise ekonomi, yönetim, kamu yönetimi ya da siyaset bilimi alanlarda çalışma yapanlar tarafından ele alınmaktadır. Yaratıcılık hayal kurma, fikir üretimi iken, yenilikçilik yaratıcılık çalışmalarının sonucu elde edilen çıktı yani uygulama ile ilgilidir (Sousa vd. 2012). Bazı yenilik tanımları, yaratıcılığın tanımlarına oldukça yakındır ve uygulamadan çok fikir üretimine odaklanırlar (Amabile, 1988: 126). Yaratıcılık ile ilgili tanımlamalar incelendiğinde genel olarak orijinal olması (novelty) ve faydalı olması (utility) olmak üzere iki temel unsuru barındırdığı görülmektedir (Sadi ve Dubaisi, 2007).

Yeniliğin, OECD-Eurostat (2005) tarafından yayınlanan Oslo Kılavuzu'ndaki tanımına göre; "*bir yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir.*" Oslo Kılavuzu'nda; ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel olmak üzere 4 tür yenilik sınıflandırması uluslararası düzeyde genel kabul görmektedir.

Yenilik konusunda öncü bir isim olan Schumpeter yeniliği radikal yenilik ve kademeli yenilik olarak ayırmaktadır. Radikal yenilik önemli etkilerde bulun-

makta ve yaratıcı yıkım meydana getirmektedir. Yeni iş grupları oluşmakta, geleneksel olanda ciddi bir dönüşüm meydana gelmektedir. Sık değil, belirli aralıklarla yapılan yeniliktir. Kademeli yenilik ise daha sık yapılan, kademeli bir yol izleyen, birtakım iyileştirme faaliyetlerini kapsayan ve değişimi ileriye taşıyan yenilik olarak açıklanmaktadır.

Yeniliği kalkınmada itici bir güç, ekonomik gelişmenin motoru olarak ifade eden Schumpeter (1934: 66) kavramı açıklarken girişimci altyapısını temel alarak, yeniliğin girişimcilik için önemli bir unsur olduğunu belirterek yeniliği şu şekilde sınıflandırmıştır:

a. Ürün yeniliği: Yeni veya mevcut bir ürünün yeni bir çeşidinin piyasaya sunulması veya bu ürün/hizmetlerin tanıtılması, ticarileştirilmenin gerçekleştirilmesidir.

b. Süreç yeniliği: Üretimde yeni üretim veya satış tekniklerinin uygulanması veya mevcut iş süreçlerinde iyileştirmelerin yapılmasıdır. Ekipmanlarda ve/veya yazılımlarda yapılan büyük, önemli değişiklikler bu kapsama girmektedir.

c. Pazar yeniliği: Yeni bir pazarın açılması veya ürünün pazardaki yerinde değişiklikler yapılmasıdır.

d. Girdi yeniliği: Yeni hammadde veya yarı mamul tedarik kaynaklarının piyasaya sunulması.

e. Örgütsel yenilik: Ticari faaliyetlerde, örgütlenmede yeni bir endüstri örgütlenmesinin gerçekleştirilmesi, organizasyonel yapıda değişiklikler yapılmasıdır.

Johannessen vd. (2001) ise yeniliği; "yeni ürünler, yeni hizmetler, yeni üretim yöntemleri, yeni pazarlama uygulamaları, yeni tedarik kaynakları ve yeni organizasyon şekilleri" olarak 6 gruba ayırmaktadır.

Yenilik konusunda bir başka ayrımda idari ve teknik yeniliktir. Teknik yenilikler ilk defa kullanıma çıkan teknolojilerle oluşturulmuş temel iş faaliyetleriyle (yeni teknolojiler, ürünler ve hizmetler) ilgilidir. İdari yenilikler ise, örgütün sosyal sisteminde oluşan, yeni politikaları, prosedürleri, örgütsel formları, örgüt içi süreçleri kapsamaktadır (Damanpour ve Evan, 1984: 394; Van de Ven, 1986: 592; Van de Ven vd., 2008). Birçok yenilik, yeni teknik ve idari bileşenleri içmektedir (Leavitt 1965).

Kurumların yenilikçi ve uzun vadeli çözümler geliştirme ve yürütme noktasında giderek artan bir baskıyla karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Artan küresel rekabet, yasal düzenlemeler, değişken pazarlar ve yüksek müşteri bek-

lentileri karşısında, yenilik, iş dünyası ve kuruluşlar için lüks değil zorunluluktur (Michael, 1989; Peters, 1997; Amabile, 1988; Agarwal ve Tripsas, 2008: 47; Nohria ve Gulati, 1996: 1245; Parker ve Bradley, 2000).

Modern yenilik süreçleri gereği işletmelerin farklı kullanıcılar, teknolojiler ve pazarlar ile ilgili spesifik ve detaylı bilgilere hâkim olabilmesi (Laursen ve Salter, 2006: 146), yenilik uygulamalarında proaktif hareket edebilmesi, yenilikleri izlemesi, transfer etmesi veya işletme içerisinde yaratarak işletmeye kazandırması önemlidir (Akdemir, 2012: 142). Bu nedenle yenilik için özellikle de teknoloji destek programlarına büyük bütçeler ayrılmaktadır (Rennings, 2000: 321). Proaktif strateji uygulayan işletmeler, yeni fırsatlar elde etmeye istekli olup ileri görüşlüdür, takip eden değil takip edilen konumdadır (Johannessen vd., 2001). Bu bağlamda yenilikler ile firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeye çalışırken karşılaştıkları sorunların üstesinden gelebilmeleri için stratejik bir avantaj sağlayan başarı faktörüdür (Johannessen vd., 2001: 27; Drucker, 2002: 98; Chen vd., 2006; 332; Agarwal ve Tripsas, 2008: 47).

Geleneksel yaklaşımların yerini rekabetçi yaklaşımlara bıraktığı iş dünyasında yenilik tek başına yeterli olmayan önemli bir kavramdır. Yenilik firmalar için büyüme ve rekabet yeteneği yaratabilir, üretkenliği ve ekonomik zenginliği artırabilir. Ayrıca gezegen için atıkları ve çevresel zararı azaltabilir, daha düşük fiyata daha iyi mal ve hizmetler sağlayabilir ve insanlar için istihdam yaratabilir (Watson vd., 2017). Dolayısıyla yenilik firmalara rekabet avantajı sağlayan, büyümelerini destekleyen ve sürdürülebilirlik performansını artıran önemli bir unsurdur (Porter ve Linde, 1995; Akbari vd., 2022).

2.2.1. Yeşil Yenilik

21. yüzyılı en iyi özetleyen kelimeler sıralansa hiç kuşku yok ki "değişim" kelimesi ilk sıralarda yer alır. Değişimin ve dönüşümün süreklilik arz ettiği, rekabet edebilmek için gerekli olan unsurların değişim gösterdiği küresel dünyada örgütlerin yenilik kavramına bakış açısı da farklılık kazanmıştır.

Küreselleşme ve onun karmaşık yapısı çevrenin korunmasını ve sürdürülebilir gelişimini olumlu ve olumsuz yönde etkilemektedir. Olumsuzluk göstergeleri incelendiğinde küresel ısınma ve çevresel bozulma dikkat çekmektedir. Bu iki konu dünya nüfusu için ciddi tehditler oluşturmaya devam etmekte ve bu da yeşil yeniliği son yıllarda hem iş dünyasında hem de akademik dünyada daha da popüler bir kavram haline getirmektedir (Kunapatarawong ve Martinez-Ros, 2016; Miao vd., 2017; Saunila vd. 2018).

Tüm dünyada ve ülkemizde giderek artan ciddi çevre sorunlarına ek olarak, artan çevre yasaları, hükûmetlerin aldıkları önlemler, tüketicilerin ve paydaşların çevre konusundaki duyarlılıkları ve çevre bilinci örgütlerin de çevre bilincini artırmıştır (Chan ve Hsu, 2016: 886; Yiğit, 2017: 67). Buna bağlı olarak yenilik ve sürdürülebilirlik terimlerini birleştiren araştırmalar, son yirmi yılda önemli ölçüde artmıştır (Franceschini vd., 2016).

Ekolojik bir perspektiften bakıldığında, ekonomik faaliyetler, işlevlerini yerine getirirken doğal çevre kaynaklarını kullanır. Bu nedenle kaynakların rasyonel, verimli ve sürdürülebilir kullanımları biyolojik çeşitliliğin korunması, kirliliğin sınırlandırılması veya azaltılmasına etkide bulunmaktadır. Çevre dostu ve başarılı olmak isteyen bir toplum ve şirket sürdürülebilir ekonomik faaliyetleri teşvik ederek enerji ve kaynak tüketimini azaltarak, çevresel sorunları ele almanın yeni yollarına izin veren adil bir yenilik türünü teşvik etmelidir (Dogaru, 2020). Örgütlerin sürdürülebilir bir büyümeyi sağlayabilmesi, rekabet avantajı elde edebilmesi yenilik ve yeşil paradigmaya uyum sağlamasına bağlıdır. Yeşil paradigmanın yenilik konusuyla birlikte ele alınması "yeşil yenilik" kavramını ortaya çıkarmaktadır (Hancıoğlu, 2018: 185).

Yeniliğin bir alt kümesi olarak adlandırılan yeşil yenilik (Wagner, 2005) ile yenilik odaklı çevreci girişimler ve programlar şirketlerin rekabet avantajı sağlamasında (Porter ve Linde, 1995: 122; Chen vd., 2006; Sanni, 2018: 312) ve bunu devam ettirebilmelerinde önemli bir etkiye sahiptir (Callenbach vd., 1993: 5; Almeida ve Wasim, 2022). Çünkü yeşil yenilik, sürdürülebilir bir büyüme, sürdürülebilir ekonomik faaliyetler için fırsatlar yaratmada önemli bir rol oynayan sosyal ve ekonomik ilerlemenin bir faktörü olan yeniliğin temel bir parçasıdır (Arfi vd., 2018: 210; Dogaru, 2020: 294; Wang vd., 2022: 1-2).

Yeşil yenilik konusunda geliştirilen proaktif stratejiler firmaların sadece çevreci protestolar veya cezalarla karşılaşmasını engellemekle kalmayıp, yeni pazar fırsatları geliştirmelerine ve rekabet avantajlarını artırmalarına yardımcı olmaktadır (Berry ve Rondinelli, 1998: 40; Henriques ve Sadorsky, 1999: 384; Ar, 2012: 854; Chen vd., 2006; Ogbeibu vd., 2020: 5). Diğer bir ifadeyle, işletmeler, ürün farklılaştırmasının avantajlarını artırmak için yeşil çevre fikirlerini ürünlerin tasarımlarına ve malzemelerine uygulayabilmektedirler (Shrivastava, 1995). Ancak tüketicilerin çevre odaklı yaklaşımlar göstermesi her zaman ürünleri de mutlaka talep edecekleri anlamına da gelmemektedir. Bu durum firmaların yeşil uygulamalar sonucunda karşılaşacakları maliyetlerde artışa sebep olabilmektedir. Bununla birlikte yeşil yeniliğin geleneksel yeniliklere kıyasla daha yüksek düzeyde belirsizliği, karmaşıklığı, zorluğu, özgüllüğü ve büyüme hızının yavaş olması (Wong, 2012: 471; Zhang ve Walton, 2017; Ogbeibu vd., 2020: 5) bu tür

yatırımlarla ilgili bilgi asimetrilerinin ihtiyaç duyulan finansal kaynaklara erişimi engellemesine sebep olmaktadır (Polzin, 2017: 527). Firmaların yeşil yenilik ile çeşitli maliyetlere katlanması nedeniyle bu durum bazı firmaların yeşil yeniliğe mesafeli durmasına, yatırımlarını ertelemesine sebep olmaktadır (OECD, 2009: 5). Nitekim literatürde sınırlı sayıda da olsa yeşil uygulamalar ve performans arasında negatif ilişki tespit eden çalışmalar (Zhu vd., 2007; Eltayeb vd., 2011) da mevcuttur. Oysa özellikle tüm dünyada artan enerji maliyetleri ve buna bağlı olarak yatırımın erteleme maliyeti de düşünüldüğünde firmaların yeşil yenilik yatırımlarından uzak durmaları sorunları tetiklemektedir. Ayrıca konuya uzun vadeli bakıldığında yeşil yeniliğin hem mikro hem de makro açıdan avantajlarının çok daha fazla olduğu bir gerçektir. Topluma zarar veren çeşitli çevresel zararların varlığı, tüketicilerin çevre konusunda bilinçlenmesini sağlamakta, tüketici zevklerini çevreye duyarlı ürünler seçmeye yöneltmektedir. Tüketici zevklerindeki değişikliği, firmaların stratejisindeki bir değişiklik takip etmelidir. Bu durum firmaların çevre dostu ve tüketicilerin bakış açısına uygun ürünler ve süreçler yaratarak yeşil yeniliği uygulamaları için fırsatlar sağlayacaktır (Shashwat, 2019).

İşletmeler sürdürülebilir bir çevresel, ekonomik ve sosyal kalkınma için önemli sorumluluklar üstlenme noktasında geçmişte olduğundan fazla baskı altındadırlar (Keijzers, 2002: 349; Esty ve Winston, 2008; vom Brocke vd., 2012: 7; Norton vd., 2015: 103). Çevrenin korunmasından kaynaklanan baskılar firmalar tarafından faaliyetlerinin engelleri olarak düşünülmektedir. Bu nedenle, birçok işletme çevre koruma baskılarına karşı mücadele etmeyi seçmekte (Shrivastava, 1995) ve bazı şirketler de dışarıdan bir baskı hissetmezlerse harekete geçmemektedir (Del Brio ve Junquera, 2003). Ayrıca firmaların çoğu kendilerini çevre konusunda sorumlu hissetmektedirler. Bu sorumluluk bilinci (Andersson vd., 2013) ile firmalar sadece maliyet odaklı düşünmek yerine yeşil yenilik ve çevre politikaları uygulayarak verimliliği, üretkenliği artırma, israfı önleme gibi pozitif geri dönüşlerle rekabet avantajı elde etmişlerdir (Shrivastava, 1995; Chen vd., 2006: 332; Ar, 2012: 855; Sanni, 2018: 312; Yang vd., 2021; Almeida ve Wasim, 2022). Ayrıca ISO 14001 gibi çevre yönetim sistemlerinin benimsenmesi de firmaların pazar payını, imajını, risk portföylerini, verimliliğini ve uluslararası satış büyümesini etkilemektedir (Wagner, 2005; Sanni vd., 2018).

Yeşil/sürdürülebilir/çevresel/ekolojik yenilik/inovasyon gibi farklı kelimeler ile ifade edilebilen yeşil yenilik, yeni ürünlerin yaratılması veya büyük ölçüde iyileştirilmiş ürünlerin piyasaya sunulmasıdır. Yeşil yenilikte yalnızca ürünlere odaklanmak değil, aynı zamanda iş uygulamalarında yeni süreçlerin, pazarlama yöntemlerinin oluşturulmasına ve bunların büyük ölçüde geliştirilmesine odaklanmak söz konusudur (Shashwat, 2019). Yeşil yenilik, yeşil süreç yeniliği, yeşil ürün yeniliği ve yeşil örgütsel yenilik yoluyla çevresel sorunların azaltılması için

yeni bir süreç, gelişmiş ürün ve yeni sistemleri içeren bir dizi yenilik uygulamasıdır (Cheng ve Shiu, 2012; Cheng vd., 2014).

Yeniliğin merkezinde çevre ve tüketici birlikte yer almaktadır (Yiğit, 2014: 252). Tüketicilerin yeşil ürünlere olan ilgi ve talebinin artması ve bu nitelikteki ürünlere daha yüksek fiyatları ödemeyi kabul etmeleri sebebiyle işletmeler yeşil konusuna daha çok dikkat etmekte (Aktaran: Hancıoğlu, 2018: 186) çevre ile ilgili konular, firmaların karar alma sürecini etkileyen en önemli faktörlerden biri olmaktadır (Henriques ve Sadorsky, 1996: 381). Reuvers (2015) yeşil yeniliği, çevresel etkide önemli bir azalma sağlayan bir ürün veya süreç geliştirme, yapma veya iyileştirme süreci olarak tanımlamaktadır. Kemp ve Pearson (2007) ise yeşil yeniliği firma veya kullanıcı için yeni olan bir malın, hizmetin, üretim sürecinin, organizasyon yapısının, yönetim ya da iş yönteminin üretimi, uygulanması veya kullanılması olarak tanımlamıştır. Böylece diğer alternatiflerle kıyaslandığında süreç boyunca çevresel risk, kirlilik ve kaynak kullanımının olumsuz etkilerinin azalması söz konusudur.

Yeşil yenilik, kaynakların verimli kullanımını vurgular ve kaynak kullanımının verimliliğini artırmak ve çevre üzerindeki etkisini azaltmak için uygun teknolojinin kullanımıyla oluşabilecek olumsuzlukların çevre üzerindeki etkisini azaltır. Yeşil yeniliğe ilişkin tanımlarda yeşil yeniliğin üç özelliği vurgulanmaktadır. Birincisi, yeşil yenilik pazar veya dünya için yenilikten farklı olarak sadece bu yeniliği piyasaya süren firma için yeni olmalı. İkinci olarak bir ürün veya süreç geliştirmekten ziyade sonuç önemlidir yani yeşil yeniliğin pozitif çevresel etki yaratması önemlidir. Son olarak benzer geleneksel yenilik uygulamaları ile karşılaştırıldığında çevreye faydalı olmalıdır (Rennings ve Rammer, 2011: 5). Tüm bu tanımların orta noktası olarak yeşil yeniliğin, kaynak israfı, doğal afetleri tetiklemek ve kirlilik gibi çevre üzerindeki olumsuz etkileri azaltabilecek yeni ürün, hizmet veya sistemlerin önemli bir şekilde iyileştirilmesi veya yaratılması olduğu sonucuna varılabilir. Böylece doğal kaynaklar, enerji güvenliği ve iklim değişikliği ile ilgili sorunların çözümünde önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Dogaru, 2020).

Şirketler başarılı stratejilerden sürdürülebilir faydalar elde edebilmektedir (Barney, 1991: 99-100; Senge, 2008). Şirketlerin çevre konularını stratejik bir şekilde yönetmesi (Esty ve Winston, 2008: 19), çevresel performanslarındaki gelişmeler, çevresel düzenlemelere uyum yeniliğe giden yeni ve önemli bir yol olmanın yanı sıra işletmelere uzun ömürlü değer ve rekabet avantajı yaratma işini de üstlenmektedir (Lee vd., 2006: 292; Chen vd., 2006; Esty ve Winston, 2008: 30; Tseng vd. 2013: 71; Dogaru, 2020: 295). Ayrıca yeşil yenilik; ekonomik ve toplumsal değişimin, dönüşümün gerçekleştirilebilmesi için temel bir motivas-

yon aracı olarak karşımıza çıkmaktadır (EIO, 2013: 6). Bu doğrultuda firmalar yeşil yenilik stratejilerini destekleyen ürünler ve teknolojiler üretecek gelecekteki ihtiyaçların bir değerlendirmesini sağlayabilir. Ayrıca çeşitli firma stratejileri içerisinde yer alan yeşil yenilik stratejisi, tüketici isteklerine uygun ürünlerin yaratılması ve daha az kaynak kullanımı gibi şirkete faydalar sağlayabilmektedir. Bu nedenle birçok firma yeşil yeniliği sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için etkili bir strateji olarak görmektedir (Chen vd., 2006; Pickett vd., 2008; Senge, 2008; Du vd., 2018).

OECD, yeşil yeniliği, diğer uygulamalara kıyasla çevresel etkileri azaltmayı amaçlayan ürünlerin, süreçlerin, pazarlama stratejilerinin, kurumsal yapıların ve düzenlemelerin geliştirilmesi olarak özetlemektedir (OECD, 2009: 2). OECD tarafından yeşil yenilik tanımı çevre vurgusu içermekte ve yalnızca ürün, süreç, örgütsel boyutta yapılan yenilik olarak değerlendirmemiş bunlara ek olarak sosyal ve kurumsal yapıdaki yenilikleri de içerdiği vurgulanmıştır. Bossle vd. (2016) ve Hall vd. (2013) yeşil yeniliği OECD konseptine uygun olarak tanımlamaktadır. Buna göre, yeşil yenilik yalnızca teknoloji ile ilgili değildir, aynı zamanda yeşil uygulamaların alanını genişleten yeni iş modelleri, ürünler, hizmetler ve bilgiye dayalı yenilikler için de yaygın olarak geçerlidir. Chen vd. (2006) yeşil yeniliği tanımlarken enerji tasarrufu, atıkların geri dönüşümü, kirliliğin önlenmesi, yeşil ürün tasarımlarını içeren yeşil ürün/süreçler ile ilgili donanımsal/yazılımsal yenilikler ya da örgütsel çevre yönetimi olarak ifade etmişlerdir. Klemmer vd.ne (1999) göre ise yeni düşünceler, fikirler, eylemler, ürünler, süreçler geliştiren ve gerçekleştiren veya tanıtan ve çevresel sorunların azalmasına, ekolojik perspektiften belirlenmiş sürdürülebilirlik hedeflerine katkı sağlayan ilgili aktörlerin (işletmeler, politikacılar, sendikalar, dernekler, kiliseler, konutlar) tüm önlemleridir.

Tanımlar özetlendiğinde yeşil yeniliğin, çevresel sorunları azaltmak, önlemek ve çözüm bulmak amacıyla, ürünler, süreçler, sistemler ve teknolojiler üzerinde yenilik yapılması veya birtakım değişikliklere gidilmesi olduğu görülmektedir. Ayrıca yeşil yenilik, firmaların yalnızca olumsuz çevresel etkilerini azaltmakla kalmaz aynı zamanda atık ve maliyetleri de azaltması ile firmanın finansal ve sosyal performansını da artırır (Weng vd., 2015), sosyal normları ve kültürel değerleri değiştirerek toplumsal fayda sağlar (Chen vd., 2006).

Yeşil yaklaşımın giderek önem kazanması ve yenilik konusuyla bütünleşmesi ile odağında sürdürülebilirlik ve çevre bulunan bu yenilikler tanımlanırken özünde aynı şeyi belirtiyor olsalar da farklı kavramlarla tanımlanmakta ve bu durum bazen kavram kargaşasına sebep olmaktadır. Öne çıkan dört kavram olarak (Schiederig vd., 2012: 182; Çankaya ve Sezen, 2015: 112; Arfi vd., 2018: 2011; Dogaru, 2020: 296); yeşil yenilik (Chen vd., 2006: 331; Chiou vd., 2011: 822; Ar,

2012: 854; Wu, 2013: 542; Takalo vd., 2021: 16), eko-yenilik (Fussler ve James, 1996; Pujari, 2006: 76; Arundel ve Kemp, 2009: 3; Paraschiv, 2012; 404; Cheng ve Shiu, 2012: 329; Dogaru, 2020: 296), çevresel yenilik (Rennings, 2000: 319; Marchi, 2012: 615) sürdürülebilir yenilik (Hellström, 2007: 148; Bos-Brouwers, 2010: 417; Arfi vd., 2018: 2012) gösterilebilir. Terimlerin çoğunlukla birbirinin yerine geçebilir olduğu belirtilse de (Franceschini vd., 2016: 72) bazı araştırmacılar terimlerden ilk üçünün ekolojik ve çevresel boyutları kapsadığını, sürdürülebilir yeniliğin ise daha geniş bir çerçevesi olduğunu ve ilaveten sosyal boyut içerdiğini (Schiederig vd., 2012: 182; Arfi vd., 2018: 211) diğer araştırmacılar ise yeşil yeniliğin işletmeye özgü bir kavram olduğunu ve bu nedenle diğer terimlerden farklı olduğunu belirtmektedir (Takalo vd., 2021: 16; Avunduk, 2021: 190).

Schiederig vd. bu kavramların tanımlarında altı önemli unsur belirlemişlerdir:

a. Yenilik nesnesi: Ürün, süreç, hizmet, yöntem

b. Pazar oryantasyonu: İhtiyaçları karşılamak/pazarda rekabetçi olmak

c. Çevresel yön: Olumsuz etkiyi azaltmak (optimum = sıfır etki)

d. Aşama: Yaşam döngüsünün tamamı dikkate alınmalıdır (malzeme akışının azaltılması için)

e. Dürtü: Ekonomik ya da çevresel etkileri azaltma isteği

f. Seviye: Firma için yeni bir yenilik/yeşil standart belirlemek

Reid ve Miedzinski (2008: 7) tarafından Europe "Avrupa'da Sektörel İnovasyon İzleme: Ekolojik İnovasyon" raporunda kapsamlı bir yeşil yenilik tanımı yapılmıştır. Tanıma göre yeşil yenilik, tüm yaşam döngüsünde birim çıktı başına minimum düzeyde toksit madde salınımı ve minimum doğal kaynak kullanımı ile insan ihtiyaçlarını karşılamak ve herkese daha kaliteli bir yaşam sunmak için tasarlanmış yeni ve rekabetçi fiyatları olan mallar, süreçler, sistemler, hizmetler ve prosedürlerdir.

Geleneksel yeniliklerle karşılaştırıldığında, yeşil yenilik enerji tasarrufu, hammadde azaltımı, kirliliği önleme, yeşil dizayn, atıkların geri dönüştürülmesi, sıfır atık, yeşil ürün tasarımı ve örgütsel çevre yönetimi ile ilgilenmek için yeni bir yenilik modelidir (Tsai ve Liao, 2017a: 1003; Tang vd. 2018: 40). Yeşil yeniliğin amacı, olumsuz çevresel etkileri azaltan ve böylece çevre, ekonomi ve toplumun uyumlu ortak gelişimini gerçekleştiren yeni veya geliştirilmiş fikirler, ürünler, hizmetler, süreçler ve yönetim sistemleri üretmektir (Al Mamun vd. 2018: 74; Saunila vd., 2018: 632).

Takalo vd. (2021: 16) yeşil yenilik konusu ile ilgili 2007-2019 yılları arasında yapılan çalışmaları analiz ettiklerinde; çalışmaların 2019 yılında en yüksek seviyede olduğunu, araştırmacıların gerçekleştirdikleri çalışmaların yaklaşık %35'inin ana odak noktasının yeşil yeniliğin önemi üzerine olduğunu ve sektör olarak ağırlıkla (%81'den fazlası) imalat sanayisinde çalışmaların gerçekleştirildiğini tespit etmişlerdir. Avunduk (2021) ise S(SCI) dergilerinde yayımlanan makaleleri üretim yönetiminde yeşil yenilik bağlamında ele aldığı çalışmada, en fazla sera gazı emisyonuna sebep olan ülkenin Çin olduğunu ve yeşil yenilik alanında en fazla çalışmanın da yine Çin tarafından gerçekleştirildiğini saptamıştır. Tablo 3, yeşil yenilik ilgili literatürde yapılmış olan meta analizleri özetlemektedir.

Tablo 3. Yeşil Yeniliğe İlişkin Hazırlanmış Meta-Analiz Araştırmaları

Yazar	Başlık	Araştırma Tasarımı	Bulgular
Schiederig vd. (2012)	Teknoloji ve yenilik yönetiminde yeşil yenilik- keşif amaçlı bir literatür taraması	Dergilerde, konferanslarda yayınlanan 8.516 yayın gözden geçirilmiştir.	Bulgular, en aktif akademisyenlerin Avrupa'da, özellikle Hollanda, İtalya ve Almanya'da bulunduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışma aynı zamanda zaman içinde yeşil yeniliğe artan bir ilgi olduğunu ve Journal of Cleaner Production'ın yeşil yenilikle ilgili makaleleri yayınlayan lider bir dergi olduğunu ortaya koymaktadır.
de Medeiros vd. (2014)	Çevresel olarak sürdürülebilir ürün yeniliği için başarı faktörleri: sistematik bir literatür taraması	Sistematik bir inceleme yapılmıştır. İşletme, Yönetim, Ekonomi, Finans ve Mühendislik alanlarından toplam 67 makale incelenmiştir.	Sonuçlar, çevresel açıdan sürdürülebilir ürün yeniliğinin başarısıyla doğrudan ilişkili dört faktörün tanımlandığını göstermiştir. Bunlar: pazar, yasa ve yönetmelik bilgisi; işlevler arası güçbirliği; yenilik odaklı öğrenme ve Ar-Ge yatırımlarıdır.
Yin vd. (2018)	1981'den 2016'ya küresel yeşil yenilik araştırma eğilimlerinin geniş ölçekli değerlendirmesi: Bibliyometrik bir çalışma	Bu çalışmada 1981 ve 2016 dönemi boyunca Science Citation Index Expanded ve Social Science Citation Index veritabanlarına yer alan 2691 yayının temel özelliklerini analiz edilerek yeşil yeniliğe büyük ölçekli bibliyometrik ve görsel analitik teknikleri uygulanmıştır.	ABD başta olmak üzere Hollanda ve İngiltere'nin çalışmaları yoğundur. İlk 15 içinde sadece Çin ve Hindistan gelişmekte olan ülkeleri temsil etmektedir. "İnovasyon" en çok kullanılan anahtar kelime olmakla birlikte "yeşil teknoloji", yükselen trend olarak görülmektedir. "Çevre"nin yanı sıra "sürdürülebilirlik" konusu da yoğun ilgi görmektedir.
Pereira vd. (2021)	Örgütler arası iş birliği ve eko-inovasyon: bir literatür taraması	Yönetim alanında 35 makale incelenmiştir.	Araştırma sonuçları örgütler arası iş birliğinin yeşil yeniliklerin geliştirilmesiyle ilgili olduğunu göstermiştir.
Hermundsdottir ve Aspelund (2021)	Sürdürülebilir yenilikler ve firma rekabet gücü: Bir inceleme	Ekonomi ve yönetim alanlarında 2005-2020 yılları arasında yayımlanmış 100 yayını gözden geçirilmiştir.	Araştırma ile çalışmaların büyük çoğunluğunun sürdürülebilir yenilikler ile firmanın rekabet edebilirliği arasında pozitif ilişkiler bulduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Takalo vd. (2021)	Yeşil yenilik: Sistematik bir literatür taraması	2007 ve 2019 yılları arasında yeşil yenilik hakkında yayımlanan 178 makale gözden geçirilmiştir.	Bulgular, Cleaner Production, Business Strategy and the Environment Dergisi'nin yeşil yenilik konusunda en fazla yayına sahip olduğunu ortaya koymuştur. Sonuçlara göre; yeşil planların uygulanması, istihdam, yeşil yenilik performansı ve yeşil ürünlerin yeniliği gibi yeşil yenilik ile ilişkili konular daha az ele alınmaktadır.

Gürlek ve Koseoğlu (2021)	Konaklama ve turizm alanında yeşil yenilik araştırması: yapı, öncüller, sonuçlar ve geleceğe bakış	32 dergide yayınlanan 74 makale gözden geçirildi ve sistematik bir literatür taraması yapılmıştır.	İçerik analizi yoluyla elde edilen bu çalışma; yeşil yenilik araştırmalarındaki eğilimleri, yeşil yeniliğin öncüllerini ve sonuçlarını ve bu tür araştırmalarda yer alan aracı ve düzenleyici değişkenleri ortaya koymuştur.
Oduro vd. (2021)	Yeşil yenilik: çok alanlı sistematik bir inceleme	1942 ve 2018 yılları arasında işletme literatüründe yayınlanan 293 makale incelenmiştir.	Sonuçlar son on yılda (2011-2018) yeşil yenilik araştırmalarına olan ilginin yoğun bir şekilde arttığını ortaya koymuştur. Nicel araştırmaları içeren ampirik çalışmalar daha yaygındır. Ana araştırma konusu yönetim ve stratejidir. Porter hipotezi ve kaynak temelli yaklaşım, benimsenen ana teorilerdir.
Khan vd. (2021)	Yeşil süreç yeniliği: Neredeyiz ve nereye gidiyoruz	1942 ve 2018 yılları arasında işletme literatüründe yayınlanmış 80 çalışma gözden geçirilmiştir.	Bu çalışma, Journal of Cleaner Production'ın alanda lider bir dergi olduğunu; Çin'in yayın olarak çoğunluğa sahip olduğunu; paydaş teorisi ve kaynak temelli yaklaşım çoğunlukla kullanılan teoriler olduğunu; çalışmaların çoğunun, regresyon ve yapısal eşitlik modelleme teknikleri dâhil olmak üzere nicel veri analizini benimsediğini göstermiştir.
Akbari, M. vd. (2022)	Yeşil yenilik araştırmasının bibliyometrik incelemesi: bilgi alanı ve ağı tanımlama	Web of Science (WoS) veri tabanından toplanan 283 makaleye dayanan bir bibliyometrik analiz kullanılmıştır.	Yeşil yenilik çalışmalarının en fazla "Sustainability" dergisinde yer aldığını, sonrasında sırasıyla; Journal of Cleaner Production, Business Strategy and The Environment ve International Journal of Environmental Research and Public Health dergilerinin geldiğini ifade etmektedir. Ortak atıf ağı, üç kümeyi ortaya çıkarmıştır, bunlar: "Yeşil Yenilik ve Performans", "Yeşil Yenilik ve Çevresel Yenilik", "Yeşil Yeniliğin İtici Gücü"
Khanra vd. (2022)	Stratejik bir firma kaynağı olarak yeşil inovasyona kaynak temelli bir bakış: Mevcut durum ve gelecekteki yönler	99 ülkedeki 1734 kuruluştan toplam 2468 yazar tarafından 393 dergide yayımlanan 951 makale değerlendirilmiştir. Makaleler Scopus veritabanında yer almaktadır.	Stratejik bir firma kaynağı olarak yeşil yenilik kavramının son otuz yılda yönetim ve ilgili alanlarda ortaya çıktığını öne süren ilk makalelerin 1990'da, makalelerin %71'inden fazlasının (682 makale) 2015'ten sonra yayımlandığı belirlenmiştir. Çalışma dört ana tematik alanı detaylandırmıştır. Bunlar; yeşil tedarik zinciri yönetimi, yeşil ürün tasarımı, kurumsal çevresel sorumluluklar ve sosyal sürdürülebilirliktir.

Kaynak: Arıcı ve Uysal (2021) "Leadership, Green Innovation, and Green Creativity: A Systematic Review" isimli makalesinden uyarlanmıştır.

2.2.2. Yeşil Yenilik Kapsamı ve Boyutları

Yeşil yenilik, radikal olarak yeni ürünler sunması ve "yeşil olmayan" alternatiflerin pazarlarını ortadan kaldırması veya çevre dostu olmayan ürün ve süreçleri tamamen ortadan kaldırarak geleneksel yeniliğin alanına girmesiyle yeni temeller atarak büyümektedir (Wong, 2012: 470-471). Bu bağlamda piyasada rekabetçi davranabilmek ve ekolojik olarak sürdürülebilir süreçler geliştirmek için yeşil yeniliklere odaklanmaya başlayan firmaların sayısı artmaktadır (Berrone vd., 2013). Bu durum yeşil yeniliğin kapsamının ne olduğu sorusunu beraberinde getirmektedir. Yeşil yenilik başta KSS olmak üzere bazı kavramlar ile karıştırılmaktadır. Her ne kadar yeşil yenilik ve KSS birbiriyle kısır bir döngü içinde gibi görünse de aralarında belirgin farklılıklar vardır ve buna kısaca değinilmesi gerekmektedir. KSS toplumun beklentilerine dayanmaktadır, yeşil yenilikler de bu beklentilerin gerçekleştirilmesine yardımcı olur. Toplum daha yüksek beklentilerle yeni bir standart belirler, bu yeni standarda ulaşmak için KSS hedefleri değiştirilir yani yeni çevresel beklentiler yeni KSS hedeflerine yol açar. Dolayısıyla KSS'nin hedef olduğu ve yeşil yeniliğin bu hedefe ulaşmanın yolu olduğu net olarak söylenebilir. Bu durum yeşil yeniliğin yalnızca bir firmada KSS devreye girdiğinde gerçekleştiği anlamına gelmez. Yeşil yenilik, KSS hedeflerine ulaşmak için kullanılabilir; ancak KSS olmadan da gerçekleşebilir (Reuvers, 2015: 4).

Yeşil yenilik; su temini, atık yönetimi ve biyoekonomi, yeşil enerji, biyoteknoloji, gıda güvenliği ve gıdanın biyo kaynağı gibi birçok alanla ilgili çeşitli faaliyetleri içermektedir (Dogaru, 2020: 296). Yeşil yenilik, teknolojinin gelişmesine paralel bir şekilde kendini yenileyen bir alandır. Teknolojik ilerleme yeşil kalkınmayı sağlayan en önemli güçlerden biridir; ancak yenilik genel olarak maliyetli olduğu için buradaki esas nokta, yeşil yeniliğin çevresel faydalarını sürdürürken büyümeyi de artırıp artırmayacağıdır. Bir ürün veya hizmetin yaşam döngüsünün herhangi bir evresinde yeşil yenilik olabilir. Bununla birlikte, yeşil yeniliğin kaynak veya enerji verimliliğindeki etkisi dikkate alındığında, en çok kazanım tedarik zincirinin "yukarı yöndeki" (upstream) veya üretim kısmındaki faaliyetlerden elde edilmektedir. Örnek olarak, imalat ve malzeme kullanım verimliliğini artırmak gösterilebilir. Yine de yaşam döngüsünün herhangi bir aşamasında enerji ve kaynak tüketimini azaltan yeşil yeniliklerin önemli olduğunu ve yeşil yeniliği ilerletmek için bütünsel ve çok yönlü bir yaklaşımın uygulanmasının gerekli olduğunu vurgulamak önemlidir. Bu yalnızca teknolojik yeniliklere odaklanmak anlamına gelmemekte, aynı zamanda davranışsal ve yaşam tarzı değişikliğini içeren yenilikler gibi yeşil yeniliğin "insan" unsuruna da odaklanmak anlamına gelmektedir (Bleischwitz vd. 2009: 15).

Yeşil yenilik, uygulama yöntemine ve potansiyel etkilerine göre üç tipte sınıflandırılmaktadır (Ramus, 2002; Küçükoğlu ve Pınar, 2015):

a. Firmanın çevresel etkilerini azaltan yeşil yenilik (yeniden kullanım, ileri dönüşüm ve geri dönüşüm)

b. Firmanın çevre sorunlarını çözen yeşil yenilik (tehlikeli bileşenlerin kullanımının azaltılması)

c. Çevre dostu/etkili ürünler/süreçler geliştiren yeşil yenilik (daha az kaynak/enerji kullanımı)

Yeşil yenilik ile ilgili tek bir sınıflandırma yoktur. Yeşil yeniliği; Dong v.d. (2014), yeşil süreç, yeşil ürün, yeşil örgütsel, kirlilik kontrolü; Tseng vd. (2013), teknoloji, yönetim işlevleri, ürün tasarımı ve üretim süreci; Chen vd. (2006), Horbach vd. (2012), yeşil ürün ve yeşil süreç; Cheng ve Shiu (2012) ve Cheng vd. (2014), Rennings vd. (2016) yeşil süreç, yeşil ürün ve yeşil örgütsel yenilik olarak incelemektedir. Bu çalışmada yeşil yenilik; ürün ve süreç yeniliği olmak üzere iki boyutta (Chen vd., 2006; Cheng ve Shiu, 2012) değerlendirilmiştir.

Yeşil ürün ve süreç yeniliği birbirinden bağımsız değerlendirilmemesi gereken kavramlar olarak ifade edilebilir çünkü birbirleriyle oldukça ilişkili ve birbirini tamamlayan kavramlardır. Nitekim her iki yeşil yenilik türüyle ilgili olarak, betimsel analizler, yeşil süreç yeniliklerinin sayısının çok daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, yeşil ürün yeniliklerinin, yeşil süreç yenilikleriyle yakından ilişkili olduğu, yani üretim sürecindeki değişikliklerin tipik olarak ürün değişiklikleri tarafından tetiklendiği söylenebilir (Rehfeld vd., 2007: 99).

2.2.2.1. Yeşil Süreç Yeniliği

Yeşil süreç yeniliği, önceki yöntemden daha iyi olan yeni veya önemli/büyük ölçüde geliştirilmiş bir üretim veya teslimat yöntemi yaratmaktır (Bleischwitz vd., 2009: 15; Kemp ve Foxon, 2017). Yeşil süreç yeniliği faaliyetleri ile firmalar, mevcut üretim tesislerini geliştirerek veya bazı yeni süreçler ekleyerek çevresel riskleri ve etkileri azaltmayı hedeflemektedir (Cheng vd., 2014). Böylece firmalar çevresel açıdan mal veya hizmetlerin üretimine katkıda bulunan yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş faaliyetlerle temiz üretim, kirlilik kontrolü, kirliliğin önlenmesi, çevresel verimlilik, tehlikeli madde ve atık emisyonlarının azaltılması gibi faaliyetler gerçekleştirmektedir (Bleischwitz vd., 2009: 15).

Yeşil süreç yenilikleri konusunda farklı türde teknolojiler kullanan şirketlerin, kirliliğin azaltılması, atık yönetimi, su ve hammadde kontrolü ve üretim verimliliği gibi hedefleri bulunmakta olup (Shrivastava, 1995). genellikle enerji tasarrufu, kirliliğin önlenmesi, atıkların geri dönüşümü/kazanımı, ileri dönüşüm ve

tehlikeli maddelerin önlenmesiyle ilgilenmektedir (Chen vd., 2006; Wu, 2013: 542; Küçükoğlu ve Pınar, 2015).

Firmalar üretim veya taşımanın birim maliyetlerini azaltmak, kalite oluşturmak ve yeni veya temelde iyileştirilmiş ürünler yaratmak veya iletmek için süreç yenilikleri gerçekleştirebilir (Cawsey, 1996). Firma, yeni süreci tek başına veya başka bir firmanın yardımıyla büyütebilir (Fussler ve James, 1996); ancak organizasyonun basitliği nedeniyle küçük örgütler daha büyük firmalarla kıyaslandığında, süreç yeniliklerini daha hızlı ve daha düşük maliyetlerle gerçekleştirebilmektedir.

Süreç yeniliği, üretimin ve stratejilerin bir bütün olarak iyileştirilmesini veya örneğin satın alma, muhasebe, bakım ve şekillendirme gibi destekleyici uygulamalarda büyük iyileştirmeler elde edilmesini ifade eder (Rogers, 2003). Yeşil-etiketleme gibi "pazarlama" yeniliklerini (ürün tasarımı, paketleme, ürün yerleştirme, promosyon) içerir. Bu alandaki anahtar kelimeler, daha temiz üretim, sıfır emisyon, sıfır atık ve malzeme verimliliğidir (Bleischwitz vd., 2009: 15). Elektrik, su tüketimini azaltan, kömür, petrol vb. hammadde kullanımından tasarruf sağlayabilecek yeşil üretim süreçleri ile enerji tasarrufu ve atık geri dönüşümü sağlanmakta, kirlilik ve tehlikeli madde kullanımı önlenmekte ve hammadde kullanımındaki tasarruf ve üretim verimliliği firmaların performanslarında pozitif yönde etki yaratmaktadır (Chen vd., 2006; Ar, 2012). Yaratıcı bir yeşil süreç, olayların dönüşmesi ve yenilik için düşüncelerin belirlenmesi ve bu düşüncelerin yeniliğe dönüşmesidir (Rennings, 2017). Üretim-entegre çevre yönetimi (production-integrated environmental management), süreç yeniliğinin çeşitli yaklaşımlarını el almaktadır. "Örgütsel" yenilik (süreç yeniliği kategorisine de girebilir), firmanın iş uygulamalarında, organizasyon faaliyetlerinde veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanmasını açıklayabilir. Bu tür bir yenilik öğrenme ve eğitim ile yakından ilişkilidir (Robescu, 2010). Bir kuruluşun yenilikçiliği ve ileri öğrenme süreçleri büyük ölçüde benzer unsurlara dayanmaktadır. Süreç yeniliğinin son bir yönü, eko-etiketleme gibi "pazarlama" yeniliklerini (ambalajlama, tanıtım, ürün tasarımı, ürün yerleştirme) içermektedir. Bu alandaki anahtar kelimeler arasında; daha temiz üretim, sıfır emisyon, sıfır atık ve malzeme verimliliği bulunmaktadır.

Robescu (2014), yeşil süreç yeniliğinin, çevre üzerindeki etkiyi dikkate alan üretim yöntemlerinde veya teslimat yöntemlerinde yeni tasarımların uygulanması veya önemli iyileştirmeler olduğunu belirtmektedir. Emisyon ve atık kullanımını azaltan üretim süreçleri, atıkları geri dönüştüren üretim süreçleri, su, kömür, petrol ve elektrik tüketimini azaltan üretim süreçleri ve hammadde kullanımını azaltan üretim süreçleri yeşil süreç yeniliğindeki göstergelerdir (Chen vd., 2006)

Yeşil süreç yeniliği, son zamanlarda üretim şirketlerinin üretim sürecinde oluşan atık ve kirliliği en aza indirmek ve kaynak kullanımını optimize etmek için büyük çaba sarf etmesi nedeniyle çok dikkat çekmektedir. Bu konulara önem vermek ve çaba göstermek işletmeler için gereklidir; çünkü iç pazar da dâhil olmak üzere çoğu durumda dış pazarlara girerken katı çevre standartları uygulanmakta ve ürünleri satın alan tüketiciler de satın aldıkları ürünlerin özelliklerinden ziyade çevre kirliliğine yol açan maddeleri azaltmalarına daha fazla odaklanmaktadırlar.

2.2.2.2. Yeşil Ürün Yeniliği

Günümüzde stratejik bir önceliğe sahip olan yeşil ürün yeniliğinin sürdürülebilirlik ve yenilik arasındaki ilişkinin ve etkileşimin bir sonucu olarak meydana geldiği (Dangelico ve Pujari, 2010) ifade edilmektedir. Yeşil ürün yeniliği, çevre üzerindeki etki dikkate alınarak, çevre üzerinde minimum etkide olacak şekilde üretilen, önemli ölçüde geliştirilmiş veya iyileştirilmiş ürün veya hizmet olarak tanımlanmaktadır (Chen vd., 2006; Bleischwitz vd., 2009: 15; Durif vd., 2010; Robescu, 2014). Ürünün çevresel açıdan tercih edilebilirliğini önemli ölçüde teşvik etmek için yeni ürünlerin tasarımına, üretimine ve pazarlanmasına yenilikçi fikirlerin uygulanması anlamına gelmektedir (Wong, 2012: 471). Bir başka deyişle, yeni kapasitelerin, yükseltilmiş performansın veya mevcut ürün üzerinde yapılan yeniliklerin azaltılmış ekolojik risk ile sunulmasıdır (Kemp ve Andersen, 2006). Böylece çevre koruma gerekliliklerini karşılamak için çevre yönetim performansı iyileştirebilmekte, yeşil ürün yeniliği stratejisi ile çevre üzerinde minimum etkisi olan kaynakların kullanımına ve enerji tüketen kaynakların verimli kullanımına odaklanılmaktadır.

Yeni ürün ve uygulamaları sunmak veya ürün ve uygulamalarda büyük iyileştirmeler sağlamaktır (Kemp ve Foxon, 2017). Yeşil ürün yeniliğinin uygulanması, olası minimum kirlilik etkisini sağlayan, minimum enerji kullanan, malzemeleri verimli kullanan, ürünlerin geri dönüştürülme, yeniden kullanılma veya ayrıştırılma kolaylığına dikkat eden ürün malzemelerinin seçimi ile ilgilidir (Chen vd., 2006; Wong, 2013: 542). Şirketin bir ürünün varlığından kaynaklanan çevresel zarara daha fazla önem verdiği anlamına gelir. Çevre dostu hammadde kullanımı, daha az toksit malzeme içeren ürünler tasarlamak, çevre dostu ambalaj, kolay veya geri dönüştürülebilir ürünler ve eko-etiketleme yeşil ürün yeniliğinin göstergelerindendir (Ar, 2012: 860; Wu, 2013: 542).

Yeşil ürün yeniliği; mekanik ilerleme, değişen müşteri ihtiyaçları ve dünya çapında artan rekabet tarafından yönlendirilen bir süreçtir. Bu nedenle yeşil ürün yeniliğinin çok sayıda ölçümü vardır. İlk olarak müşterinin bakış açısından bakıldığında ürün müşteriler için yenidir. İkincisi, firmanın bakış açısından ürün

firma için yenidir. Üçüncüsü, ürün değişikliği, firmanın mevcut ürünlerini ürün çeşitliliği elde etmeyi ifade eder. Yeşil ürün yeniliğinin amacı, yeni müşteriler çekmektir. Etkili ürün yeniliği için firma içinde, firma ile müşterileri ve sağlayıcıları arasında sağlam bir iş birliği olmalıdır. Firmalar, müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda yeni ürünler sunmakta veya mevcut ürünleri değiştirmektedir (Rogers, 2003). Bununla birlikte, müşterilerin yeni ürünü satın almaya ikna edilmesi gerektiğinden, bu genellikle firmalar için satış sonrası servis hizmeti gibi riskler anlamına gelmektedir (Bleischwitz vd., 2009: 15).

Bu alandaki anahtar kavramlar olarak; yeşil-tasarım (Brezet, 1997), teknolojik sürdürülebilirlik yenilikleri, çevre teknolojisi ve ürünlerin kaydileştirilmesi gösterilebilir (Bleischwitz vd., 2009:15). Yeşil ürün yeniliği faaliyetlerine örnek olarak; ürünlerin içindeki toksik unsurların azaltılması, ürün kullanımı sırasındaki emisyonların ve enerji tüketiminin azaltılması, pazarlama faaliyetleri için farklılaştırma aracı olabilecek ve pazar payının devamını sağlayabilecek ürünler için geri dönüşüm planları da dâhil olmak üzere ürünlerin kullanım ömürlerinin artırılması verilebilir (Dangelico ve Pujari, 2010; Küçükoğlu ve Pınar, 2015: 1233).

2.3. Algılanan Yeşil Örgütsel Davranış ve Önemi

Çevre dostu insan davranışları içinde bulunduğumuz gezegenin sürdürülebilirliği için oldukça önemlidir (Vlek ve Steg, 2007: 1). Ancak insanların doğal çevre üzerindeki olumsuz etkileri yadsınamaz bir gerçektir (Paillé vd., 2019: 723). Çevresel konularla ilgili endişelere rağmen, birçok insan da çevreye zarar vermeyen davranışlarda bulunmaktadır (Ratliff vd., 2017: 132). Bu zıt davranışlar çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması ve insanların yaşam ortamlarının iyileştirilmesinde sosyal ve davranışsal araştırmaların önemini bir kez daha ortaya koymaktadır (Vlek ve Steg, 2007: 1).

Son elli yılda, bilim insanları yoğun bir şekilde, doğadaki radikal değişimler nedeniyle insanlığın dünya üzerindeki olumsuz eylemlerine ve bu eylemlerin sonuçlarına odaklanmıştır. Bir yandan kirlilik ve nüfustaki artış, diğer yandan doğal kaynaklardaki azalma çevre üzerinde önemli bir etki yaratmıştır. Aşırı nüfus, çöp depolama alanlarındaki artış, küresel ısınma, ozon tabakasının incelmesi, asit yağmurları, yeşil alanların kaybı, doğal yaşam alanlarının giderek küçülmesi, su kirliliği ve hayvan türlerin neslinin tükenmesi gibi olumsuz sonuçların insan davranışlarından kaynaklandığı gerçeği giderek daha fazla kabul edilmektedir (Lehman ve Geller, 2004). Bu gerçeğe bir yanıt olarak birçok ülkede hükûmetler CO_2 üretimini azaltmak ve insanların davranışlarını bireysel, sosyal ve iş hayatlarında daha sürdürülebilir bir yaşam tarzına doğru değiştirmek, insan davranışlarının çevreye olan etkilerini en aza indirmek için birtakım yasal düzenlemeler oluş-

turmaya çalışmışlardır. Bunun bir sonucu olarak da bireysel çevre yanlısı davranışların yanı sıra işyerinde çalışanları çevre yanlısı davranışların nasıl teşvik edileceği, bu yöndeki davranışların nasıl geliştirileceği sorusu gündeme gelmiş ve detaylı inceleyip araştırabilmek için, işyerinde çevre yanlısı davranış araştırma alanı ortaya çıkmıştır.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde bireylerin çevre yanlısı davranışlarına yönelik yapılmış pek çok çalışma görülmektedir (Robertson ve Barling, 2013: 176; Blok vd., 2014: 55; Manika vd., 2015: 664); ancak işyerinde yeşil davranışlar, iş ortamı dışındaki çevre yanlısı davranışlardan daha az araştırılmaktadır (Paillé ve Boiral, 2013: 118; Blok vd., 2014: 55). Ayrıca çalışanların işyerinde çevreci davranışına yönelik olarak yapılan çalışmaların sayısı uluslararası literatürde (Andersson vd., 2013; Manika vd., 2015: 664) özellikle de ulusal literatürde sınırlı sayıda olup ağırlıklı olarak teorik çalışmalardır (Kılıç ve Vatansever, 2017; Eroymak vd., 2018; Akandere, 2019; Uğur ve Öner, 2019; Erbaşı, 2019a,b; Özalp ve Erbaşı, 2021; Mansur ve Gedik, 2021; Yiğit, 2022).

Çevreye duyarlı davranış terminolojisindeki artışa değinen Boiral vd. (2015), kavramların çoğalmasının bu alandaki araştırmaların dinamik doğasını gösterdiğini; ancak aynı zamanda örgütsel ortamlarda çevre yanlısı bir davranışın ne olduğuna veya olması gerektiğine dair açıkça belirlenmiş bir tanımın yokluğunu da gösterdiğinin altını çizmektedir. Özellikle geçtiğimiz on yıl içinde, bireylerin örgütsel ortamlarda çevresel sürdürülebilirliğin elde edilmesine nasıl ve ne ölçüde katkıda bulunduklarının araştırılmasına büyük önem verilmiş, sürdürülebilirlik ve çalışanların işyerindeki çevre yanlısı davranışlarına odaklanan çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Francoeur vd. 2019: 1). Çünkü örgütün çevresel performansının etkinliği de yalnızca örgüt politikasına ve mevcut finansal varlıklara değil, aynı zamanda çalışanların yeşil örgütsel davranışa katılma istekliliğine bağlıdır (Azhar ve Yang, 2019).

Yeni bir kavram olması nedeniyle ölçülmesi amacıyla yapılan ölçekler ve ölçek geliştirme çalışmaları da sınırlıdır (Erbaşı, 2019b: 4). Oysaki çevre yalnızca bireyler için değil kurumlar için de önemli bir unsurdur ve kurumların çevre üzerindeki etkisi her geçen gün daha da önem kazanmaktadır (Davis ve Challenger 2009). Bu noktada araştırmalara göre zamanlarının yaklaşık üçte birini organizasyonda geçiren çalışanların (Blok vd., 2014) çevre yanlısı davranışlarının kurumların çevre üzerindeki etkisine pozitif etkide bulunacağı söylenebilir.

Çevre sorunlarıyla yakından bağlantılı olan yeşil örgütsel davranış kavramı, çalışanların yeşil davranışlarını tanımlamak için kullanılan tek kavram değildir. Çeşitli alanlardaki bilim insanları aynı veya benzer davranış türlerini tanımlayan farklı terimler kullanmışlardır: Yeşil örgütsel davranış (Erbaşı, 2019), çevre dostu

davranış (Dolnicar ve Grun, 2009; Rangarajan ve Rahm, 2011), çevresel/çevre yanlısı davranışlar (Boiral, 2009; Zibarras ve Ballinger, 2011; Mesmer-Magnus vd., 2012; Lülfs ve Hahn, 2013; Uğur ve Öner, 2019), yeşil davranışlar (Han vd., 2009; Ones ve Dilchert, 2009, 2012a), çevreci örgütsel vatandaşlık davranışı (Daily vd., 2009; Boiral ve Paillé, 2012; Lamm vd., 2013), ekolojik davranış (Milfont ve Duckitt, 2004), eko-girişimler (Ramus ve Steger, 2000; Ramus ve Killmer, 2007), çevreye duyarlı davranışlar (Rojsek, 2001; Andersson vd., 2005; Smith ve O'Sullivan, 2012; Lee vd., 2013), çalışanların çevresel bağlılığı/katılımı (Orecchini, 2000; Boiral, 2005; Perez vd., 2009), sorumlu çevresel davranış (Cottrell ve Graefe, 1997), çevresel açıdan anlamlı davranış (Wall vd., 2007), sürdürülebilir davranış (Spence ve Pidgeon, 2009), sürdürülebilir yaşam tarzı (Barr ve Gilg, 2006; Barr vd., 2011), işyerinde sürdürülebilirliğe yönelik davranışlar (Crosbie ve Houghton, 2011), işyerinde çevresel sürdürülebilirlik (Muros, 2012; Ones ve Dilchert, 2012b; Osbaldiston ve Schott, 2012), çevre yanlısı uygulamalar (Hards, 2012) örnek olarak verilebilir. Bu çalışmada diğer çalışmalardan farklı olan çalışanların yeşil/çevre yanlısı davranışları örgütsel boyutta ele alınmış olup kavram, "algılanan yeşil örgütsel davranış" olarak ifade edilmektedir. Kavramları içeren çalışmalar incelendiğinde görülmektedir ki tüm bu kavramlar farklı araştırmalarda, farklı bağlantı ve ilişkiler kurularak kullanılmış olsa da hepsinin temelde aynı olguyu tanımladığı söylenebilir (Boiral vd., 2015). Sonuç olarak tüm isteğe bağlı yeşil davranışlar ve özellikle algılanan yeşil örgütsel davranış örgütün çevresel performansına örgütsel ve bireysel seviyelerde önemli katkı sağlamaktadır (Lamm vd., 2013; Paillé vd., 2014; Khan vd., 2021a,b).

Mesmer-Magnus vd. (2012), çevreci davranışı bireysel bağlamda değerlendirmiş ve bireylerin kendi iradeleriyle çevresel açıdan sürdürülebilirliğe katkı sağlayan davranışları olarak, Unsworth vd. (2013), çalışanların çevre üzerinde olumlu etkisi olan davranışlarını yeşil davranış olarak tanımlamıştır. Ones ve Dilchert (2012a), çalışanların yeşil davranışlarını, işin veya örgütsel vatandaşlık davranışının bir gereği olarak işyerinde çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine katkıda bulunan, çalışanların ölçülebilir davranışları olarak tanımlamıştır. Blok vd. (2014), işyerinde elektrik israfını önleme, kağıtların optimum kullanımı ve malzemelerin uygun şekilde geri dönüştürülmesi yoluyla çalışanların davranışlarının çevre üzerindeki olumsuz etkilerini bilinçli olarak en aza indirmeyi amaçlayan çalışanların eylemleri olarak tanımlamıştır. Daha yeşil bir ekonomiye geçiş, yeni meslekler yaratmak ve çevresel sürdürülebilirliği iş performansının temel bir parçası olarak yerleştirmek için mevcut mesleklere yeni sorumluluklar eklemektir. Sinaga ve Nawangsari'ye (2019) göre yeşil örgütsel davranış, kişinin çevreyi iyileştirmeyi amaçlayan gönüllü davranışıdır. Bu davranışlar zorunlu olmayıp işletmenin çı-

karlarını gözeten ve çevresel iyileştirmeyi teşvik eden konulara yönelik gönüllü bireysel davranışlardır.

Çevreci örgütsel vatandaşlık davranışı olarak da ifade edilen işyerindeki yeşil davranışlar, resmî ödül sistemi tarafından açıkça tanınmayan ve kuruluşlar tarafından daha etkili bir çevre yönetimine katkıda bulunan bireysel ve isteğe bağlı sosyal davranışlar olarak tanımlanabilir (Boiral, 2009: 223). Ramus ve Steger'e (2000) göre ise çevreci çalışanların üyesi oldukları firmanın çevre faaliyetlerini gerçekleştirmek ve geliştirmek amacıyla yaptıkları tüm faaliyetleri çevreci davranış olarak tanımlamışlardır. Sonuç olarak çalışanların işyerinde çevre yanlısı davranışlar sergileyerek örgüt ile iş birliği yapma istekliliği gösterdikleri gönüllü davranışlar algılanan yeşil örgütsel davranış olarak tanımlanabilir. Çevresel sürdürülebilirliği desteklemek için doğrudan veya dolaylı olarak destek veren çalışanların çevre yanlısı bu davranışları, örgütün sürdürülebilirliğinin sağlanması, çevrenin ve doğal kaynakların korunması, örgütün yürüttüğü faaliyetlerin amacına ulaşabilmesi için hayati önem taşımaktadır.

Üretim faktörlerinden biri olan doğal kaynaklar çevre kapsamındadır ve korunması, etkin kullanımı gerekmektedir. Küreselleşmiş ve rekabetçi ortamdaki kuruluşlar, paydaşlarının uzun vadede çevresel kirlenmenin sonuçlarıyla ilgili olarak endişelerinin artması nedeniyle doğal çevre konusuna geçmişte yer alan kuruluşlara kıyasla daha fazla ilgili olmanın yanında faaliyetlerinin çevreye olan etkileri konusunda da daha fazla endişe duymakta, sürdürülebilirliğe yönelik girişimlere katılmaya çalışmaktadırlar (Wiernik, vd. 2016: 1; Balugani vd., 2020: 13). Paydaş baskısı, merkezi ve temel bir belirleyici faktör olabilmektedir (Gonzalez-Benito ve Gonzalez-Benito 2006: 99; Berrone vd., 2013; Watson vd., 2017; Khan vd., 2021a). Şirketler ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar sosyal sorumluluk anlayışı gereği faaliyetlerinde toplum ve çevreye karşı duyarlı hareket etmeye ve bu yönde davranış sergilemeye yönelik sürdürülebilir politikalar benimsemeye, iş yerinde çevre dostu davranışları teşvik etmeye başlamıştır (Ones ve Dilchert, 2012a; Ones ve Dilchert, 2012b; Norton v.d., 2014; Kurt, 2018; Suganthi, 2019; Kpphgn vd. 2020; Meyers ve Rutjens; 2022).

Sürdürülebilir kuruluşlar, bir sistem yaklaşımı çerçevesinde hareket ederek, çevresel, sosyal ve ekonomik performanslarındaki dengeyi kurmakta ve çalışanların yeşil davranışları, kurumsal çevresel performanslarına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır (Boiral, 2009; Ones ve Dilchert, 2013; Suganthi, 2019; Khan vd., 2021a; Malik vd., 2021). İşyerinde çalışanların atık yönetimi hakkındaki bilgisi ne kadar artarsa, sürdürülebilir yeşil davranışları da o kadar fazla olmaktadır (Tudor vd., 2008; Chan vd., 2014), çevre bilincinin insanlarda geri dönüşüm faaliyetlerini yürütme, çevre dostu etiketli ürünler satın alma, organik gıda tüketme

gibi yeşil davranışlarını artırdığını belirtmiştir. Çevre sorunlarının ekolojiye etkileri konusunda bilgi ve farkındalığa sahip çalışanlar, ekolojik uygulamalara daha fazla ilgi göstermekte ve yeşil davranışlar sergilemektedirler (Afsar vd., 2016).

Yeşil davranışlar, kuruluşların çevresel performanslarını artırmak, sürdürülebilir kalkınmalarını desteklemek ve sürdürülebilir hedeflere ulaşabilmeleri için izledikleri birkaç stratejiden biridir (Akandere, 2019: 398; Ahmed vd. 2020: 2230; Meyers ve Rutjens, 2022: 1). Çünkü yeşil örgütsel davranış, çevresel performans sonuçlarının doğrudan bir itici gücüdür (Paillé ve Mejia-Morelos, 2014). Bu noktada özellikle son çalışmalar incelendiğinde algılanan yeşil örgütsel davranış ve çevresel performans arasında pozitif bir ilişki olduğu (Paillé vd., 2014; Boiral vd. 2015), firmanın finansal performansına katkıda bulunduğu (Robertson ve Barling, 2017), algılanan yeşil örgütsel davranışın firmanın imajını oluşturmada önemli bir role sahip olduğu vurgulanmaktadır (Afsar vd., 2016; Süßbauer ve Schäfer, 2019).

2.3.1. Algılanan Yeşil Örgütsel Davranışın Özellikleri

Çalışanların yeşil davranışları ile ilgili yapılan ilk çalışmalar bu alanı doğrudan bireysel yani kişilerin özel hayatlarındaki çevreci davranışla benzerlik gösterdiğini belirtmiştir; ancak çalışanların yeşil davranışlarını etkileyen bireysel ve örgütsel dinamikler ile ilgili farklılıklar mevcuttur. Kurumlardaki yeşil davranışların belirleyicilerinin, diğer çevre yanlısı davranışların belirleyicilerinden farklı olduğu belirtilmektedir (Andersson vd., 2005: 302; Manika vd., 2015: 664; Meyers ve Rutjens, 2022). Çalışanların, genellikle evde davrandıkları gibi maddi konulara işyerinde çok fazla önem vermeyebildiği, enerji kullanımlarıyla çok fazla ilgilenmediği, işletmedeki alet ve makineler genellikle birden fazla çalışan tarafından paylaşıldığı için ne kadar enerji kullandıklarına dair de çok az bilgiye sahip oldukları görülmektedir (Andersson vd., 2005: 302; Carrico ve Riemer 2011: 1). Ancak çalışanların işyerinde enerji tasarrufunda bulunmaları gönüllülük olarak kabul edilebilir; çünkü çalışanlar çoğu zaman bu durumda kişisel bir fayda elde etmemektedirler. Bununla birlikte çalışanın daha önce bazı ödülleri deneyimlemesi nedeniyle böyle davranışlarda bulunması nedeniyle bu durum sadece gönüllülük olarak da nitelendirilmeyebilir (Leygue vd. 2017: 50).

Pek çok araştırma örgütte çalışan herkesin çevre bilincine sahip olmaya çalıştığını göstermiş (Kalamas vd., 2014; Meyers ve Rutjens; 2022) olsa da özellikle lider yönetici pozisyonunda çalışanların astlarına kıyasla çevreci davranışlar gösterme eğilimde olması daha kolay görünmektedir (Ones ve Dilchert, 2012a). Kurumların yeşil uygulamalarda başarıya ulaşabilmesi için çevre konusundaki politikaları, prosedürleri, çevreye duyarlı bir örgüt kültürüne sahip olmaları, yö-

netimin destekleyici davranışları önemlidir (Ramus, 2002). Nitekim araştırmalar özellikle üst düzey yöneticilerin iklim değişimi, kuraklı gibi konuları kendi işlerini de etkileyecek en büyük faktörlerden biri olarak gördüğünü ve bu bağlamda yöneticilerin çevre konusundaki duyarlılıklarını vurgulamaktadır (Kılıç ve Vatansever, 2017: 2). Benzer şekilde güçlü liderlik, çevresel sorunları mevcut organizasyonel süreçlere entegre etmeye yardımcı olmakta ve insanların davranış şekillerini değiştirmelerinin ne kadar önemli olduğu düşüncesini pekiştirmektedir (Davis ve Challenger, 2009: 114).

Yöneticilerin davranışları ile örgüt içinde örnek teşkil etmeleri, çalışanlar tarafından taklit edilmeleri (Bowler vd., 2010: 309; Yaffe ve Kark 2011: 806; Boiral vd., 2018), yeşil davranışlar konusunda kurumsal yeşillenmenin sağlanması için önemlidir (Boiral vd., 2015). Üst düzey yönetimin desteğinin olmaması, çalışanların işyerinde yeşil davranışlar sergilemelerinin önünde büyük bir engeldir (Zibarras ve Coan, 2015; Zibarras ve Ballinger, 2011; Robertson ve Barling, 2017). Çünkü örgütlerin yazılı politikaları çok iyi görünse de birçok çevresel önlem ön safhalarda çalışanlar tarafından uygulandığı için, personelin tam katılımı olmadan çevre plan ve programlarının başarılı olabilmesi mümkün değildir (Ones ve Dilchert, 2012a; Chan ve Hsu, 2016: 905). Çevre yanlısı davranışlarda bulunmaya isteksiz olan çalışanlar, resmî ve örgütsel düzeydeki yeşil eylemleri yalnızca "sembolik, törensel ve temeli olmayan faaliyetler" haline getirebilmektedir (Christmann ve Taylor, 2006: 6). Yönetici çalışan işbirliği ise başarıyı getirmektedir. Örneğin, üst yönetim yeşil satın almayı etkileyebilirken (Yen ve Yen, 2012), çevreci yöneticiler çevresel piyasa odaklı bir yaklaşımı teşvik etmek isteyebilir (Rivera ve Camino, 2012) ve çalışanlar, çevreye karşı sorumlulukları konusunda daha bilinçli ve sorumlu davranabilir (Paillé ve Raineri, 2015). Örgütlerin çalışanları işyerinde çevreye karşı sorumlu davranışlar göstermeleri konusunda teşvik etmesi (Paillé vd., 2019: 726), çalışanlara yönelik bir eğitim, çevresel değerlerin yayılmasını ve çalışanların yeşil davranış eğilimlerini de artırmaktadır (Boiral, 2009: 229). Yönetimin konuya verdiği önemi iletmesinin bir yolu, çalışanların bir dizi istenen davranışa göre değerlendirilmesiyle, personelin performans değerlendirmelerinin değiştirilmesidir. Bu girişimler, düşük maliyetle ve göreceli bir hızla uygulamaya konulabilir, bu da değişikliklerin en iyi nerede yapılabileceğini belirlemeye yardımcı olur, yeşil davranışı güçlendirir ve ödüllendirir (Davis ve Challenger, 2009: 114). Tersi durumda yani yönetimin denetimi kötüye kullanması, çalışanların işyerinde benimsedikleri yükümlülüklerini ve pozitif tutumlarını olumsuz etkilemekte ve bu durumun da yeşil örgütsel davranışlarına yansıması ile işletmenin çevresel performansına negatif etkisi bulunmaktadır (Robertson ve Barling, 2017; Chen vd., 2020; Meyers ve Rutjens; 2022).

Çevresel konulara ilişkin sorumluluk, artık hiyerarşik gücü genellikle sınırlı olan uzmanlaşmış bir departmana bırakılmamaktadır. Aksine, özellikle günlük faaliyetleri çevre üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilecek çalışanlar olmak üzere tüm organizasyon tarafından sorumluluk giderek daha fazla üstlenilmektedir (Boiral, 2005: 340). Çevre yanlısı bir çalışma ortamı ve yenilik yaratmak için fırsat, deneyim ve dengeleme olmak üzere üç temel stratejiye ihtiyaç vardır (Süßbauer ve Schäfer, 2019). Firma örgütsel yapı hedefler düzeyinde algılanan yeşil örgütsel davranışı uygularsa bu üç stratejiyi gerçekleştirebilir (Süßbauer ve Schäfer, 2018) Böylece algılanan yeşil örgütsel davranış faaliyetleri çevre dostu ürün ve hizmetler üretme açısından firmanın sürdürülebilirlik performansına katkı sağlamaktadır (Khan vd., 2021a: 1046). Yeşil davranış, çevre sorunları hakkında bilgi alışverişini teşvik etme, geri dönüşüm ve ileri dönüşüm faaliyetlerini vurgulama ve çevre dostu şirketlerin tedarikini teşvik etme şeklinde olabilir (Kim vd., 2017).

Yeşil örgütsel davranış kuruluş tarafından şart koşulan zorunlu çevre yanlısı davranışlardan farklıdır. Örgütte çalışanların gönüllü olarak gerçekleştirdikleri çevre yanlısı davranışların bir örgütün çevresel performansını etkilemesi için dört yol önerilebilir (Boiral ve Paillé, 2012: 432-433):

a. Çalışanlar yeni çevresel girişimler için mevcut uygulamaları değiştirebilirler.
b. Çalışanlar daha sürdürülebilir ve daha yeşil kurumsal politikaları savunabilir.
c. Çalışanlar yönetime yeni yeşil yenilikler ve kaynak tasarrufu sağlayan fikirler önerebilir.
d. Çalışanlar çevre yönetim sistemlerinin etkinliğini etkileyebilir.

Boiral ve Paillé tarafından geliştirilen bu önerileri destekleyen birçok çalışmanın sonucu da çalışanlar tarafından gerçekleştirilen bu tür çevre yanlısı davranışların bir örgütün başta çevresel performansı üzerinde (Boiral, 2009; Daily vd., 2009; Paillé ve Boiral, 2013; Paillé vd., 2014; Boiral vd., 2015; Suganthi, 2019) olmak üzere sürdürülebilirlik performansını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir (Anwar vd., 2020; Naz vd., 2021; Malik vd., 2021; Khan vd., 2021a,b). Ancak yeşil örgütsel davranışın resmî bir ödül sistemine bağlı olmayan özel, isteğe bağlı ve gönüllü davranış türü olduğu için bu gönüllü davranışların her zaman örgütsel yeşillendirmeyi teşvik etmeyeceği ve sürdürülebilirlik performansını da artırmayacağı unutulmamalıdır (Lamm vd., 2013).

Akandere (2019), yapmış olduğu çalışmada çalışanların çevreci davranışlarında çevresel tutkunun çok önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ratliff vd. (2017), çalışanların çevre konusunda istekli ve pozitif tutum içinde olmalarının çevre

dostu davranışları benimsemelerini pozitif yönde etkilediğini belirtmektedir. Demografik özellikler açısından bakıldığında; yaşlı çalışanların genç çalışanlara kıyasla daha fazla yeşil davranış (Wiernik vd., 2016; Katz vd., 2022) gösterdiği, çalışanın örgütteki görev süresinin, eğitim düzeyinin ve yeşil örgütsel davranışının pozitif ilişki içinde olduğu görülmüştür. Beş büyük faktör kuramı açısından incelendiğinde çalışanların işyerindeki çevre yanlısı davranışlarının deneyime açıklık ve vicdanlılık özellikleriyle pozitif ilişkisinin olduğu, planlı davranış teorisi çerçevesinde incelendiğinde ise çevre yanlısı tutum, norm, algılanan davranışsal kontrol ve davranışsal niyet ile pozitif ilişkili olduğu görülmüştür (Katz vd., 2022).

Toplum yanlısı davranış doğası gereği, hem içsel hem de dışsal güdüler yeşil örgütsel davranış için potansiyel itici güç olabilmektedir (Clark, Kotchen ve Moore, 2003). Örgütsel politikalar (Graves ve Sarkis, 2011; Norton vd., 2014; Katz vd., 2022), örgüt iklimi (Dumont vd., 2017; Katz vd., 2022) yönetici davranışları (Bowler vd., 2010: 3011; Yaffe ve Kark 2011: 806; Boiral vd., 2018), liderlik (Graves vd., 2013), iş algıları dikkate alındığında; çevre yanlısı davranışların çalışanların yeşil İKY algıları, KSS algıları, yeşil psikolojik iklim algıları, algılanan örgütsel destek, yeşil dönüşümcü liderlik algıları, yeşil hizmetkar liderlik algıları ve yönetici desteği (Robertson ve Barling, 2013; Ramus ve Steger, 2000; Norton vd., 2014; Khan vd., 2020; Katz vd., 2022) arasında pozitif ilişki bulunduğu saptanmıştır. İş tutumları açısından bakıldığında; örgütsel bağlılık (Ciocirlan, 2016; Katz vd., 2022), örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini ile pozitif olarak ilişkili olduğu görülmüştür. Nitekim Zibarras vd. (2012: 9) ve Althnayan vd. (2022: 6), çalışanların örgüte ilişkin sorumluluk ve bağlılık duygularının, işyerinde yeşil davranışlarını etkilediğini belirtmektedirler. Ayrıca bu çevre yanlısı davranışlar örgütteki diğer çalışanların davranışlarını da etkilemektedir. Böylece örgütün geneline yayılan güçlü bir yeşil bir davranış oluşmaktadır. Sonuç olarak çalışmalar incelendiğinde örgüt içinde sergilenen yeşil davranışların bazı örgütsel unsurlarla ilişkili olduğu ancak genel olarak bireysel değişkenlerle şekillendiği görülmektedir (Ones ve Dilchert, 2012b).

İşyerinde çalışanların yeşil davranışını belirlemede hedeflerin yönetimi yoluyla yenilik (yeni fikirlerin uygulanması için risk almayı teşvik etme), yetenek geliştirme (çalışanların eğitimi ve öğretimi), iletişim (yüz yüze iletişimi teşvik etme), bilgi paylaşımı (seçilen politikalarla ilgili kararların paylaşılması) ödüller (gösterilen çabaların takdir edilmesi) ve sorumluluk (işte özerkliğin sağlanması) gibi unsurlarla desteğin ve liderliğin önemini vurgulayan çalışmalar mevcuttur (Ramus ve Steger 2000). Kurumların çevresel kaygılarını gerçek bir şekilde göstermesi durumunda, çalışanların kuruluşlarının başarılı olmasına yardımcı olan sorumlu davranışlar gerçekleştirme, çevre konularında duyarlı olma olasılıkları

daha yüksektir (Ramus ve Steger, 2000; Whitmarsh, 2009; Lamm vd. 2013; Manika vd., 2015; Temminck vd. 2015; Raineri ve Paillé, 2016; Ratliff vd. 2017).

Davis ve Challenger'e (2009) göre işletmeler, iklim değişikliği ile mücadelede önemli bir rol oynadıklarının farkında; ancak bu konuda çalışanların davranışlarının rolünü ihmal etmektedirler. Örneğin, şirketler kurumsal sürdürülebilirlik politikaları geliştirme, atık ayrıştırma, şirket seyahat planları yapma gibi uygulamalar ile çevreye duyarlı adımlar atmakta; ancak çalışanların değişikliklere adapte olabilmesi ve işletme ile tam olarak iş birliği yapabilmesi için çalışanlara yönelik teşvik edici ciddi adımlar atmaları da gerekmektedir. Çünkü çalışanlar, farklı şekillerde çevre yanlısı davranışlarda bulunabilir. Örneğin, yeni uygulamalar geliştirebilir, önerebilir ve paylaşabilirler (Boiral ve Paillé, 2012), işyerinde israfı önlemek için geri dönüşümü ve ileri dönüşümü destekleyici faaliyetlerde bulunabilir (Lee vd., 1995) ve böylece çevresel performansın iyileştirilmesine katkı sağlayabilirler (Daily vd., 2009). Bununla birlikte, davranışların iş görevlerinin ötesine geçen çevre lehine davranışlar olarak kabul edilebilmesi için, çalışanların yeşil davranışlarının işin bir parçası olarak görülmesinin gerekip gerekmediğini analiz etmek için geleneksel ve yeşil endüstriler arasında bir ayrım yapılmalıdır. Bu ayrım, çalışanların iş yerinde çevre yanlısı davranışlarda bulunma istekliliğinin temel bir görevi mi yoksa isteğe bağlı bir davranışı mı yansıttığını belirlemek için yararlı bir çerçeve sağlamaktadır (Ones ve Dilchert, 2012a,b). Bu nedenle, çalışanlar yeşil bir sektörde çalışırken, işyerindeki çevre yanlısı davranışlarının kuruluşun gerektirdiği bir iş görevini temsil ettiği söylenebilir.

Kurumların çalışanlarının daha çevreci davranışlara doğru yönelmesini sağlama, örgütün yeşil davranış seviyesini artırma noktasında hızla atabileceği birçok basit adım vardır. Örneğin, çalışanların görüş ve önerilerini sunacakları, kullanıcı katılımı ve yalın mühendislik kavramlarından yararlanılarak forumlar oluşturulabilir. Minimum masraf karşılığında bu forumlar, çalışanların bir organizasyon içindeki savurgan alanlara ve süreçlere ilişkin gözlemlerini seslendirmelerine ve daha çevre dostu çalışma yöntemlerini teşvik etmek için önerilerini paylaşmalarına olanak sağlayabilir. Diğer bir teknik, arzulanan davranışlar ifade edildiğinde sunulan teşvikler ve verilen ödüller ile kilit kişilere istenen yeşil davranışları başarma ile ilgili ek sorumluluklar vermek olabilir. Bu gibi adımlar sadece bir organizasyondaki verimsizlikleri azaltmaya yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda yönetimle iletişimi geliştirir, çalışanlara değişim süreci boyunca katılım fırsatı sağlar ve eylemelerin başarı olasılığını artırır. Çalışma uygulamalarındaki herhangi bir değişikliğin başarılı olması için, yöneticilerin öncülük etmesi önemlidir. (Gonzalez-Benito ve Gonzalez-Benito, 2006: 99).

Algılanan yeşil örgütsel davranışın ilişkili olduğu kuramlar incelendiğinde bazı kuramların öne çıktığı görülmektedir. Teorik olarak incelendiğinde bir grup araştırma algılanan yeşil örgütsel davranışı rasyonel bir karar verme süreci olarak kabul ederken, diğer bir grup araştırma onu ahlaki bir perspektiften incelemiştir. Bunlar; norm aktivasyon modeli (Schwartz, 1977) ve onun uzantısı bir kuram olan değer inanç-norm teorisi (Stern, 2000), planlı davranış teorisi (Ajzen, 1991), sosyal değişim teorisi (Blau, 1964), öz belirleme teorisi (Ryan ve Deci, 2000), sosyal kimlik teorisi (Tajfel, 1978), hedef belirleme teorisi (Locke ve Latham, 1980)'dir.

Bu kuramlardan öncelikli olanlara değinecek olursak; yeşil davranış üzerine yapılan araştırmaların çoğunun planlı davranış teorisine dayandığı görülmektedir (Yuriev vd., 2018). Bireylerin sahip oldukları tutum, norm ve davranışsal kontrol algısı ve bir davranışla meşgul olma niyeti davranışlarını şekillendirmektedir (Ajzen, 1991). Bu çerçevede Wesselink vd. (2017), planlı davranış teorisine dayandırarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, çalışanların çevre yanlısı davranışlarını ve davranış niyetlerini örgütün sağladığı destek ve yeşil lider davranışı ile bireysel tutum, norm ve davranış kontrolü arasındaki etkileşim ile ele almışlardır (Uğur ve Öner, 2019: 11).

Değer inanç-norm teorisi; bireylerin çevreci davranış göstermesinin ardındaki nedenleri ortaya koymaktadır. Buna göre, çevreci davranışı açıklarken önde gelen modellerden birisidir. Herhangi bir özellikteki çevre yanlısı davranışın meydana gelmesinde değişkenlerden ve nedensel ilişkiye bağlı olarak oluşan bir zincir söz konusudur (Stern, 2000: 412). Bu değişkenler arasında; kişisel değerler (biyosferik, özgencil, bencil), insan etkinliklerinin çevreye zararlı sonuçlarına yönelik bir dünya görüşü, belirli çevre problemlerinin zararlı sonuçlarına yönelik inançlar, çevre sorunlarını azaltmaya yönelik bireyin algıladığı yetenekler ile yüklendiği sorumluluk, kişinin kendinden beklentileriyle ilişkili olan ahlaki bir zorunluluk hissi gösterilebilir (Küçükoğlu, 2014: 58).

Paillé ve Mejia-Morelos (2014), konuyu sosyal değişim teorisi bağlamında ele alarak işverenleri tarafından desteklenen çalışanların çevre dostu davranışlar geliştireceklerini, kurum için ekstra çaba gösterecekleri; ancak çevreye yönelik kurumsal desteğin, sınırlı eğilimi olan veya hiç eğilimi bulunmayan çalışanların bireysel çevresel performanslarında istenilen etkiyi göstermeyeceği sonucuna ulaşmışlardır. Grubu, grup süreçlerini ve gruplar arası ilişkileri konu alan sosyal kimlik teorisine göre değerlendirecek olursak, bireyler öz saygılarını artırmak için kendilerini prestij içerisinde gördükleri sosyal gruplar/örgütler ile özdeşleştirme eğiliminde bulunmaktadırlar. Bu noktada Afsar vd. (2019) çalışmalarında görüldüğü gibi çalışanların çevre yanlısı davranışları sorumlu liderlik, ortak çevre vizyonu, örgütsel bağlılık gibi değişkenler tarafından etkilenmektedir.

2.3.2. Algılanan Yeşil Örgütsel Davranışın Boyutları

Araştırmacıların, çalışanların sürdürülebilirlik üzerinde etkisi olabilecek hem olumlu hem de olumsuz davranışlarına ilgisi olduğu görülmekle birlikte çalışanların yeşil davranışı üzerine yapılan araştırmaların çoğunun bireysel davranışlara yönelik olduğu söylenebilir. Buna göre yeşil davranışın geri dönüşüm, malzemelerin yeniden kullanılması ve kaynakların azaltılması ile sınırlı olduğu varsayılmaktadır (Ones vd., 2018). Bu amaçla, davranış sınıflandırması zorunludur. Bu nedenle, bireyin iş tanımının yeşil davranışı içerip içermediğine bakılmaksızın, işyerindeki yeşil davranışı ölçeklendirmek ve ölçmek için iş temelli bir sınıflandırma geliştirilmiştir (Ones ve Dilchert, 2012a).

Ones ve Dilchert (2012a), ABD'deki 20 farklı endüstride yaklaşık 1300 kritik olayı belirleyerek yeşil beşli sınıflandırmayı geliştirmişlerdir. Genelleştirilebilirlik ve kültürler arası alaka düzeyi, 15 farklı endüstride 14 farklı Avrupa ülkesinden rapor edilen kritik olaylar kullanılarak ve model test edilerek oluşturulmuştur. Bu test, beş kategoride 16 alt davranış kategorisinden oluşmaktadır. Bu sınıflandırma diğer sınıflandırmalarla (örneğin, Zibarras vd., 2011; Boiral ve Paillé, 2012; Lamm vd., 2013) karşılaştırıldığında en kapsamlı sınıflandırma olarak görülmektedir (Norton vd., 2015; Wiernik vd., 2016; Francoeur vd. 2019: 4; Ciocirlan, vd. 2020: 4). Ones ve Dilchert (2012a) tarafından geliştirilen yeşil işyeri davranışlarının sınıflandırılması; reaktif davranışlar (zarar vermekten kaçınma ve koruma) ve proaktif davranışlar (dönüştürme, diğerlerini etkileme, çevre için inisiyatif alma) olarak ele alınabilir (Klein, 2015: 78).

Tablo 4. Yeşil Çalışan Davranışları Kategorilerinin Tanımları

Kategoriler	**Davranışsal alt kategoriler**	**Davranış örnekleri**
Dönüştürme	*Çevreye karşı duyarlı/ sorumlu alternatifler seçmek *İşin yapılış şeklini değiştirme *Sürdürülebilir ürün ve işlemler yaratma *Sürdürülebilirlik için yenilikleri benimsemek	*Çevre dostu ürünler kullanarak tek kullanımlık olmayan araç-gereçler satın almak. *Hava taşımacılığını azaltmak için nakliye programlarını optimize etmek. *Yeni ürünler tasarlamak, yeni üretim süreçleri geliştirmek. *Seyahat yerine sanal toplantıları seçmek, şirket hibrit araçları satın almak.
Zarar vermekten kaçınma	*Kirliliği Önlemek *Çevresel etkiyi izleme *Ekosistemin güçlendirilmesi	*Kirliliğin önlenmesi ve azaltılması. *İşlemlerden kaynaklanan emisyonların izlenmesi. *İşyeri tesislerinin etrafındaki yaban hayatı alanlarının bakımı.
Koruma	*Geri dönüşüm *Yeniden kullanma *Kullanımı azaltma *Yeniden değerlendirme	*Geri dönüşüm kutuları, şişeleri, kağıtları... *Tek kullanımlık ürünlerin, gıda ürünlerinin, kâğıdın yeniden kullanılması. *Işıkları kapatma, çift taraflı yazdırma. *Binaları ısıtmak için modern çöp yakma fırınlarının kullanılması
Diğerlerini etkileme	*Sürdürülebilirlik için eğitme ve yetiştirme *Diğer kişileri teşvik etme ve destekleme	*Sürdürülebilirlik eğitimi koordinatörü işe almak, işyeri kirliliği konusundaki önerileri grup üyeleriyle paylaşmak *Başkalarını doğayı korumaya teşvik etmek
Çevre için inisiyatif alma	*Program ve politikaları başlatma *Çevresel öncelikleri ilk sıraya koyma *Çevreye faydalı eylemlerde ve lobi faaliyetlerinde bulunma,	*Yeni bir çevre programı başlatmak, çevreye duyarlı şekilde hareket etmek için inisiyatif almak. *Klima kullanmamak, ısıyı düşürmek. *Çevre sorunları hakkında tartışma, kampanya yürütme ve lobicilik yapma

Kaynak: Ones, D. S. ve Dilchert, S. (2012a). "Employee Green Behaviors". Jackson, S. E., Ones, D. S., Dilchert, S. ve Kraiger, K (Ed.), *Managing Human Resources for Environmental Sustainability* içinde, San Francisco: CA: Jossey-Bass/Wiley, s. 93-95.

Çalışanların yeşil davranışı, doğası gereği pro-sosyaldir (Chou, 2014). Bu yeşil davranışlar farklı boyutlarda ele alınabilir. Davranış, rol içi yeşil davranış veya rol dışı yeşil davranış olarak sınıflandırılabilir (Ramus, 2002). Bu sınıflandırma yapılırken hangi davranışın rol içi yeşil davranış veya rol dışı yeşil davranış olduğu kuruluşa ve kuruluşun çalışanlarından beklentilerine bağlıdır (Paillé ve Boiral, 2013). Her iki davranış biçimi de örgütsel yeşil hedeflere ulaşmak için önemlidir (Norton vd., 2014) ve değer yaratma yoluyla kurumsal sonuçlara katkıda bulunur (Dumont vd., 2017: 615). Bu alanda yapılan birçok araştırmada da yeşil örgütsel davranışların örgütsel yeşillenmedeki kritik rolü vurgulanmıştır (Boiral, 2005; Boiral vd., 2016:397).

Boiral (2009), Organ'ın (1990) tarafından ortaya konulan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını çevreci perspektifte ele alarak yeşil örgütsel vatandaşlık kavramını tanımlamış ve yeşil örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını tekrar belirlemiştir (Pekdemir ve Turan, 2018: 155). Bu çerçevede Boiral ve Paillé (2012) yeşil iş yeri davranışını 3 boyutlu değerlendirmiştir. Çevreye yardım; çalışma arkadaşlarının çevre ile ilgili kaygıları işyerine daha iyi entegre etmelerine yardımcı olmak için gönüllü bir istekliliği yansıtır. Buna örnek olarak; çalışanların çevre ilgili konularda görüş ve fikirlerini ifade etmeleri, çevreye duyarlı davranış noktasında istekli olmalı, faaliyetlerini gerçekleştirirken çevreyi de göz önünde bulundurmaları, çevreye zaman ayırmaları verilebilir. Yeşil sivil katılım; kuruluşun çevre programlarına ve faaliyetlerine gönüllü katılım ile ilgilidir. Buna örnek olarak; çalışanların firma tarafından organize edilen çevresel etkinliklere aktif katılım göstermesi, firmadaki çevresel konulara yönelik etkinliklere, projelere katılmaya gönüllü olmaları, firmanın çevresel girişimleri hakkında bilgi sahibi olmalı verilebilir. Yeşil girişimler; isteğe bağlı bir davranış biçimidir ve çevresel uygulamaları ve performansı iyileştirmek için birtakım öneriler içermektedir. Buna örnek olarak; çalışanların kendi sorumluluklarında olmasa da birbirilerine çevreyi daha etkin koruma yöntemleri konusunda önerilerde bulunmaları, işyerinde rutin faaliyetlerinde gönüllü çevresel eylem ve girişimler gerçekleştirmeleri, çevreyi etkileyebilecek bir faaliyette bulunmadan önce eylemlerinin sonuçları üzerine düşünmeleri verilebilir. Yeşil girişimler başarı için çalışanın iyi niyetine ve katılımına dayanmaktadır (Boiral vd., 2015). Malzeme tüketimini azaltmak ve geri dönüşümü teşvik etmek için yeşil bir girişimin etkinliği, ağırlıklı olarak bir çalışanın kaynak tasarrufu sağlayan davranışlarda bulunma taahhüdüne bağlıdır (Homburg ve Stolberg, 2006).

Günümüzde organizasyonlarda gönüllü davranışlar ile ilişkilendirilen yeşil çalışan davranışı yalnızca gönüllü boyutu ile değerlendirilmektedir (Yiğit, 2017: 68). Norton vd. (2015) ve Campbell ve Wiernik (2015), bunun doğru bir yaklaşım olmadığını çalışanların yeşil davranışının iş performansının herhangi bir

boyutunun parçası olabileceğini ve işin niteliğine bağlı olarak zorunlu veya gönüllü olabileceğini belirtmektedirler. Dolayısıyla konuyu yalnızca gönüllülük ekseninde değerlendirmemektedirler. Zorunlu yeşil işgören davranışı, çalışanların iş gerekleri ve sorumlulukları bağlamında zorunlu olarak gerçekleştirdikleri yeşil davranış olarak tanımlanmaktadır (Norton, 2016: 15; Norton vd., 2015: 105). Zorunlu yeşil işgören davranışı kavramı, çalışanların işverenleri tarafından talep edilen davranışlarına atıfta bulunan ve doğrudan veya dolaylı olarak işin özüne katkıda bulunan görev performansına benzemektedir (Norton vd., 2015: 105). Gönüllü yeşil işgören davranışı, örgütsel beklentileri aşan, bireysel inisiyatif içeren yeşil davranış olarak ifade edilmektedir. (Norton, 2016: 15; Norton vd. 2015: 105). Kuruluşların çevresel performansı, büyük ölçüde çalışanların yeşillendirme faaliyetlerine gönüllü katılımına bağlıdır. Herhangi bir kuruluştaki çalışanlar, seyahat etmek yerine geri dönüşüm, araba paylaşımı veya video konferans kullanma gibi çok sayıda çevresel davranışı gönüllü olarak gerçekleştirebilir. Yine de birçok kuruluşta bu davranışlar sınırlı kalmaktadır (Yuriev vd. 2018: 379). Gerçekleştirilen bu davranışlar sürdürülebilirliğe etkileri bakımında dolaylı veya doğrudan olabilir. Örneğin çalışanların firmanın çevresel faaliyetlerini sorgulama, düzeltme, geliştirme ve önerilerde bulunma yönündeki adımları dolaylı etki olarak görülürken, firmada enerji, kaynak kullanımını ve atıklarını azaltma gibi çevresel faaliyetlere katılım göstermesi doğrudan etki oluşturmaktadır (Lülfs ve Hahn, 2013: 85).

Ramus ve Killmer (2007: 557), yeşil işgören davranışını zorunlu, teşvik edilen ve gönüllü olmak üzere 3 boyutlu olarak ifade etmektedir. Birincisi, bireyin ve ait olduğu örgütün refahını aynı anda destekleyen pro-sosyal davranıştır. İkincisi, çalışanların çevreci davranış konusunda örgütün zorunlu olarak belirlediği davranışlardan fazlasını yapmayı seçtiği kurumsal değişimi etkilemek ve değer yaratan bileşenler üretmek için sorumluluk aldığı isteğe bağlı yani gönüllü olarak gerçekleştirdiği bir davranıştır. Üçüncüsü, çevre açısından faydalı davranışları teşvik etmek için nadiren net hedefler veya ödül sistemleri olan "çalışanların işleri için resmî olarak gerekli olmayan" ekstra rol davranışlarıdır.

2.4. Sürdürülebilirlik Kavramı

Dünya genelinde yaşanan ticaret savaşları, ülkelerin karşı karşı kaldıkları jeopolitik riskler ülkelerin ekonomileri başta olmak üzere birçok unsur üzerinde bir baskı unsuru oluşturmaktadır. Ekonomik dalgalanmaların yanında iklim krizi artık tüm dünyada bir alarm unsuru olarak görülmektedir. İklim krizi başta su ve enerji gibi insan yaşamı için temel kaynaklar üzerinde etkide bulunmasının yanı sıra göç, toplumsal karışıklık, çatışma ve savaşlar gibi derin toplumsal krizlere de bir zemin yaratmaktadır. Dolayısıyla günümüz dünyasında gittikçe artan sos-

yo-ekonomik eşitsizlik ve adaletsizlik, iklim değişikliği ve çevresel sorun gibi konular özellikle toplumun kırılgan kesimleri olmak üzere bireylerde bir baskı unsuru oluşturmaktadır (Ayrancı, 2019: 3).

Sürdürülebilirliğe artan ilgi çeşitli mekânsal ve zamansal ölçeklerde toplumların, ekonomilerin ve çevrenin karşı karşıya kaldığı birtakım zorluklar ve sorunlar hakkında artan endişeyi de yansıtmaktadır (Jones vd. 2016: 38; Khan vd., 2021b: 22). Ekosistem için ciddi sonuçları olan yoğun kaynak kullanımına dayanan mevcut kalkınma modellerinin etkisi göz önüne alındığında, sadece mevcut problemlerle değil, gelecek nesiller için yaşam kalitesi ile ilgili artan bir endişe de bulunmaktadır. Bu endişe, büyüme ve kalkınmaya daha bütünsel ve sürdürülebilirlik odaklı bir yaklaşımı beraberinde getirmiştir (Lambin, 2005: 177; Esty ve Winston, 2008; Liyanage vd., 2009: 666). Sürdürülebilirlik ile kazanılacak bilinçlenmenin korkuları gidermede, baskılara karşı mücadelede ve baskıları ortadan kaldırmada hayati bir rol üstleneceği geniş çevreler tarafından kabul edilen bir düşüncedir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik yalnızca gündemini koruyan bir konu olmanın ötesinde insanlığın pek çok açıdan refahına önemli ölçüde katkı sağlayan bir anahtardır (Ayrancı, 2019: 3).

Uluslararası gündemde önemli bir yer tutan (WWF, 2014: 8) sürdürülebilirlikle ilgili tartışmalarda ve araştırmalarda özellikle 1980'lerden beri önemli bir artış gözlendiği ve kavramın daha geniş alanlarda kullanılmaya başlandığı görülmektedir (Hart, 1999; Tıraş, 2012: 59). Ulusal ve uluslararası bağlamda, bu konulara odaklanan çalışmaların sayısı yıldan yıla artmış ve sürdürülebilirlik terimi popüler hale gelmiştir (Ebner ve Baumgartner, 2006: 1; Esty ve Winston, 2008). Özellikle son dönemde işletme biliminin de kâr odaklı anlayış yerine sosyal anlayışa yönelmesi dikkat çekmektedir (Ayrancı, 2019: 151).

Sürdürülebilirlik, bir kişinin veya grubun çevresel, ekonomik ve sosyal alanlar üzerinde zararlı etkilerden kaçınmayı amaçladığı ahlaki ve ideal olan süreklilik gösteren bir davranış biçimini ifade etmektedir (Banon vd., 2011: 176). Doğal bir denge içinde yenilenebilmeleri ve sürdürülebilmeleri için kaynakların kullanımının düzene sokulmasını gerektirmektedir (Aktaran: Shrivastava, 1995: 184). Dolayısıyla sürdürülebilirlik kısa vadeli bir yanıt değildir (Kpphgn vd., 2020: 94).

Ülkelerin -kısa ve uzun vadede- doğal kaynakları, ekosistemi ve insan yaşam alanları dâhil bitki ve hayvan türlerinin çeşitliliğinin kalitesini güvence altına alması Vlek ve Steg, 2007: 1), sürdürülebilir bir yönetim sergilemesi önemlidir. Sürdürülebilirlik tanımları genel olarak özetlendiğinde (Gözükara, 2019: 16);

- Kaynakların eşit bir şekilde dağıtılması,
- Kaynakların kullanımında endişe,

- Toplum, ekonomi ve çevre arasındaki ilişkiler konusunda farkındalık ve
- Kaynakların kullanılması ve/veya kullanılabilirliği üzerindeki kısıtlamalarla yaşamak konularını içermektedir.

Sürdürülebilirlik kavramı ile sıklıkla karıştırılan bir kavram olan sürdürülebilir kalkınma, sürdürülebilirlikle benzer odaklı olmasının yanında bazı farklı özellikleri içermekte olup farklı bir kavramdır. Steurer vd. (2005: 265) sürdürülebilir kalkınmayı ekonomik, sosyal ve çevresel konuların tüm toplumsal alanlar ile her seviyede; kısa ve uzun vadede bütünleşmesini gerektiren, iyi bilinen bir toplumsal yol gösterici model olarak kabul edildiğini belirtmektedir (Aksoy, 2019: 55).

2.4.1. Sürdürülebilir Kalkınma

Sürdürülebilir kalkınma teriminin kökeninin 18. Yüzyıla dayandığı ve ilk olarak ormancılıkta kullanıldığı görülmektedir. 1732 yılında Hans Carl von Carlowitz ormancılıkta sürdürülebilirliği tartışmış, ağaç dikmek ve kesmek arasında bir denge olması gerektiğini belirtmiştir (Grober, 1999). O dönemde ağaç popülasyonunun uzun süreli korunmasının garanti altına alınması için yalnızca belirli sayıda ağacın kesilmesine izin verilmekteydi. Bu yöntem ile gelecek nesiller için kaynakları etkin ve verimli kullanarak, azaltmadan sürekli bir odun tedariki sağlandığı söylenebilir (Ebner ve Baumgartner, 2006: 2).

20. Yüzyılın sonlarına doğru giderek artan çevresel sorunlar sürdürülebilirlik kavramını daha da üst noktaya taşımıştır. Çünkü bu sadece bir ekoloji meselesi değildir. Sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik de yapının önemli bir parçasıdır (Elkington, 1998). Sosyal sürdürülebilirliğin temel kaygısı insanların korunması, çevresel sürdürülebilirliğin temel kaygısı gezegenimizin korunması, ekonomik sürdürülebilirliğin temel kaygısı ise ekonomik kalkınmadır. Bu nedenle sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşılabilmesi için çabalarken farklı grupların da sorumluluk alması gerekmektedir. Hükûmetler ve kuruluşlar bu süreci standartlar getirerek, teknik, idari, yasal düzenlemeler veya vergi indirimleri yoluyla ulusal programlarını oluşturarak desteklemeye çalışırlar (Gahin vd., 2003: 661). Dolayısıyla küresel ölçekte daha sürdürülebilir bir kalkınma yoluna geçişi yönetmek, önümüzdeki yıllarda insanlığın karşı karşıya olduğu en büyük zorluklardan biridir (Lambin, 2005: 177).

1970'lerde dünya genelinde politikalarda yaşanılan değişimler ile insan, çevre, kalkınma, ekonomi konularının dengeli yönetilmesi üzerinde tartışmalar hız kazanmıştır. 1972 yılında yayımlanan Roma Kulübü Raporu olarak da ifade edilen, "Büyümenin Sınırları" (Meadows vd., 1972) isimli kitap ile uluslararası arenada kırılma noktası olarak da gösterilmektedir. Tartışma ile öne çıkan konu

kaynakların ve çevrenin korunmasını etkileyen bir eko-kalkınma yaklaşımı ve dengenin önemi olmuştur (Ebner ve Baumgartner, 2006: 2). Bu rapor sonrasında 1972 yılında Stockholm'de ilk kez iklim değişikliği konusu ile ilgili Birleşmiş Milletler İnsan ve Çevre Konferansı için toplanılmıştır. Bildirinin kabul edildiği bu konferans, sürdürülebilir kalkınmaya çevre ve kalkınma ilişkisini ele alarak yer veren uluslararası boyutta ilk hareket olması, sonunda BM Çevre Programı (UNEP) kurulması ile ayrı bir öneme sahiptir. 1980 yılında Dünya Doğayı ve Doğal Kaynakları Koruma Birliği, evrensel öncelik olarak sürdürülebilir kalınmaya atıfta bulunduğu "Dünya Koruma Stratejisi"ni yayımladı. 1987 yılında BM Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nun yayımladığı Brundtland Raporu olarak da bilinen "Ortak Geleceğimiz" raporu ile ekonomik büyüme ve kalkınmadaki rotayı değiştirme ihtiyacının altı çizilmiş olup "sürdürülebilir kalkınma" yaklaşımı tavsiye edilmiş ve tüm insanların ihtiyaçlarını karşılamak için doğal kaynakların dikkatli kullanılmasının önemi vurgulanmıştır (Liyanage vd., 2009: 666). Rapor ile sürdürülebilir kalkınma kavramı (WCED, 1987: 43) net bir şekilde düzenlenmiş olup bu tanım günümüzde de kavramı ifade ederken en yaygın kullanılan tanımların başında gelmektedir:

"*Bugünün gereksinimlerini, gelecek kuşakların gereksinimlerini karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılayan kalkınma.*"

1992 yılında Rio Konferansı olarak da bilinen BM Çevre ve Kalkınma Konferansı ile ikinci program dalgası gelişmekte olan ülkeler ve geçiş ekonomilerinde ortaya çıkmış olup bu ülkeler başta olmak üzere ilk dalgadaki birçok ülke yasalarını ve kurumlarını çevreye duyarlı yönetim ve sorunların çözümüne göre düzenleme noktasında etkilemiştir (Dyllick ve Hockerts, 2002: 130; Fiorino, 2011: 367-368). İnsanlığın tarihsel bir dönüm noktasında olduğunu vurgulayan konferansta, sürdürülebilir kalkınma kavramı daha geniş bir perspektifte ele alınmış olup farklı disiplinlerin çalışma alanlarında da yer verilmiştir. Tüm dünya ülkelerinin sürdürülebilir kalkınma ilkeleri konusundaki kararlı duruşları ile sürdürülebilirlik kavramının teknolojilerde, altyapıda, yaşam tarzlarında ve kurumlarda uzun vadeli ve geniş kapsamlı değişiklikler anlamına geldiği giderek daha açık hale gelmiştir (Rennings, 2000: 319-320). Sürdürülebilir kalkınmanın sağlanabilmesi için gerekli olan ilkeler, düzenlemeler ve eylemleri içeren "Gündem 21" başlıklı eylem planı BM üyesi tüm ülkeler tarafından kabul edilmiştir.

Sürdürülebilir Kalkınmanın gelişiminde önemli yere sahip diğer adımlar olarak; 1992'de AB tarafından 5. Eylem Programı'nın kabul edilmesi, 1993'te BM bünyesinde Sürdürülebilir Gelişme Komisyonu'nun oluşturulması, 1996'da İstanbul'da gerçekleştirilen II. BM İnsan Yerleşimleri Konferansı (Habitat II), 1997'de Japonya'da imzalanan Kyoto Protokolü ve 2002'de Johannesburg'da gerçekleştirilen Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi gösterilebilir.

Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, 2015'te kabul edilen ve 2030'a kadar ulaşılması amaçlanan evrensel, acil eylem çağrısıdır. BM üyesi ülkeler bu hedeflere ulaşmak için çalışmayı kabul etmiştir. Hedeflenen 17 madde şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1. Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma İlkeleri

Kaynak: Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma İlkeleri (2016). https://turkey.un.org/tr/sdgs

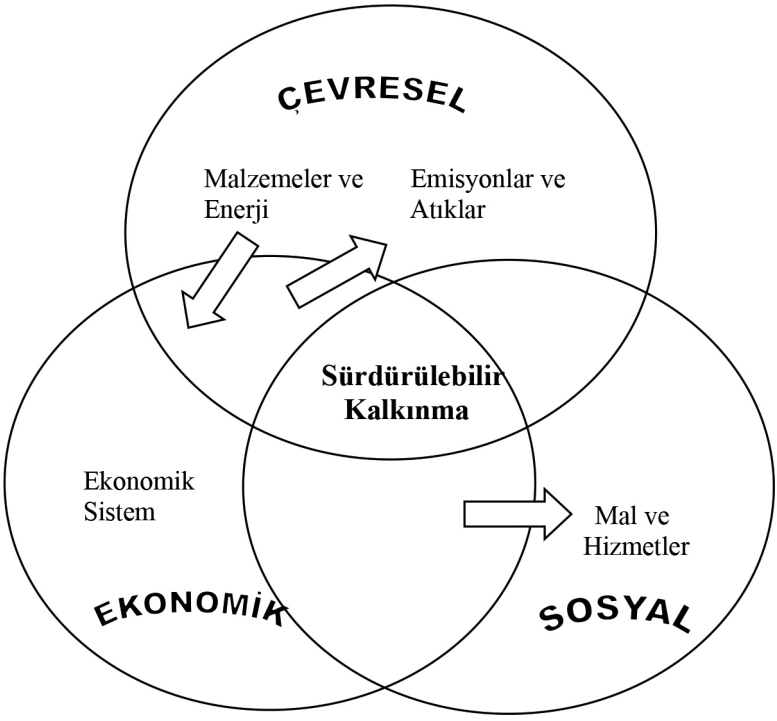
Paris'te düzenlenen İklim Konferansı'nda 12 Aralık 2015'te Paris İklim Anlaşması 195 ülke katılımıyla kabul edilmiştir. Anlaşma, BM İklim Değişikliği Konferansı'nda 22 Nisan 2016'da aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 175 ülke tarafından imzalanmıştır. İklim değişikliği ile mücadele noktasında önemli adımlar içeren bu anlaşma yalnızca çevresel değil sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliğin güçlendirilmesini hedeflemektedir (United Nations, 2021).

2019 yılında AB tarafından "Avrupa Yeşil Mutabakatı"nın ilan edilmesiyle iklim krizi ile mücadelede, sürdürülebilirlik ve yeşil ekonomiye geçiş konularını içeren oldukça kapsamlı bir dönüşümün başladığı görülmektedir. Bu çerçevede mutabakat, AB'yi, 2050 yılına kadar sera gazı emisyonlarının net olarak sıfırlandığı ve ekonomik büyümenin kaynak kullanımından ayrıştırıldığı, modern, kaynakları verimli kullanan ve rekabetçi bir ekonomiye sahip, adil ve refah içinde yaşayan bir topluma dönüştürmeyi amaçlayan yeni bir büyüme stratejisi olarak ifade edilmektedir (European Commission, 2019).

Tüm süreci kararlı ve bütüncül bir bakış açısı ile ele alan AB, "Yeşil Mutabakat" kapsamında belirlediği hedeflere ulaşma konusundaki kararlılığını 2021 yılının Temmuz ayında açıkladığı "Fit for 55" (55'e Uyum Paketi) yasa teklifi

ile göstermiştir. Fit for 55 paketi ile detayları açıklanan Sınırda Karbon Düzenleme Mekanizması ise AB'ye ihracat yapan ülkeleri doğrudan etkileyecek bir düzenleme olduğu için tüm dünyadaki sanayicilerin de bu konudaki gelişmeleri yakından takip etmesini ve gerekli düzenlemeleri bir an önce hayata geçirmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda örnek olarak Türkiye 2021 yılında attığı önemli adımlar gösterilebilir. Başta Türk Sanayisi olmak üzere ilgili birçok sektöre yol gösterici bir rehber niteliğindeki Yeşil Mutabakat Eylem Planı 2021 yılı Temmuz ayında yayımlanmıştır. Ayrıca 2021 yılı Ekim ayında Paris İklim Anlaşması'nın TBMM tarafından onaylanması ve 2053 için net sıfır emisyon hedefinin belirlenmesi Türkiye'nin de bu konudaki kararlı tutumunu ve vizyonunu ortaya koyan önemli adımlar olarak gösterilebilir (İSO, 2021: 4).

1987'den beri, "sürdürülebilir kalkınma" terimi gelecekteki hayatta kalmamızın ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarını belirtmek için kullanılmaktadır (WCED, 1987). Sürdürülebilir kalkınma, yalnızca ekonomik alandaki gelişmeyi değil sosyal ve çevresel unsurları da dikkate alan, konuya bütünleşik yaklaşan (Gönenç vd. 2018: 20) kalkınma ile çevrenin birlikteliğini vurgulayan (Kaypak, 2012: 16) üç boyutlu ilkeleri olan bir kavramdır. Bu ilkelerin her biri gerekli, fakat yeterli olmayan bir durumu göstermektedir (Bansal, 2005: 198). Evans vd. (2017) ve Fernando vd.ne (2019) göre sürdürülebilir iş performansının bütünsel görünümünün temsil edilebilmesi için ekonomik, sosyal ve çevresel önemi içeren üç ana boyutu içermesi gerekmektedi. İlkelerden herhangi biri desteklenmezse, ekonomik kalkınma sürdürülebilir olmayacaktır (Bansal, 2005: 198). Ancak ekonomik bileşen çevresel bileşene önemli bir zararla geliştirilmeye devam ediliyor. Temelde ekolojik sistemlere olan bağımlılığımızı anlayamadığımız için sosyal ve ekonomik kazanımları zayıflatma riskiyle karşı karşıyayız. Ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik ancak sağlıklı bir gezegenle mümkündür. (WWF, 2014: 8). Bu nedenle çevresel sürdürülebilirlik, 21. yüzyılda kurumsal olmanın kritik bir bileşeni olarak ortaya çıkmaktadır (Starik ve Marcus, 2000). Şekil 2 kalkınmada kilit rol üstlenen sürdürülebilir kalkınma modelini göstermektedir.



Şekil 2. Sürdürülebilir Kalkınma Modeli

Kaynak: Azapagic, A. ve Perdan, S. (2000), "Indicators of Sustainable Development for Industry: A General Framework", Process Safety and Environmental Protection, 78 (4), s. 244.

2.4.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik

Kurumsal sürdürülebilirlik örgütlerin kısa ve uzun vadeli ekonomik, sosyal ve çevresel performanslarını ele alan onlara sürdürülebilirlik perspektifinden bakış açısı sunan, kurumsal yol gösterici bir modeldir (Aksoy, 2019: 55). Firmaların küresel sürdürülebilirlik hedefleri ile uyumlu hedefleri iş düzeyine aktarırken, gelecekteki paydaşların ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden doğrudan ve dolaylı paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılayabilmesidir (Dyllick ve Hockerts, 2002: 131).

Kurumsal sürdürülebilirlik artık dünya çapındaki en önemli iş hareketlerinden biridir (vom Brocke vd., 2012) ve kurumsal düzeydeki sürdürülebilirlik girişimleri genellikle bir kuruluş içinde radikal dönüşümler gerektirmektedir (Senge, 2008). "Gerekli devrim" çağrısında bulunan Senge artık geçici hedeflerin, reaktif

çözümlerin değil proaktif bakış açısıyla çevresel açıdan sürdürülebilir bir toplum yaratmak için temel bir paradigma değişimine ihtiyaç olduğunu ifade etmektedir.

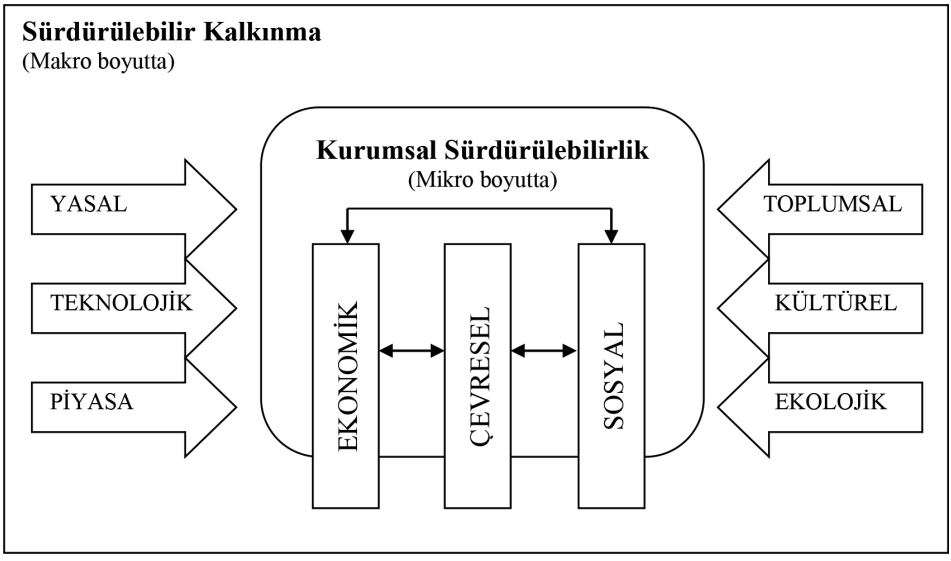
Son yıllarda ekonomik faaliyetler ile çevre arasındaki çeşitli ve karmaşık ilişkiler hem ekonomi politikalarının hem de çevre politikalarının etkisi altında gelişmiştir. Bir yandan ekonomi politikaları çevreye yönelik baskıları artırırken, diğer yandan çevre politikaları ekonomik faaliyetlerle ilgili konuları sadece çevreye verdikleri zararları onarmak amacıyla ele almıştır. Ekolojik faydaların azalmasıyla bağlantılı olarak çevre üzerinde ekonomik faaliyetlerin yarattığı baskı hem küresel hem de bölgesel düzeyde hem de ulusal politika düzeyinde bir çevresel boyut kazanmış kamu politikaları üretmiştir (Dogaru, 2020: 295). Bu bağlamda küresel, bölgesel ve yerel yönetişim birimleri çevresel sorunların yönetimine ve sorunların giderilmesine daha fazla önem vermiştir (Fiorino, 2011: 367-368). Bu dönemle birlikte hükûmetlerin ve işletmelerin çevre politikaları önceki aşamalardan daha farklı bir yapı göstermektedir. Atık emisyonların ve atıkların azaltılması gibi basit hedefler çevresel sorunların çözümünde kurumsal yönetime rehberlik etmeyecek, basit çevre düzenlemelerine uyum, işletmelerin çevre politikalarını desteklemeyecektir. Ayrıca çevre yatırımları yoluyla maliyet tasarrufu sağlayan iyi iş ekonomisi de yeterli bir rehber olmayacaktır.

Modern sürdürülebilir işletmelerin örgüt iç ve dış çevresindeki ekonomik ve sosyal kaygılarla ilgili ve bunlarla birlikte dengeli çevresel iyileştirmeler sağlayan müzakerelere ve bu müzakerelere paydaşları da dâhil eden yeni yönetişim modellerine girmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, çevresel ve sosyal kalkınma ile ilgili bu tür yeni sorumlulukları üstlenebilmek için firmaların yüksek derecede kendi inisiyatiflerini de kullanmaları gerekmektedir (Keijzers, 2002: 350).

Örgütlerin amaç ve hedeflerini belirlemesinde, sürdürülebilirlik hedeflerini tanımlamasında paydaşlar önemli rollere sahiptir. Bu paydaşlar arasında hissedarlar, rakipler/pazarlar, tedarikçiler, müşteriler, hükûmet, STK'lar, sendikalar, işçiler vb. birçok aktör yer almaktadır (Zavala-Alcivar vd., 2020: 19). Dolayısıyla firmaların paydaşların çıkarını koruması da önemlidir. Bu da beraberinde paylaşılan değer yaratmayı getirmektedir. Nitekim Porter ve Kramer (2011), paylaşılan değeri *"...işletmenin faaliyette bulunduğu toplumlardaki ekonomik ve sosyal koşulları eş zamanlı olarak ilerletirken, rekabet gücünü artıran politikalar ve işletme uygulamaları olarak tanımlamışlardır. Paylaşılan değer yaratma, toplumsal ve ekonomik ilerleme arasındaki bağlantıları belirlemeye ve genişletmeye odaklanmaktadır ..."* olarak tanımlamaktadır (Özgül, 2020: 27).

Toplumlar; sosyal, ekonomik ve çevresel olmak üzere birbiri ile iç içe geçmiş üç bileşenden meydana gelmektedir. Gerçek bir sürdürülebilirlik kavramına ulaşılmak isteniyorsa eğer bu bileşenler birbirinden bağımsız olarak ele alınmamalı-

dır (Hart, 1999). Kamu politikaları ve hükûmet düzenlemeleri, ekonomik, sosyal ve özellikle çevresel boyutlarda çeşitli zorunlu uyum kriterlerini birleştirmektedir (Zavala-Alcivar vd., 2020: 19). Firmaların da makro boyutta belirlenen kriterlere uygun ölçekte uygulamaları yerleştirmesi gerekmektedir. Sürdürülebilir kalkınma kavramı makro, kurumsal sürdürülebilirlik ise mikro bir kavramdır (Ebner ve Baumgartner, 2006). Geniş çerçeveden konu irdelendiğinde görülmektedir ki, kurumsal sürdürülebilirlik iç ve dış birçok faktörden etkilenmektedir. Mikro boyutta ekonomik, çevresel ve sosyal etkiler ve bunların karşılıklı etkileşimleri dikkatle incelenmelidir. Makro boyutta yer alan yasal, toplumsal, teknolojik vb. etmenler kurumsal sürdürülebilirliği etkilemektedir. Uzun vadeli olarak değerlendirdiğimizde kurumsal sürdürülebilirlik toplumsal, çevresel ve ekonomik etkiler yaratmaktadır (Balugani vd., 2020: 1). Şekil 3 kurumsal sürdürülebilirlik ve bağlı olduğu unsurları göstermektedir.



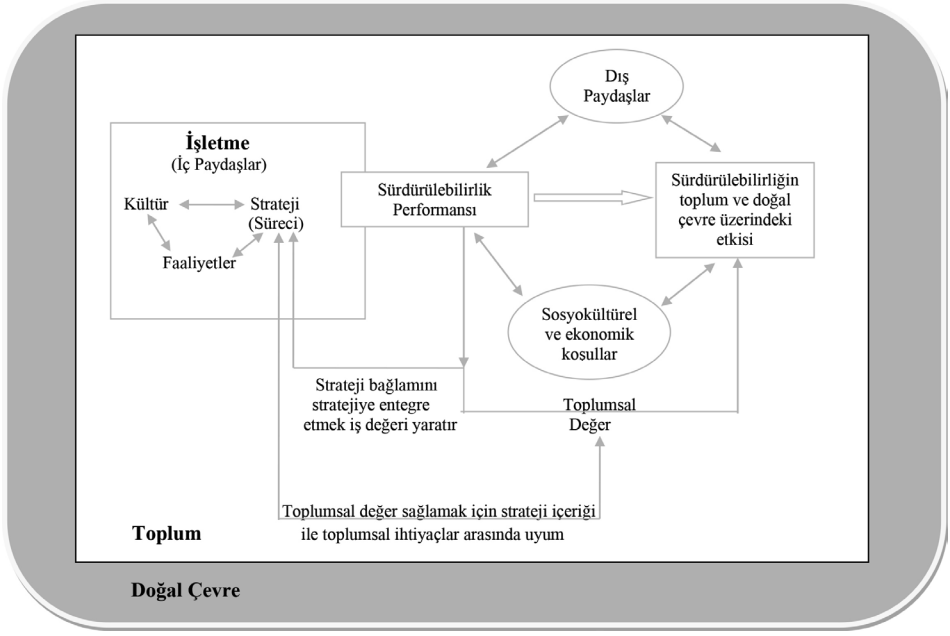
Şekil 3. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Karşılıklı Bağımlılıkları

Kaynak: Baumgartner, R. J. ve Ebner, D. (2010). "Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels". Sustainable Development, 18 (2), s. 77

Örgütlerin kurumsal sürdürülebilirlik performanslarında geliştirdikleri stratejik bakış açıları ve kullandıkları stratejiler oldukça önemlidir. Belirsiz, karmaşık koşullar altında tanımlanmış hedeflere ulaşabilmek için geliştirilen plana strateji adı verilmektedir. Stratejik bir perspektiften bakıldığında kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi iki açıdan daha net anlaşılmaktadır (Baumgartner ve Korhonen, 2010; Baumgartner ve Rauter, 2017);

a. Kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminin amaç ve faydalarının yönünün ne olduğu. Burada kastedilen kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminin uygulanmasından sonra bundan fayda sağlayacak birey, grup, kuruluş veya sistem hangisi olduğudur.

b. Kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminin nasıl uygulanacağı yönü. Bu konu, sürdürülebilirlikle ilgili hedeflerin ne olduğunun ve bunların bir örgütte nasıl uygulanabileceğinin belirlenmesi süreciyle ilgilidir. Sürdürülebilirlik kavramı genellikle net anlaşılamadığı için ve birçok farklı yoruma açık olabildiğinden dolayı uygun hedeflerin belirlenmesi ve bunların etkin ve verimli bir şekilde uygulanması birçok örgüt için zorlu bir görevdir (Baumgartner ve Rauter, 2017). Şekil 4, kurumsal bir sürdürülebilirlik etki zincirine entegre edilmiş stratejik bakış açılarını göstermektedir.



Şekil 4. Kurumsal Bir Sürdürülebilirlik Etki Zincirine Entegre Edilmiş Stratejik Bakış Açıları

Kaynak: Baumgartner, R. J. ve Rauter, R. (2017). "Strategic Perspectives of Corporate Sustainability Management to Develop a Sustainable Organization", Journal of Cleaner Production, 140, s. 90.

2.4.2.1. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Ana Bileşenleri

Ekosistemler, ekonomi yaratan toplumları ayakta tutar. Ancak insan, doğal dünyanın bir ürünü olmasına rağmen, ekolojik ve biyofiziksel sistemleri şekillendiren baskın güç haline gelmiştir. Bunu yaparken sadece sağlığını, refahını ve mutluluğunu değil, geleceğini de tehdit etmektedir (WWF, 2014: 8). Toplumlar ve organizasyonlar için vazgeçilmez bir unsur olan sürdürülebilirliğe (Fawehinmi vd. 2020: 879; Balugani vd., 2020: 1) olan ilginin artması, çeşitli mekânsal ve zamansal ölçeklerde toplumların, çevrelerin ve ekonomilerin karşılaştığı bir dizi büyük zorluk ve sorunlar hakkında artan bir endişeyi yansıtmaktadır. Bu endişeler arasında sürekli nüfus artışı ve kentleşme ve bunların doğal kaynak tüketimine ve gıda kaynaklarına verdiği baskılar, azalan fosil kaynaklar, finansal krizler, salgınlar, iklim değişikliği, artan kirlilik seviyeleri, doğal yaşam alanlarının kaybı, suya ulaşma stresi ve dünyanın bazı bölgelerinde artan su kaynakları kıtlığı gösterilmektedir. Teoride, sürdürülebilirlik kavramının giderek artan bir şekilde bu sorunlara potansiyel bir çözüm sunduğu görülmektedir (Jones vd., 2016:38).

2.4.2.1.1. Çevresel Sürdürülebilirlik

İçinde bulunduğumuz dönemde ve önümüzdeki yüzyılda, doğal çevre ekonomik rekabet için önemli bir alan olacaktır. Enerji, doğal kaynaklar, kirlilik ve atık ile ilgili çevresel konular hem rekabetçi fırsatlar hem de sınırlamalar sunmaktadır ve böylece pek çok sektörde rekabet ortamını değiştirmektedir (Shrivastava, 1995:183). Küresel pazarda rekabet edebilmek için şirketler ve hükûmetler artık çevresel standartların küresel standardizasyonunu aramaya zorlanmakta ve ürün ve faaliyetlerinin kalitesi konusunda küresel olarak sorumluluk almaktadırlar (Keijzers, 2002).

Çevresel sürdürülebilirlik, örgütleri daha yeşil hale getirme, çevre odaklı davranışlar, işletme yönetimi alanında önemi giderek artan konulardır (Gonzalez- Benito ve Gonzalez-Benito, 2006; Ciocirlan vd., 2020). Günümüzde küresel iklim krizi hız kesmeden devam eden, tüm dünyayı ciddi ölçüde tehdit eden, kıtalararasında devasa orman yangını, kasırga, sel ve diğer iklim felaketlerini de beraberin getiren bir sorundur. Küresel sıcaklıklar yüzyılın sonuna kadar 3.2 derece daha yükselme yolunda ve tüm dünyayı bir çok faktör bağlamında tehdit eden bir boyuttadır. Dünya çapında milyarlarca insanın karşılaştığı büyük bir sorun olan hava kirliliği de ciddi tehdit içeren bir başka sorundur. Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) raporuna göre, dünya nüfusunun %92'si hava kirliliği açısından DSÖ'nün belirlediği sınırları aştığı şehirlerde yaşıyor (IQAİR, 2021). Hava kirliliği canlılar üzerindeki olumsuz ve hatta ölümcül etkisi bilinen bir gerçektir. Hava kirliliğinin insanların fiziksel ve psikolojik sağlığı üzerindeki olumsuz etkisi bireylerin çev-

re yanlısı davranışlarına da olumsuz yansımaktadır Bunlara örnek olarak; çevre dostu ürünler satın alma, geri dönüşüme katılma, ileri dönüşüm gerçekleştirme, sürdürülebilir ulaşıma katılım ve çevre kuruluşlarına bağış yapma oranlarındaki düşüklük verilebilir (Ming vd., 2022). Tüm bunların etkisiyle çevre sorunları artan bir şekilde gündeme gelmekte ve çevrecilik, çevre bilinci ve çevreye dair unsurlar her geçen gün daha da dikkat çekmektedir (Dikme ve Sucu, 2019: 255). Günümüzde özellikle modern işletmelerde çalışanlar ve müşteriler çevre sorunları ve etik davranışlar konusunda daha bilinçli hale gelmektedir (Öğretmenoğlu vd., 2021). Bunlara ek olarak kısaca; sera gazı salınımda artış, artan hava değişkenliği, hem kara hem de deniz ekosistemindeki bozulma, artan dünya nüfusu, doğal kaynaklardaki azalma gibi birçok olumsuz güç kaynağı bulunmaktadır ve bunlar adeta bir "değişim fırtınası" oluşturmaktadır. Bu değişim fırtınası ise beraberinde sosyal, ekonomik, politik, teknolojik alanlarda değişimler yaratmaktadır (Gözükara, 2019: 17).

Çevresel sürdürülebilirlik ile ilgili birçok tartışma, ürünün iyileştirilmesine odaklanmaktadır. Daha verimli ve etkili süreçlerin oluşturulması hiç kuşku yok ki doğal kaynaklar, biyolojik çeşitlilik, enerji gibi konular üzerinde pozitif sonuçlar doğurmaktadır. Ancak burada önemli bir nokta olan insan faktörünü de unutmamak gerekmektedir. Ürünler ve süreçler insanlar tarafından yaratılır, insanlar tarafından benimsenir ve insanlar tarafından kullanılır. Çevresel sürdürülebilirliği örgüt DNA'sına yerleştirmek, iş gücünün katılımını gerektirir. Ayrıca liderler de örgüt adına izleyecekleri stratejik hedefleri belirlerler. Yöneticiler, kurumsal ürün, hizmet ve süreçlerin çevresel sürdürülebilirliği ne derece dikkate alacağını belirleyen kararları almaktadır. Çalışanlar, çevresel sürdürülebilirlik derecelerine göre değişen ürün ve hizmetlerin yaratılmasına katılmakta ve ayrıca örgütsel vatandaşlar olarak uygulamaları ve girişimleri desteklemektedirler. Bu destek sınırlı bir alanı kapsamayıp üretimden lojistiğe, pazarlamadan satışa, insan kaynaklarından muhasebeye kadar örgütün tüm işlevsel alanları için geçerlidir. Çalışanlar, doğal çevreyi dikkate alan kültür de dâhil olmak üzere, örgüt kültürünü (Schneider, 1987) ortaya çıkarır. Bu önemli bir noktadır zira çalışanlar ve onların çevreye duyarlı iş uygulamalarına etkin katılımları olmadan, örgütler gezegenimizin doğal çevresini sürdürme konusundaki sorumluluklarını yerine getiremezler. (Ones ve Dilchert, 2013). Son yıllarda, sürdürülebilirlik kavramının firmaların üst yönetim kurullarının gündeminde rekabeti yükselten itici güç ve uzun vadeli rekabet avantajı sağlama noktasında hem fırsat hem de risk için önemli bir kaynak olarak kabul edilmesi ile (Jones vd. 2016: 41). Çevresel sürdürülebilirlik -çevreyi doğal kaynakları koruma ihtiyacı- günümüzde rekabette önde olan küresel firmalar için öncelikli bir değer olarak benimsenmektedir (Berry ve Rondinelli, 1998:1).

2.4.2.1.2. Sosyal Sürdürülebilirlik

Örgütlerin uzun vadeli amaç ve hedeflerine erişebilmelerine yardımcı olmak amacıyla evrensel değişim ve dönüşüm hedeflerine, politik ve yasal gündemlere bir yanıt olarak ortaya çıkan sosyal sürdürülebilirlik (Colantonio, 2009: 870) geniş çevrelerce uzun yıllardır üzerinde tartışılan bir konu olmasına rağmen, kavrama ilişkin genelleştirilmiş bir tanımın olmadığı görülmektedir (Huq vd., 2014: 613). Ancak literatür incelendiğinde adalet, eşitlik, demokrasi, fırsat eşitliği, kültür (Avery ve Swafford, 2009: 12) gibi sürdürülebilirliğin sosyal sorunlarını içeren bazı temel noktaları yansıttığı (Gözükara, 2019: 18) ve niceliksel verilerden ziyade niteliksel verilerin ön planda olduğu söylenebilir (Gözükara, 2019: 18). Bu bağlamda sosyal sürdürülebilirlik; toplumların başta sağlık ve güvenlik gibi temel ihtiyaçlarının sağlanması olmak üzere insan haklarının, etik ilke ve değerlerin hâkim olduğu adil bir ortamda, insan onuruna yakışır bir hayat sürdürebilmeleri için gerekli olan sistemi ifade etmektedir.

Örgütlerin yalnızca bugün için değil yarınlar için de tüm topluma karşı sorumluluğu bulunmaktadır (Azapagic ve Perdan, 2000). Sosyal sürdürülebilirlik tam da bu noktada devreye girmektedir. Bireylerin, grupların ve toplumun refahı ve düzeni için, değerlere ve etik ilkelere dayanan bir anlayışla hareket ederek sistemsel bozulmaların önüne geçilmesi ve temel koşulların sağlanmasıdır (Missimer, 2017: 35). KSS ile güçlü bir ilişki içerisinde olan sosyal sürdürülebilirlik, yasalarca talep edilmeyen faaliyetleri de içermekte olup firmanın çıkarlarının ötesine de çıkarak sosyal sorumluluğun, iyiliğin daha da ileriye taşınmasını tanımlamaktadır. Sosyal sürdürülebilirlikte paydaş kavramı çalışanları, ortakları ve toplumu içermekte olup oldukça geniş perspektiften yorumlanmaktadır. Uygulamada sosyal sürdürülebilirlik, insan hakları, yoksulluğun giderilmesi, sosyal değerlerin yönetilmesi, sağlık, güvenlik ve farkındalığın sağlanması gibi temel insan ihtiyaçlarını karşılanmasının yanı sıra çevresel sürdürülebilirliği de dikkate almaktadır (Huq v.d., 2014: 615).

2.4.2.1.3. Ekonomik Sürdürülebilirlik

Firmaların istihdam yaratmasına, kâr elde etmesine, sosyal refaha katkıda bulunmasına imkân sağlayan ekonomik canlılığının sürdürülebilir kalkınmanın merkezinde yer aldığı söylenebilir. Bu bağlamda firmalar için mikro ve makro düzeydeki kaygıları iki önemli ekonomik konu başlığını oluşturmaktadır. Mikro düzeydeki konular olarak firmaların ekonomik performanslarıyla direkt ilgili olan; satış, ciro, nakit akışı, maliyet, hisse değeri, kar ve yatırım gibi başlıklar sıralanabilir. Makro düzeydeki konular olarak ise firmaların örgütsel performansı ulusal ve uluslararası düzeydeki önemi ile bağlantılı olan; firmanın istihdama

ve GSYİH'ye katkı düzeyi gibi başlıklar sıralabilir (Azapagic, 2003: 307-308). Förster (2015) de gerçekleştirdiği çalışmada sürdürülebilir üretime uygun teknoloji ve süreçlerin sürdürülebilirlikte artış noktasında fırsatlar yarattığını, amaçlanan iyileştirmelerin yalnızca ekonomik sürdürülebilirlik için değil çevresel (ör: enerji tüketiminde azalma) ve sosyal sürdürülebilirliği (ör: çalışan eğitimi) de iyileştirdiği ve geliştirdiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla sürdürülebilirlik boyutlarından herhangi birinde hedeflenen ilerlemenin diğer boyutları da pozitif etkileyebileceği söylenebilir.

Ekonomik büyüme toplumlar için yüksek gelir getirmektedir; ancak salt ekonomik büyümeye odaklı bir yaklaşım ve hedefler içerisinde başta çevresel sorunlar olmak üzere birçok sorunu ve riski barındırır. Günümüz dünyası ekonomik büyümenin sürdürülemez olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda tüm örgütlerin hedeflerinin sürdürülebilirliğin tüm boyutlarında iyileştirme ve geliştirme odaklı olması durumunda sürdürülebilir bir büyümeden, gelişmeden bahsedilebilir.

Sürdürülebilirlik performansının ölçümünde dikkate alınması gereken konularda öne çıkan başlıklar Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5. Kurumsal Sürdürülebilirlik Konu Örnekleri

Ekonomik Konular	Çevresel Konular	Sosyal Konular
*Uymama maliyeti *GSYİH'ye katkı *İstihdam katkısı *Yatırımlar (sermaye, çalışanlar, topluluklar) *Kâr *Satış *Hissedar değeri *Ciro *Katma değer	*Hava emisyonları *Biyoçeşitlilik *Enerji kullanımı *Küresel ısınma *Gürültü *Kaynakların tükenmesi *Katı atık *Ulaşım *Su kullanımı	*Müşteri memnuniyeti *Çocuk işçiliği *Çalışanların eğitimi ve öğretimi *Eşit fırsat sunumu ve ayrımcılık yapmama *Sağlık ve güvenlik (çalışanlara ve vatandaşlara yönelik) *Yönetimin kalitesi (işgücü devri, iş tatmini vb.) *Paydaş katılımı ve ilişkisi *Sosyal ortaklık ve sponsorluk *Ücretler ve kazançlar

Kaynak: Azapagic, A. (2003), "Systems Approach To Corporate Sustainability A General Management Framework", Process Safety and Environmental Protection, 81 (5), s. 308.

2.4.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı Göstergeleri

Sürdürülebilirlik yolunda atılan adımlar, ülkelerin bu konuyu ana meselelerden biri olarak görmeleri sonucunda ölçümü makro boyutta olduğu gibi mikro

boyutta da dikkat çekmeye başlamıştır. Özellikle 1990'lı yıllar ve sonrası kurumsal sürdürülebilirlik ölçümüne olan ilginin arttığı yıllardır. Ancak literatür incelendiğinde sürdürülebilirlik performansının ölçümüne yönelik tüm çevrelerce kabul edilen genel bir ölçüm metodunun bulunmadığı görülmektedir (Zenya ve Nystad, 2018: 2). Zira firmaların sürdürülebilirlik performanslarını ölçmek için kullanabileceği gösterge sayısı oldukça fazladır. Küresel Raporlama Girişimi (GRI), Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi, ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi, SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı yaygın kullanılan endeksler olarak sıralanabilir.

Elkington, 1994 yılında o dönem büyük yankı uyandıran çalışmasında Triple Bottom Line (TBL) -Üçlü Performans- kavramını geliştirmiş olup ekonomik, sosyal ve çevresel kategorilerin iş sektörünün sürdürülebilirlik için çabalarını ve başarılarını ölçerken dikkate alınması gereken üç ana alan (Elkington, 1998) olduğuna dikkat çekmiştir. İş dünyasında ekonomik, sosyal ve çevresel alandaki başarısını ölçmek için TBL teriminin kullanımı, "kar maksimizasyonundan" daha fazla "değer maksimizasyonu"nun geniş çevrelerce benimsemeye başlamasıyla artış göstermiştir. Elkington'un iş başarısını ölçmek için TBL'yi geliştirdiği günlerden günümüze Global Reporting Initiative (GRI) ve EIO gibi kuruluşlar TBL'yi ulusal firmalar için kılavuz olarak kullanmaya başlamışlardır. Ek olarak, birçok yönetici de TBL'yi bir örgütün sürdürülebilirlik başarısını ölçmek için pratik bir araç olarak kabul etmiştir (Jo vd., 2015: 16824). Carter ve Rogers (2008), firmaların üçlü performansın üç bileşenini de takip ederek daha yüksek ekonomik performans elde edebileceklerini belirtmektedir. Üçlü performans, rekabet avantajına ve ekonomik faydaya yol açmakta ve ayrıca çevre ve toplum üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Elkington, 1998; Carter ve Rogers, 2008).

2.4.3.1. Küresel Raporlama Girişimi (GRI)

BM Çevre Programı ve Çevreye Duyarlı Ekonomiler Koalisyonu tarafından 1997 yılında oluşturulmuş olan GRI, dünya çağında oldukça yaygın ve sürdürülebilirlik raporlamasında öncü bir oluşumdur. Kar amacı gütmeyen, bağımsız ve uluslararası bir organizasyon olan GRI, firmaların ekonomik, çevresel, sosyal alanlardaki faaliyetlerinin performans raporlamalarını belirli bir çerçevede uluslararası düzeyde standartlaştırmakta ve sistematik bir raporlama düzeni sağlamaktadır. Bu nedenle GRI'nin odak noktası, kurumsal sosyal performansı üçlü performans kriterlerine dayalı olarak ölçmektir.

GRI raporlarının aşağıdaki amaçlara hizmet etmesi beklenmektedir (Pandey, 2014: 109-110) :

a. Kanunlar, normlar, kodlar, performans standartları ve gönüllü girişimler açısından firmaların sürdürülebilirlik performansının kıyaslanması ve değerlendirilmesi. Kodlar ve yasalar yasal yükümlülüklere karşılık gelirken, performans standartları ekonomik sorumluluğu ifade etmektedir. Normlar, örgütün kodlanmamış sosyal beklentileri olarak yorumlanabilir ve buradaki gönüllü inisiyatifler isteğe bağlı bir nitelik taşımaktadır.

b. Firmaların sürdürülebilirlik gelişimi ile ilgili beklentileri nasıl etkilediğini ve onlardan nasıl etkilendiğini göstermek. Burada firma ve müşteri arasında bir alışveriş söz konusudur. Firmalar, kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili sosyal beklentilerdeki değişimden etkilenir ve ahlaki bir liderlik sağlar veya toplumu belirli sosyal hedefler peşinde koşmaya teşvik ederler. Toplumda bunun karşılığında pozitif bir davranış sergiler. Örnek olarak, firmanın müşteri odaklı çevre programlarını benimsemesi, müşterilerinin çevreci davranışlarını ödüllendirmesi ve bunun sonucunda çok kısa sürede atıklarını önemli ölçüde azaltmayı başarması gösterilebilir.

c. Performansın örgüt içinde ve örgütler arasında karşılaştırılması.

GRI'nin hiyerarşik yapısı kısaca değerlendirilecek olursa ekonomik (müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, sermaye sağlayıcıları, kamu sektörü), çevresel (materyal, enerji, su, biyoçeşitlilik, emisyon ve atık, ürün ve hizmetler), sosyal (işgücü, sağlık ve güvenlik, eğitim ve öğretim, rüşvet ve yolsuzluk, politik katkı, rekabet ve fiyatlandırma, müşteri sağlığı ve güvenliği, çocuk işgücü, disiplin uygulamaları) şeklinde örneklendirilebilir (Çankaya, 2015: 21-22).

2.4.3.2. Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (DJSI)

Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi, 1999 yılından beri her yıl düzenli olarak firmaları çevresel, sosyal ve ekonomik ölçütlere göre değerlendirmekte ve sektörlerine göre sıralama yapmaktadır. Kurumsal Sürdürülebilirlik değerlendirme sürecinin ayrılmaz bir parçası, firmaların ana işlerini ve itibarlarını zedeleyebilecek çevresel, ekonomik ve sosyal kriz durumlarına müdahale konusunda tüketici örgütleri, STK'lar, hükûmetler ve uluslararası kuruluşlardan gelen medya ve paydaş yorumlarının ve diğer kamuya açık bilgilerin sürekli olarak izlenmesidir (Pandey, 2014: 103). Bu izlemeler ile farklı sektörlerdeki firmaların değerlendirilmesi ve en iyilerinin belirlenmesi sağlanmaktadır. DJSI derecelendirmelerinde kullanılan genel sürdürülebilirlik kriterlerinden bazıları şunlardır **(**Sadovska, 2016):

a. Çevresel kriterler; çevre yönetim sistemleri, çevre politikası, çevresel raporlama, endüstriye özgü kriterler vb.

b. Ekonomik kriterler; davranış kuralları/uyum/yolsuzluk/rüşvet, kurumsal yönetim, risk ve kriz yönetimi, endüstriye özgü kriterler vb.

c. Sosyal kriterler; örgütsel vatandaşlık, beşeri sermaye gelişmesi, işgücü uygulamaları, yetenekli çalışanların bulunması ve elde tutulması, endüstriye özgü kriterler vb.

DJSI derecelendirmelerinde kullanılan sektöre özel kilit sürdürülebilirlik kriterlerinden bazıları şunlardır (Pandey, 2014: 105):

a. Çevresel Boyut: marka yönetimi (gıda üreticileri), fiyat risk yönetimi (tarım işletmeleri), müşteri ilişkileri yönetimi (gıda perakendecileri) vb.

b. Ekonomik Boyut: iklim değişikliği yönetimi (tarımsal kimyasallar ve gübreler), çevresel ayak izi (tarım işletmeleri), suya ilişkin konular (içecek üreticileri) vb.

c. Sosyal Boyut: tedarikçi standartları (gıda perakendecileri), paydaş katılımı vb.

Tablo 6. Çevresel, Sosyal ve Ekonomik Göstergelerde Yer Alan Konular

ÇEVRESEL	SOSYAL	EKONOMİK
Ürünlerin, paketlemelerin vs. çevre dostu olması	Tüketici gizliliği ve veri koruması dâhil olmak üzere çalışanların ve müşterilerin sağlık ve güvenliği	Araştırma ve geliştirmeye ve yerel topluluklara yapılan yatırımlar ve yatırımların değerlendirilmesi
Atık ve geri dönüşüm, ileri dönüşüm	Yerel topluluklar üzerinde olumlu etkiler	Uzun vadeli iş stratejisi ve mevcut ve gelecekteki ekonomik kayıpların değerlendirilmesi
Enerji kullanımı ve tasarruf yöntemleri	Etik, yolsuzluk ve insan hakları	Eşit ödeme
Biyoçeşitlilik ve habitatlar üzerindeki etkiler	Çalışan eğitimi ve hakları	Satış sonrası hizmetlerden elde edilen gelirler dâhil ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere adil rekabet ve uzun vadeli karlar
Sera gazı emisyonları	Çeşitlilik ve ayrımcılık	Üçlü bilanço sistemi
Ulaşımla ilgili çevresel etkiler	Olumlu sosyal etkiler için planlama	Süreç iyileştirme ve maliyet azaltma
Değer zincirinin çevre üzerindeki etkileri	Değer zincirinin toplumsal etkileri	Değer zincirinin ekonomik durumu
Paydaşın çevresel kaygıları	Paydaşın toplumsal kaygıları	Paydaşın ekonomik kaygıları
Çevre konuları hakkında öz farkındalık	Toplumsal konular hakkında öz farkındalık	Ekonomik konular hakkında öz farkındalık

Kaynak: Zenya, A., ve Nystad, Ø. (2018). Assessing Corporate Sustainability with the Enterprise Sustainability Evaluation Tool (E-SET), Sustainability, 10 (12), s. 4661.

2.4.3.3. ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi

Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO) tarafından 1996 yılında yayımlanmış olan ISO 14000 Çevre Yönetim Standardı bir sistem standardıdır. Bu bağlamda ne üretildiğiyle değil nasıl üretildiği ile ilgilenmektedir (Çankaya, 2015: 25). Odağında çevre yer almaktadır.

"ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi, özünde doğal kaynak kullanımının azaltılması, toprağa, suya, havaya verilen zararların minimum düzeye indirilmesini amaçlayan, risk analizleri tabanında kurulan bir yönetim modelidir." (standartkalite.com).

Çevre Yönetim Sistemi ile ilgili tüm standartlara ISO 14000 Standart ailesi olarak adlandırılabilir (isokalitebelgesi.com). ISO 14000 serisinin denetlenen ve sertifika verilen tek standardı ISO 14001'dir (Çankaya, 2015: 25). Son dönemde uluslararası alanda ISO 14001 işletmelerin çevresel faaliyetlerini yönlendirmede dikkat çekmektedir. ISO 14001 ürün ve süreç geliştirme üzerine odaklanmaktadır. (Campos vd., 2015: 287). Bu belge mevcut durum analizinin yapılması, firma ile ilgili yasal şartların belirlenmesi, gerekli eğitimlerin verilmesi, sistem dokümantasyonunun oluşturulması, sistemin uygulanması, belgelendirme başvurusunun yapılması gibi birkaç aşamadan oluşturmaktadır.

ISO 14001; politika, planlama, uygulama ve işlem; kontrol ve düzeltici faaliyet, gözden geçirme ve geliştirme ile ilgili beş standart prensip içermektedir. ISO 14001 Çevre Yönetim Sisteminin işletmelerde geliştirilmesinin amaçlarından biri de çevresel performansın artırılması ve uluslararası rekabette avantaj sağlanmasıdır.

2.4.3.4. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı

1997 yılında Uluslararası Sosyal Sorumluluk Örgütü (Social Accountability International) organizasyonun oluşturduğu bir sosyal sorumluluk standardı olan SA 8000 standardı paydaşların, perakendecilerin, tedarikçilerin, yani tüm çıkar ortaklarının çalışma düzenlerinin, imkânlarının iyi bir düzeyde olmasını sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. Bu amacı güden Uluslararası Sosyal Sorumluluk Örgütü (Social Accountability International) tamamen gönüllülük ilkesiyle hareket eden, çalışma koşullarının ve ortamlarının iyileştirilmesi ve bunlar ile ilgili olarak bağımsız denetlenebilir bir standart geliştirme, uygulama ve gözetme amacıyla kurulmuş, kâr amacı gütmeyen bir kuruluştur (Çankaya, 2015: 23-24). Bu kuruluş işçi sendikaları, insan hakları ve çocuk hakları örgütleri, akademisyenler ve işverenlerden oluşan geniş bir çalışma grubu ile ILO Sözleşmeleri, BM İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, BM Çocuk Hakları Sözleşmesi gibi uluslarara-

sı sözleşmeleri temel alarak standartları hazırlamıştır. Ayrıca bu standartlar ISO 9000 serileri gözetilerek hazırlandığı için geçerliliği kabul edilen bir sosyal sorumluluk standardı olarak kabul edilmektedir. İçeriğinde eğitim, sağlık, güvenlik, eşitlik, adalet, kadın ve çocuk hakları, çalışma koşulları, ücretler, toplu sözleşme, grev ve eylem hakkı gibi birçok maddeyi geniş bir şekilde ele aldığı görülmektedir (Tütüncü, 2008).

3. HİPOTEZ GELİŞTİRME

Çalışmanın bu bölümünde daha önce ilgili alanda yapılmış çalışmalardan hareketle araştırmanın hipotezlerinin nasıl oluşturulduğuna, kavramsal modelin ne olduğuna ve değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla oluşturulan hipotezlere yer verilmiştir.

3.1. Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi ve Yeşil Yenilik İlişkisi

Örgütsel dayanıklılık ve yenilik (Akgün ve Keskin, 2014; Richtner ve Löfsten, 2014; Duchek vd., 2020; Huang ve Farboudi-Jahromi, 2021; Do vd., 2022; Ma ve Zhang, 2022) ve yeniliğin çeşitli türleriyle (Cho vd., 2007: 340; Senbeto ve Hon, 2020; 1122; Akgün vd., 2022: 16; Wang vd., 2022: 1) olan ilişkisini konu alan çeşitli çalışmalar mevcuttur. Dayanıklılık ve yenilik belirsiz düzeni yönetme noktasında farklı yollar içeriyor gibi görünse de aslında birbirini tamamlayıcı bir anlayış sağlayan kavramlardır (Do vd., 2022: 811). Bu noktada çalışmalar (Mafabi vd., 2012; Mafabi vd., 2015; Williams vd., 2017) incelendiğinde dayanıklılık ile yenilik arasındaki ilişkinin yönünün de tartışmaya açık olduğunu, aralarında çift yönlü bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

Bu çalışmada örgütsel dayanıklılık kapasitesinin yeşil yenilik üzerinde pozitif etkisi olduğu öne sürülmektedir. Bu iki kavramı ayrı ayrı ele aldığımızda yeşil yenilik konusu ile ilgili çalışmaların yaygın olduğu görülmektedir. Ancak örgütsel dayanıklılık konusu ile ilgili olarak; kavramın boyut ve göstergeleri, ölçümü üzerinde bilimsel bir fikir birliğine varılmamış olması, ortak öncüllerin ve sonuçların eksikliğinden dolayı henüz gelişim aşamasında olduğu söylenebilir (Mallak, 1998; Pal vd., 2014). Nitekim Gunasekaran vd. (2011), KOBİ'ler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada KOBİ'lerin dayanıklılığını ve rekabet edebilirliğini belirleyen temel faktörler/güçlendiriciler ile bir çerçeve geliştirmişlerdir. Çalışma ayrıca yeşillendirme ve sürdürülebilirlik konularının daha fazla araştırılmasını ve modelin genişletilmesinin bir parçası olarak entegre edilmesini önermektedir. Benzer şekilde do Rosário Cabrita vd. (2016) örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabet edebilmek için yalın, çevik, dayanıklı ve yeşil (LARG) yöne-

tim paradigmalarının itici güçler olduğunu belirttikleri çalışmalarında, örgütlerin bu bileşenlere bütünsel bakarak hareket etmelerinin önemini vurgulamışladır.

Dinamik bir yetenek olarak kabul edilen örgütsel dayanıklılık (Do vd., 2022), firmaların yalnızca sıkıntılardan kurtulmasına yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda firmaların büyüme atağı elde etmek için yeni fırsatlar yaratmasını da kolaylaştırır. Bu nedenle, örgütsel dayanıklılık, firmaların yeşil yeniliklerinde önemli bir rol oynamanın yanı sıra yeşil yeniliğin itici faktörü ve rekabet avantajının kaynağı haline gelmiştir (Teixeira ve Werther, 2013; Wang vd., 2022: 5).

Literatür incelendiğinde dayanıklılık ve yeşil yenilik ilişkisini içeren yalnızca bir çalışma tespit edilmiştir. Wang vd. (2022: 1), proaktif sınır ötesi arayışın firmaların yeşil yeniliği (radikal yeşil yenilik ve artırımlı yeşil yenilik) üzerindeki etkisini ve örgütsel dayanıklılığın bu ilişkide aracılık rolünü araştırmışlardır. Çin'deki 218 imalat firmasından toplanan verilerin araştırmamız kapsamında ele alacağımız sonucu ise; proaktif sınır ötesi arayışın örgütsel dayanıklılık ve yeşil yenilik ile ters-U ilişkisine sahip olduğu ayrıca örgütsel dayanıklılığın proaktif sınır ötesi arayış ve yeşil yenilik ilişkisinde kısmi aracı rolü olmasıdır. Bu nedenle, dinamik bir yetenek olarak örgütsel dayanıklılık, firmaların çevresel belirsizlik ortamında yeşil yenilik faaliyetlerini yürütürken beklenmedik olaylarla başa çıkmalarını sağlamaktadır (Wang vd., 2022: 11). Firmaların dayanıklılıkları zayıfsa, radikal yeşil yenilik ve artırımlı yeşil yenilik engellenecektir (Wang vd., 2022: 5)..

Dayanıklılık, yeniliğin temelini oluşturan merkezi bir kavramdır (Fandino vd., 2019: 141). Dayanıklı örgütlerin çevresel baskılar ve değişen ortam karşısında örgütsel ve operasyonel düzenlemeler gerçekleştirerek adaptasyon çabası içerisinde olması örgütsel kültür ve rutinlerde değişim yaratmanın yanı sıra ürün ve süreçlerde de değişim ve yenilik sağlamaktadır (Mallak, 1998). Richtner ve Löfsten (2014), orta ölçekli firmalarda gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel dayanıklılığın örgütsel yenilikle pozitif ilişkili olduğunu saptamışlardır. Buna göre örgütsel dayanıklılık, firmaları yeni fırsatlar aramaya, yeni bakış açıları ve bilgilerden yararlanmaya ve geliştirme, büyüme faaliyetlerine katılmaya yönlendirerek hizmet yeniliğini teşvik etmektedir. Benzer şekilde Do vd. (2022), 188 KOBİ üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada dayanıklılığın yeniliği pozitif bir şekilde etkilediğini saptamışlardır. Örgütsel dayanıklılık firma içinde bilgi yaratmayı ve aktarmayı kolaylaştıran proaktif öğrenme davranışları aracılığıyla bir yenilik platformu sağlamaktadır (Do vd., 2022: 811). Senbeto ve Hon (2020) otel çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada çalışan dayanıklılığının hizmet yeniliğini pozitif etkilediğini, Akgün vd. (2022: 16) ise hizmet sektöründe gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel dayanıklılık kapasitesi ve hizmet yeniliği arasında pozitif bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır.

Örgütsel dayanıklılık, firmaların dış dünya karşısında farkındalıklarının artmasına, faaliyetlerini istenilen seviyede sürdürmelerine, yapılarını ve fonksiyonlarını daha iyi performans gösterecek şekilde kontrol etmelerine yardımcı olmaktadır (Akgün vd., 2022: 8). Örgütsel dayanıklılık, pazar ve teknolojideki çalkantılı değişikliklerden kaynaklanan olumsuz olaylarla başa çıkma kapasitesi, bu olumsuzluklardan rekabetçi olarak ve etkili bir şekilde yenilik yapmak için geri sıçramayı öğrenme (Robb, 2000; Wildavsky, 1998) anlamına geldiğinden, yenilik kavramını da içine almaktadır. Çevresinde meydana gelen değişiklikleri anlamak için çaba gösteren firmaların yeni hizmetler meydana getirme noktasında daha etkin ve başarılı olduğu görülmektedir (Michael, 1989).

Zorlukların ve belirsizliklerin karşısında büyümeyi sağlayabilmek ve yeni fırsatlar yaratabilmek için mevcut sorunlara basit tepkiler vermek yerine yeni ürünler ve süreçlerle proaktif adımlar atılmalıdır (Akgün ve Keskin, 2014: 6918). Örgütsel dayanıklılık süreçlerinin, sonuçlarının, belirli bir zaman ve bağlamda bir firma için farklı türde yenilikler ürettiğini vurgulamak önemlidir; çünkü kendi yapıları, süreçleri, yetkinlikleri ve/veya ürünleri dâhilinde gerçekleşebilir (Cho vd., 2007; Fandino vd., 2019: 141; Do vd., 2022: 812). Dayanıklılık ve yenilik birbirini tamamlayabilmekte ve dayanıklılık kapasitelerini geliştirmeden yenilik yapma girişimleri, kuruluşlar için zorlayıcı olmaktadır (Richtner ve Löfsten, 2014; Do vd., 2022; Akgün vd., 2022). Dolayısıyla dayanıklılık yeniliğin önemli bir öncülüdür.

Huang ve Farboudi-Jahromi (2021) hizmet sektöründeki firmalarda gerçekleştirdikleri çalışmada dayanıklılığın yenilik üzerindeki etkisini vurgulamışlardır. Akgün ve Keskin (2014) imalat firmaları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada; örgütsel dayanıklılık kapasitesinin firmaların ürün yenilikçilik düzeyini yeni fikirler ve bilgiler keşfedilmesi vasıtasıyla zenginleştirdiği, ürün yenilikçiliğinin, örgütsel dayanıklılık kapasitesi ile firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği, örgütün ürün yenilikçiliği ile performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca Karaköse vd. (2020: 165) gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel dayanıklılık kapasitesinin yenilikçilik ile olan ilişkisini inceleyen çalışmaların, bu kapasitenin örgütlerin üzerindeki ve örgütlerin başarısındaki etkisine yönelik önemli bilgiler sunacağını işaret etmekte ve bu ilişkilere yönelik araştırmaları önermektedirler.

Cho vd. (2007: 340), örgütsel dayanıklılık ile telesağlık yeniliklerinin benimsenmesi arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında örgütlerin dayanıklılık düzeyleri ile teknolojik yeniliklere ve değişimlere adapte olabilme kapasiteleri arasında pozitif bir ilişki saptamışlardır. Ahiauzu ve Ololube (2016), Nijerya'daki üniversitelerde gerçekleştirdiklerin çalışmalarında yenilik ve dayanıklılık arasın-

da ilişki olduğunu ayrıca örgüt yapısının bu ilişkide aracılık rolü olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışma ile yeniliğin dayanıklılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmış olsa da yeniliğin dayanıklılığı nasıl etkilediği konusunda bilgi eksikliği olduğu vurgulanmıştır.

Mafabi vd. (2012), yeniliğin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisini tespit etmenin yanı sıra yeniliğin bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık arasında tam aracı olduğunu saptamışlardır. Benzer şekilde Mafabi vd. (2015), yaratıcı iklimin yenilik ve örgütsel dayanıklılık ile ilişkili olduğunu ve yeniliğin yaratıcı iklimin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisine kısmi aracılık etkisinini bulunduğunu tespit etmişlerdir. Williams vd. (2017) gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre; yeniliğin örgütsel dayanıklılık üzerinde önemli bir etkisi olduğunu vurgulamaktadırlar. Ürün yeniliği, adaptasyonu teşvik etmekte ve kuruluşların kırılganlığını azaltmaktadır. Bu nedenle kuruluşların, çalışanların yaratıcılığının ve örgütsel dayanıklılığın oluşturulmasında kilit rol oynayacak yenilik yeteneklerini teşvik eden, kolaylaştırıcı bir ortam yaratması tavsiye edilmektedir. Mafabi vd. (2015) çalışmalarının sonucu olarak; yaratıcı iklimin yenilik ve dayanıklılık ile arasında pozitif bir ilişki olduğunu, yeniliğin, yaratıcı iklimin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisine kısmi aracılık etkisinin bulunduğunu belirtmektedirler.

Yukarıda ele aldığımız bilgiler ve araştırmalar ışığında araştırmanın ilk hipotezi geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Örgütsel dayanıklılık kapasitesi ile yeşil yenilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.2. Algılanan Yeşil Örgütsel Davranış ve Yeşil Yenilik İlişkisi

Yeşil örgütsel davranış literatürde oldukça yeni bir kavramdır. İşyerinde gerçekleştirilen çalışanların çevre yanlısı davranışlarının yeşil yenilik ile olan ilişkisine dair oldukça sınırlı çalışma bulunmaktadır. Yerli kaynaklarda bu bağlamda bir çalışma bulunmamaktadır. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde çalışanların yeşil davranışlarının bireysel boyutta ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmada diğer çalışmalardan farklı olan çalışanların yeşil/çevre yanlısı davranışları örgütsel boyutta ele alınmış olup kavram, "algılanan yeşil örgütsel davranış" olarak ifade edilmektedir.

İşyerinde çevre yanlısı davranışlar gözden kaçan bir konu olmasına rağmen, ampirik çalışmalar, çalışanların kurumsal yeşillendirmeye katılımının kirliliğin önlenmesi, daha verimli çevre yönetim sistemleri, çevresel performansta iyileştirmeler ve yeşil yenilikler ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Paillé ve Boiral,

2013: 118). Ayrıca çalışmalar ilişkinin çift yönlü olduğunu da göstermektedir. Örgütlerin yeşil yenilik göstermelerinde çalışanların iş yerinde göstermiş oldukları yeşil davranışların öneminin vurgulandığı görülmektedir (Robertson ve Barling, 2013; Paillé ve Boiral, 2013: 118; Norton vd., 2015; Wiernik vd., 2016; Afsar vd., 2016; Kim vd., 2017; Li vd., 2019; Süßbauer ve Schäfer, 2019; Cai vd., 2020; Syafri vd., 2021). Benzer şekilde yeşil yenilik uygulamaları da yeşil örgütsel davranış üzerinde pozitif etki göstermektedir (Kpphgn vd., 2020: 92). Nitekim Kpphgn vd. (2020) yeşil bankacılık vurgusuyla hareket ederek gerçekleştirdikleri çalışmada yeşil yeniliğin, yeşil çalışan davranışını ve sürdürülebilirlik performansını pozitif etkilediğini tespit etmenin yanı sıra çalışanların çevre yanlısı davranışlarının yeşil yenilik ve sürdürülebilirlik performansı arasında kısmi aracılık etkisinin bulunduğunu saptamışlardır.

Araştırmacılar yüksek düzeyde çevre yanlısı davranışa sahip çalışanların aktif olarak yeniliği başlatacaklarına dikkat çekmektedirler; çünkü içsel motivasyon, yoğun bilgi alışverişi, bu çalışanları çevresel normları iş süreçlerine dâhil etmeye yönlendirebilmektedir (Cai vd., 2020). Konu ile ilgili çalışma yapan araştırmacılar firma imajı oluşturmada önemli bir role sahip olan yeşil örgütsel davranışın (Afsar vd., 2016) yeşil yenilik üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu saptamışlardır (Robertson ve Barling, 2013; Kim vd., 2017; Süßbauer ve Schäfer, 2019; Cai vd., 2020; Syafri vd., 2021).

Çalışanların iş yerinde sergiledikleri yeşil davranışlar örgütün yeşil girişimlerinden ayrılamaz; çünkü yeşil girişimler başarı için çalışanın iyi niyetine ve katılımına dayanmaktadır (Boiral vd., 2015). Malzeme tüketimini azaltmak ve geri dönüşümü teşvik etmek için yeşil bir girişimin etkinliği, ağırlıklı olarak bir çalışanın kaynak tasarrufu sağlayan davranışlarda bulunma taahhüdüne bağlıdır (Homburg ve Stolberg, 2006).

Yeşil örgütsel davranış düzeyi yüksek olan çalışanlardan oluşan örgütte yeşil politikalara pozitif bir bakış açısı mevcuttur. Çalışanlar sorunların çözümü noktasında, geri dönüşüm ve yeniden kullanım, sürdürülebilir çalışma yolları bulma, firmanın çevresel etkisini azaltmak için fikirler geliştirme ve uygulama, yeşil süreçler ve ürünler geliştirme ve zararlı uygulamaları sorgulama gibi davranışlarla yeşil yeniliğe farklı fikir ve öneriler sağlayarak destek olmaktadırlar (Daily vd., 2009; Graves vd., 2013; Robertson ve Barling, 2013; Cai vd., 2020). Suganthi (2019), yeşil yeniliğin çalışanların çevre yanlısı davranışları üzerindeki etkisini incelemiştir. Buna göre; işyerindeki yeşil uygulamaların, çalışanların yeşil davranışlarını pozitif etkilediğini, KSS ve işyeri performansı arasındaki ilişkide kısmi aracı olduğunu; ancak KSS ile çalışanların işyerinde çevre yanlısı davranışları arasındaki aracı etkisinin önemsiz olduğunu tespit etmişlerdir.

Algılanan yeşil örgütsel davranış ve yeşil yenilik arasındaki ilişkiye dair yukarıda ele aldığımız araştırmalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 2: Algılanan yeşil örgütsel davranış ile yeşil yenilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.3. Yeşil Yenilik ve Sürdürülebilirlik Performansı İlişkisi

Ülkelerin ekonomik büyümeye odaklanma eğiliminin ardından kaynakların tükenmesi, çevre kirliliği ve sosyal adaletsizlik gibi yan etkiler ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu noktada bir çözüm olarak görülen yeşil yenilik özellikle Avrupa ülkelerinden büyük ilgi görmüş ve bunun sonucunda yeşil yeniliğin gelişimini analiz etmeye yönelik birçok çalışma yapılmıştır (Jo vd., 2015: 1682; Akbari vd., 2022). Yeşil yenilik ve sürdürdülebilirlik çalışmaları son yıllarda sıkça tartışılan bir konu haline gelmiş olup (Ch'ng vd., 2021) ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde iki değişkeni birlikte ele alan çalışma sayısında da artış gözlenmektedir. Bu iki kavram ülke ekonomilerinin büyümesi, gelişmesi ve kalkınması için itici bir gücü oluşturmaktadır.

Diğer yenilik türlerinde olduğu gibi, yeşil yenilik de maliyet düşürme ve/veya gelir artışı dâhil olmak üzere firmanın genel hedeflerine katkıda bulunmaktadır (Arfi vd., 2018: 211). Nitekim yeşil ürün ve süreç yeniliğinin firmaların pazar ve finansal performansını önemli ölçüde iyileştirdiğine (Dangelico ve Pujari; 2010: 471; Ar, 2012: 855; Wu, 2013: 542; Singh vd., 2021: 501) ve rekabet avantajı sağladığına (Chen vd., 2006; Akbari vd., 2022) yönelik çalışmaların sayısı oldukça fazladır. Ancak bunlar tek başına yeterli değildir. Dahası hem küresel hem de yerel bağlamda atılan adımlar, bireylerin talep ve beklentilerindeki değişimler, yasal düzenlemeler düşünüldüğünde sürdürülebilirlik odaklı olmadan bunların uzun vadeli ve kalıcı olabilmesi zorlaşmaktadır. Bu nedenle yeşil yenilik, gerek imalat sektöründe gerekse hizmet sektöründe firmaların sürdürülebilirlik performanslarının sağlanmasında önemli ve etkili stratejik bir araç olarak görülmektedir. Yalnızca ekonomik performans yönünden değil sosyal ve çevresel performans yönünden de olmak üzere sürdürülebilirliğin tüm boyutları bakımından pozitif etkilerde bulunmaktadır (Bos-Brouwers, 2010; Paraschiv vd., 2012; Çankaya ve Sezen, 2015; Tsai ve Liao, 2017b; Song vd., 2019; Garcia-Granero vd., 2020; Kpphgn vd., 2020; Almeida ve Wasim, 2022; Ch'ng vd., 2021; Zhao ve Huang, 2022; Wang vd., 2022).

Förster (2015) de gerçekleştirdiği çalışmada sürdürülebilir üretime uygun teknoloji ve süreçlerin sürdürülebilirlikte artış noktasında fırsatlar yarattığını, amaçlanan iyileştirmelerin yalnızca ekonomik sürdürülebilirlik için değil çevresel (ör: enerji tüketiminde azalma) ve sosyal sürdürülebilirliği (ör: çalışan eğitimi) de

iyileştirdiği ve geliştirdiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla sürdürülebilirlik boyutlarından herhangi birinde hedeflenen ilerlemenin diğer boyutları da pozitif etkileyebileceği söylenebilir. Yeşil yeniliği bu bağlamda ele aldığımızda; ekonomik açıdan, enerji ve malzemelerle maliyetleri düşürmeyi, ürünleri, hizmetleri, pazarları, tüketicileri ve yeni iş modellerini teşvik etmeyi; sosyal açıdan, yaşam kalitesini yükseltmeyi, tüm paydaşların refahını artırmayı, yeni ve sürdürülebilir işler yaratmayı; çevre açısından, biyolojik çeşitliliği, çevresel dengeyi korumayı, çevre üzerinde negatif etkilerin azaltılmasını, doğal kaynakların sürdürülebilir ve sorumlu bir şekilde yönetilmesini ve iklim değişikliği konusunda yeni bakış açılarını ele almayı amaçlamaktadır (Dogaru, 2020: 296).

Yeşil yeniliğin çevresel (Chan, 2005; Dangelico ve Pujari; 2010: 471; Chiou vd., 2011; Dong, 2014; Mavi ve Standing, 2016), ekonomik (Porter ve Linde 1995; Chan, 2005; Rennings vd. 2006; Cheng ve Shiu, 2012) ve sosyal (Bos-Brouwers, 2010; Jo vd., 2015) göstergeler üzerinde pozitif etkileri olduğuna ilişkin çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Ancak yeşil yeniliğin sürdürülebilirlik performansı üzerinde önemli seviyede etkisinin bulunmadığını (Ganapathy vd., 2014), firma performansı üzerinde negatif etkisi olduğunu gösteren çalışmalar (Lee vd., 2016) da mevcuttur. Yeşil yenilik ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkilerin literatürde tutarsızlık gösterdiğini belirten Saunila vd. (2018), gerçekleştirilen çalışmaların yeşil yenilik ve sürdürülebilirlik performansı ile ilgili kaygıları detaylı olarak ele almadığının ve özellikle gelişmekte olan ekonomilerdeki sınırlı çalışmaların bu alanda eksiklik yarattığının altını çizmektedir. Örneğin, literatürde ağırlıklı olarak yeşil yenilik ve sürdürülebilirlik arasındaki pozitif ilişki gösterilse de bazı çalışmalarda anlamsız veya ters-U şeklinde ilişkiye işaret ettiği (Zhang ve Walton, 2017; Liu vd., 2020) vurgulanmaktadır. Dolayısıyla başta Afrika olmak üzere gelişmekte olan ülkelerde yeşil yenilik ve sürdürülebilirlik ilişkisini ele alan ampirik çalışmalara olan ihtiyacın altını çizmektedir. Türkiye'de de bu alanda sınırlı çalışmanın (Küçükoğlu, 2014; Çankaya, 2015; Yurdakul, 2018) varlığı düşünüldüğünde ampirik çalışmalar daha da önem kazanmaktadır.

Örgütlerin aldığı stratejik kararlar içinde yeşil yeniliğin önem düzeyi artıkça işletmelerde uygulanan yenilik kapsamı genişlemekte ve işletmeler daha sürdürülebilir olmaktadır (Yurdakul ve Kazan, 2020). Ayrıca yeşil yenilik, sürdürülebilirliğin özellikle çevresel boyutundaki konular olmak üzere örgütlerin evrensel sürdürülebilirlik amaç ve hedeflerine erişebilmesinde öncül bir rol üstlenmektedir (Paraschiv vd., 2012: 415).

Hastings M. (1999), çevresel yenilik gerçekleştiren firmaların bu yeteneklerinin desteğiyle sebep oldukları çevresel sorunları azaltabildiklerini ve rekabet avantajı geliştirebildikleri belirtmiştir. İşletme politikası ve çevre politikasının

ortak kesişim noktası dikkate alınarak gerçekleştirilen yeşil yenilikler; doğal kaynakların daha etkili ve verimli kullanılması, çevreye en az zarar veren, çevre dostu ürün ve hizmetlerin üretilmesi, üretim süreçlerinin çevreye duyarlı hale getirilmesi, sera gazı emisyonlarının azaltılması, ileri dönüşüm, geri dönüşümün üretim sürecinde daha fazla kullanılması gibi faydaları taşımaktadır (Hancıoğlu, 2018:193). Yine Chen vd., (2006) de çalışmalarında, yeşil yeniliğin, çevre yönetimi ve çevre dostu ürünler tasarlamak için enerji tasarrufu yaratabilen teknolojik yenilikleri içeren, kirliliği önleyen ve atık geri dönüşümü sağlayan ürün veya süreçlerin yaratılması ile ilgili bir yenilik türü olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla yeşil yenilik, çevresel sürdürülebilirliği dikkate alarak geleceğe odaklanmakta ve yeşil uygulamaların benimsenmesini, çevresel performansın iyileşmesini sağlamaktadır (Zhu ve Sarkis, 2004; Küçükoğlu ve Pınar, 2015; Almeida ve Wasim, 2022; Zhao ve Huang, 2022).

Yeşil yenilik, firmaların yalnızca olumsuz çevresel etkilerini azaltmakla kalmaz aynı zamanda atık ve maliyetleri de azaltması ile firmanın finansal ve sosyal performansını artırır (Weng vd., 2015), sosyal normları ve kültürel değerleri değiştirerek toplumsal fayda sağlar (Chen vd., 2006). Örneğin Çankaya ve Sezen (2015), 281 imalat işletmesini kapsayan çalışmalarında; yeşil yeniliği yeşil ürün ve süreç yeniliği olmak üzere iki, sürdürülebilirlik performansını da ekonomik, sosyal ve çevresel olmak üzere üç boyut ile değerlendirmiş olup yeşil yenilik sürdürülebilirlik performansı arasında pozitif ilişki saptamışlardır. Benzer şekilde Song vd. (2019), yeşil yeniliğin ve yaratıcılığın iş dünyasında sürdürülebilirliği geliştirmedeki rolünü analiz ettikleri çalışmada, firmanın yalnızca ekonomik performansa değil, çevresel ve sosyal performansta da artış sağlayacağını belirtmektedir.

Yeşil yeniliğin sürdürülebilirlik performansı üzerindeki etkisine dair yukarıda ele aldığımız bilgiler ve araştırmalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 3: Yeşil yenilik ile sürdürülebilirlik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.4. Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi ve Sürdürülebilirlik Performansı İlişkisi

Dayanıklılık yaklaşımı, insanlığın karşılaştığı en büyük sorun ve zorluklardan biri olan daha sürdürülebilir kalkınma yollarına geçişi yönetmek ve yönlendirmek için temel öneme sahip konularda bütünleştirici bilim ve disiplinler arası işbirliği oluşturmak için çeşitli alanlara (örneğin, kırılganlık araştırması, çevre ekonomisi, sürdürülebilirlik bilimi gibi) katkı sağlamaktadır (Klein vd., 2003:

39; Folke, 2006: 260). Dayanıklılığın sürdürülebilir ekosistem yönetimini desteklediğini iddia eden ekolojistlerin düşünce çizgisini genişleten bazı ekolojik ekonomistler, dayanıklılığın daha geniş anlamda sürdürülebilirliğin anahtarı olduğunu savunmaktadır (Klein vd., 2003: 39).

Sheffi (2005), küresel ısınma gibi çevresel değişikliklerin birçok sektör için ciddi tehdit oluşturduğunu, politik, doğal ve sosyal çevredeki değişikliklerin de firmaları yoğun bir şekilde etkilediğini belirterek, yönetimin ve yöneticilerin stratejik planlama faaliyetlerini yürütürken farkında olmaları gereken konular olarak altını çizmektedir. Bu bağlamda dünyayı tehdit eden ekonomik kriz, terör saldırıları, savaş, çevresel ve iklim değişikliği gibi sorunlardaki artış dayanıklılık kavramına olan ilgiyi daha da artırmıştır (Annarelli ve Nonino, 2016: 3). Ancak yalnızca dış çevre koşullarından kaynaklanan sorunlar değil aynı zamanda firma içinde meydana gelen veya gelebilecek sorunlar da dayanıklılığı ön plana çıkarmıştır. Örgütlerin dayanıklılık kapasiteleri ve sürdürülebilirlik performansları özellikle COVID-19 salgını gibi kriz zamanlarında kurumların iş sürekliliğini yönetebilmeleri için kritik dinamik yetenekler olarak kabul edilmektedir (Corrales-Estrada vd. 2021: 1). Firmaların örgütsel dayanıklılık kapasiteleri hem imalat hem de hizmet işletmeleri (Ateş ve Bititçi, 2011; Kaplan ve Mikes, 2012; Song vd., 2021) için oldukça önemlidir.

Dayanıklılığı sürdürülebilir girişimlerin veya yeşil-yeteneklerin kapasitesini artırmanın motoru olarak ifade eden Souza vd. (2017) dayanıklılığı sürdürülebilirliğin gelişimine katkı sağlayan bir unsur olarak ifade etmektedir. Literatürde dayanıklılık ve sürdürülebilirlik kavramları birbiriyle sıkı ilişki içerisinde birbirini tamamlayan kavramlar olarak kabul edilmektedir (Gunasekaran vd., 2011; Redman, 2014: 37; Balugani vd., 2020: 1; Ma ve Zhang, 2022: 2). Ancak iki kavramın çok boyutluluğu, farklı tanımları ve uygulanabilirlik alanları bağlama göre değişebilen karmaşık bir ilişkiyi de beraberinde getirmektedir (Marchese vd., 2018).

Literatür incelendiğinde dayanıklılık ve sürdürülebilirlik uygulamaları arasındaki ilişkiyi araştıran, dayanıklılığın sürdürülebilirlik performansı üzerinde etkili olduğuna dair sınırlı çalışmanın mevcut olduğu görülmektedir (Zavala-Alcivar vd., 2020; Sezen-Gültekin ve Argon, 2020; Rai vd., 2021; Cotta vd., 2022: 1). Ayrıca çalışmalar incelendiğinde ilişkinin çift yönlü olduğu söylenebilir (Corrales-Estrada vd., 2021). Belirsizliğin bu kadar yüksek olduğu günümüz dünyasında, aynı zamanda dayanıklı olmak isteyen şirketler için sürdürülebilirliğe bağlılık esastır. İki kavram farklı olmasına rağmen, aynı hedefi (sürdürülebilir kalkınmaya ulaşmayı) paylaştığı da söylenebilir (Cavaco ve Machado; 2015).

Melkonyan vd. (2017), dayanıklılık kategorilerinin sınırlı sayıda göstergeye dayanırken, sürdürülebilirliğin büyümeyi garanti eden oldukça geniş, adapte edilebilir ve dinamik bir yapıyı, sistemi gösterdiğini dolayısıyla dayanıklılığın sürdürülebilirlik için sağlam bir temel oluşturduğunu, önemli bir belirleyici olduğunu açıklamaktadırlar. Sobaih vd. (2021), küçük konaklama işletmelerinin dayanıklılığı ile sürdürülebilir turizm gelişimi arasındaki ilişkide performansın rolününü inceledikleri çalışmalarında, küçük konaklama işletmelerinin dayanıklılığının sürdürülebilir turizm gelişimi üzerindeki doğrudan etkisinin olduğunu ve ayrıca performans yoluyla da dolaylı etkisinin bulunduğunu belirtmişlerdir. Palmi vd. (2018), örgütsel dayanıklılığın ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Rai vd. (2021) ise COVID-19 perspektifinden gerçekleştirdikleri çalışmalarında dayanıklılığı; kriz beklentisi, kurumsal sağlamlık ve geri kazanılabilirlik olmak üzere üç boyutta ele alarak bu boyutların sürdürülebilirliğin hem sosyal hem de ekonomik yönleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu saptamışlardır.

Sezen-Gültekin ve Argon (2020); eğitim örgütlerinde örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi akademisyenlerin görüşlerine dayalı olarak inceledikleri çalışmalarında örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik arasında pozitif güçlü bir ilişki olduğunu, ayrıca dayanıklılığın sürdürülebilirliğin alt boyutları (yönetsel, ekonomik, sosyal, kültürel ve çevresel) üzerindeki etkisi incelendiğinde de yönetsel ve sosyal boyutlarıyla yüksek, ekonomik, kültürel ve çevresel boyutlarıyla ise orta düzeyde pozitif bir ilişkisinin bulunduğunu saptamışlardır. Nitekim UNDP raporuna göre; örgütler bireyleri ve toplulukları daha dayanıklı hale getirebilirlerse sürdürülebilir bir dinamik oluşturabilirler.

López-Castro ve Solano-Charris (2021), tedarik zinciri ağı tasarımında dayanıklılık ve sürdürülebilirlik kriterlerini bütünleştirmeyi kapsayan çalışmalarında 2010 ve 2021 yılları arasındaki literatürü tedarik zinciri ağı tasarımı seviyelerine, karar verme seviyelerine (stratejik, taktik ve operasyonel), esneklik ve sürdürülebilirlik ölçütlerine, çözüm yaklaşımına, objektif kriterlere, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine yönelik katkılara ve dünyadaki uygulamalarına göre sınıflandırmaktadır. Çalışmada tedarik zinciri ağı tasarımında dayanıklılık (sağlamlık, çeviklik/esneklik ve risk değerlendirmesi) ile sürdürülebilirliğin (ekonomik, çevresel, sosyal) entegrasyonunun uygulamadaki etkisi vurgulanmaktadır. Sürdürülebilirlik, tüm sektörlerdeki firmalar için bir zorunluluktur. Sürdürülebilirlik, müşteri ihtiyaçlarıyla uyumlu hale gelirken firma imajını ve üretkenliği artırabilmektedir. Benzer şekilde Cui vd. (2022), Çin'de imalat firmalarında gerçekleştirdikleri çalışmada, tedarik zinciri dayanıklılığının sürdürülebilirlik performansının üç boyutu üzerinde pozitif etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Hajishirzi vd. (2022) gerçekleştirdikleri çalışma ile örgütsel dayanıklılığın firmanın rekabet

avantajı ve ekonomik sürdürülebilirlik performansı üzerindeki önemli etkisini ortaya koymanın yanı sıra örgütsel dayanıklılığın rekabet avantajı ve ekonomik sürdürülebilirlik ilişkisi üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Miceli vd. (2021) değişen çağda yalnızca hayatta kalmanın değil gelişmenin de önemini vurguladıkları çalışmalarında sürdürülebilirlik, çeviklik ve dijitalleşmenin örgütsel dayanıklılık ile nasıl iç içe geçtiğini teorik bir bakış açısı ve kavramsal bir model kurarak incelemişlerdir. Çalışma, sürdürülebilirlik ve dayanıklılık arasındaki ilişkinin doğasının henüz yeterince açıklığa kavuşturulamadığını belirtmektedir. Her şeyden önce, özellikle kriz ve belirsizlik zamanlarında daha sürdürülebilir olmak isteyen bir örgütte hangi faktörlerin değişime karşı daha fazla dayanıklılığı belirlediğine dair hala bir kanıt olmadığını açıklamaktadırlar. Zorlukların üstesinden gelme veya bunlara uyum sağlama konusunda iyi bilinen yeteneğin ötesine geçen ve aynı zamanda şirketlerin stres altında iş yapmanın yeni yollarını tasarlamak için değişimle ilgili fırsatları yakalamalarına yardımcı olabilecek stratejik bir özelliği de içeren çalışma, dayanıklılık konusunda yeni bir görüş ortaya atmaktadır. Dijitalleşmenin sağladığı stratejik olarak çevik bir dizi önemli sürecin, değişim karşısında proaktif, fırsat odaklı bir tutumu da içeren stratejik dayanıklılık yarattığı vurgulanmaktadır. Örgütsel sürdürülebilirliğe yol açacak olan stratejik dayanıklılığın, sürdürülebilirliğin (çevresel, ekonomik ve sosyal) bütünsel görüşüne oldukça benzeyen çok alanlı bir kavram olarak anlaşılması gerekmektedir.

Yukarıda ele aldığımız bilgiler ve araştırmalar doğrultusunda geliştirilen hipotez aşağıda yer almaktadır:

Hipotez 4: Örgütsel dayanıklılık kapasitesi ile sürdürülebilirlik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.5. Algılanan Yeşil Örgütsel Davranış ve Sürdürülebilirlik Performansı İlişkisi

Literatür incelendiğinde, yeşil örgütsel davranışın bir örgütün genel başarısını artırdığı ifade edilmektedir (Dumont vd., 2017; Kim vd., 2017; Süßbauer ve Schäfer, 2018, Syafri vd., 2021; Althnayan vd., 2022: 6). Ancak konuyu sürdürülebilirlik bağlamında el aldığımızda ise çalışanların işyerinde sergiledikleri çevre yanlısı davranışları ve sürdürülebilirlik performansını birlikte değerlendiren çalışmaların oldukça sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Yerli kaynaklarda bu bağlamda bir çalışma bulunmamaktadır. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, çalışanların yeşil davranışlarının bireysel boyutta ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmada diğer çalışmalardan farklı olan çalışanların yeşil/çevre yanlısı davra-

nışları örgütsel boyutta ele alınmış olup kavram, "algılanan yeşil örgütsel davranış" olarak ifade edilmektedir.

Çalışmaların büyük bir çoğunluğunun yeşil örgütsel davranışın çevresel sürdürülebilirlik performansı üzerindeki etkisine yoğunlaştığı görülmektedir (Suganthi, 2019). Yeşil örgütsel davranışın örgütsel yeşillendirme için önemi (Khan vd., 2021a,b; Katz vd., 2022: 2) ve örgütsel sürdürülebilirliği iyileştirmeye yönelik faaliyetleri kapsadığı (Khan vd., 2021a,b; Meyers ve Rutjens; 2022: 1; Althnayan vd., 2022: 6) vurgulanmaktadır. Küresel büyüklükte ekonomik, sosyal ve çevresel sorunlar, özellikle çevresel kaygı, çeşitli çalışmaların, akademik araştırmaların, şirket ve hükûmet politikalarının odak noktası haline getirmiştir (Syafri vd., 2021: 365; Khan vd., 2021b: 22; Katz vd., 2022: 2). Yaşanılan sorunların merkezinde insan unsuru yer alıyor olsa da çözüm noktasında yine merkezde insan yer almaktadır.

Kesin tanım veya ölçüm yöntemi ne olursa olsun, akademisyenler, araştırmacılar, alana ilgi duyan herkes iklim değişikliği ile mücadelede önemli katkılar sağlayan örgütleri daha sürdürülebilir hale getirmede firmaların yalnızca sürdürülebilirlik politikalarının, yeni teknoloji ve süreçlerin uygulanmasının değil, çalışanların yeşil davranışlarının önemli bir rol oynadığı konusunda hemfikirdir (Ramus ve Killmer, 2007; Daily vd., 2009; Crosbie ve Houghton, 2011; Bartlett, 2011; Ones ve Dilchert, 2012a; Paillé ve Boiral, 2013; Norton vd., 2015; Jabbour ve De Sousa Jabbour, 2016; Eroymak vd., 2018; Yuriev vd., 2018; Kpphgn vd., 2020; Malik vd., 2021; Meyers ve Rutjens; 2022; Althnayan vd., 2022). Yaygın olarak kullanılan ISO 14001 çevre yönetim sistemi gibi kurumsal politikaların uygulanması bile başarı için aktif çalışan katılımını gerektirmektedir (Yin ve Schmeidler, 2009). Nitekim Wehrmeyer ve Parker (2017), firmaların faaliyetlerinde çevre yanlısı, çevreye duyarlı bir anlayışla hareket etmelerinde, çalışanların başarıya veya başarısızlığa taşıyan anahtar bir rol üstlendiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla iklim değişikliği ve çevresel sorunlarla mücadele edebilmek için, çalışanların yeşil davranışa yönlendirilmesi, örgütün yeşil davranış sergilemesi önemli ve gereklidir (Ones ve Dilchert, 2012a; Paillé ve Boiral, 2013).

Khan vd. (2021a), 350 imalat firmasını kapsayan çalışmalarında; işyerinde çalışanların çevre yanlısı davranışlarını yeşil girişimler, yeşil sivil katılım ve çevreye yardım olmak üzere üç, sürdürülebilirlik performansını da ekonomik, sosyal ve çevresel olmak üzere üç boyut ile almışlardır. Çalışmanın sonucunda işyerinde çalışanların çevre yanlısı davranışları ve sürdürülebilirlik performansı arasında pozitif ilişki olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla sürdürülebilirlik performansını iyileştirmek için, geleneksel örgütsel vatandaşlık davranışı yeşil örgütsel davranış yönünde değiştirilmelidir. Khan vd. (2021b)'e ait bir başka çalışmada 227

katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada işyerinde çalışanların çevre yanlısı davranışlarının sürdürülebilirlik performansını pozitif etkilediğinin yanı sıra yeşil İKY ve sürdürülebilirlik performansı arasında kısmi aracı rol üstlendiği tespit edilmiştir. Malik vd. (2021); KSS, yeşil İKY ve sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkiyi, yeşil örgütsel davranışın kayıp bir halka mı olduğu sorusundan hareketle gerçekleştirmişlerdir. Sonuç olarak; yeşil örgütsel davranışın firmaların sürdürülebilirlik performansını önemli ölçüde etkilediği ayrıca yeşil örgütsel davranışın, KSS ve Yeşil İKY arasındaki ilişkide tam aracı olduğu saptanmıştır.

Althnayan vd. (2022), petrokimya sektöründe çalışan 240 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada; yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil örgütsel davranış aracılığıyla (tam aracılık) sürdürülebilirlik performansını etkilediğini tespit ettikleri çalışmada ayrıca çalışanların iş tutkularının yeşil dönüşümcü liderlik ve yeşil örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide ve yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil örgütsel davranış aracılığıyla sürdürülebilirlik performansı üzerindeki dolaylı etkisinde düzenleyici bir rol oynadığını saptamışlardır. Dolayısıyla çalışmalarında kuruluşların sürdürülebilirlik performanslarını iyileştirmenin bir yolu olarak, çalışanlarını çevre korumanın farkına varmaları ve bu değerleri aşılamaları konusunda etkileyebilecek yeşil dönüşümcü liderleri örgüte kazandırmalarının altı çizilmektedir. Buna göre, yeşil örgütsel davranışın örgütsel yeşillendirme, çevresel performans ve çalışanları örgütsel performans standartlarına uymaya motive etmede çok önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen çevre yanlısı davranışların bir örgütün çevresel performansı üzerindeki etkili olduğu ifade edilmektedir (Boiral vd., 2015; Paillé vd., 2014; Robertson ve Barling, 2015; Eroymak vd., 2018; Syafri vd., 2021). Literatür incelendiğinde çevresel performansını artıran bir firmanın zamanla finansal performansının da arttığı görülmektedir (Özgül, 2020: 30). Örgütte yeşil örgütsel davranış düzeyinin yüksek olması durumunda örgütün çevresel performansında artış yaşanırken (Boiral, 2009; Daily vd., 2009; Paillé ve Boiral, 2013; Paillé vd., 2014; Boiral vd., 2015; Suganthi, 2019; Anwar vd., 2020; Kpphgn vd. 2020; Naz vd., 2021) düşük olması durumunda örgütün çevresel performansı düşmektedir (Christmann ve Taylor, 2006; Ones ve Dilchert, 2013).

Çalışanların işyerinde sergiledikleri çevre yanlısı davranışlar malzeme kullanımını azaltmaya, ileri/geri dönüşümü teşvik etmeye ve daha düşük enerji tüketimine katkıda bulunmaya yardımcı olmaktadır (Daily vd., 2009). Örneğin, Robertson ve Barling (2017), yeşil örgütsel davranışın harcamaları önemli ölçüde azaltabileceğini ve bir kuruluşun finansal performansına katkıda bulunabileceğini belirtmiştir. Tabii bu noktada uzun vadeli sürdürülebilirlik için kurumun yeşillendirme çabalarının etkinliğinde, yöneticilerin çevre yanlısı davranışları

desteklemesinin de önemli olduğunun altını çizmektedir (Zafar vd., 2017). Dolayısıyla örgütün yeşil örgütsel davranış düzeyinin firmanın sürdürülebilirlik performansını olumlu yönde etkilemesi beklenmekte olup bu doğrultuda ve yukarıda açıklanan bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 5: Algılanan yeşil örgütsel davranış ile sürdürülebilirlik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.6. Çevresel Belirsizliğin Moderatör (Düzenleyici) Etkisi

Moderatör değişken, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi güçlendiren veya zayıflatan değişken olarak tanımlanabilir. Moderatör değişkenin bağımsız değişken (X) ve bağımlı değişken (Y) üzerinde aynı düzeyde, öncelik sonralık durumu olmadan etkisi bulunmaktadır. Kısaca, moderatör değişkenin her zaman bağımsız bir değişken gibi faaliyette bulunduğu görülmektedir (Baron ve Kenny, 1986). X ile Y arasındaki ilişkinin hangi durumlarda değişme gösterdiği yani burada bir düzenleyici değişkenin bulunup bulunmadığı sosyal gerçekliğin tam olarak anlaşılabilmesi açısından önemli görülmektedir (Gürbüz, 2021).

Çevresel belirsizlik, genel olarak, bir görevi yerine getirmek için gereken bilgi miktarı ile bir bireyin veya bir örgütün sahip olduğu bilgi miktarı arasındaki fark olarak ifade edilmektedir (Galbraith, 1973 aktaran Liao ve Gartner, 2006: 25). Çevresel belirsizlik operasyonel, rekabetçi veya daha geniş bağlamsal bir çevrede değişimin hızı ve yıkıcılığıdır (McCann vd., 2009: 45). Gelecekteki olasılıkları belirlerken yaşanılan yetersizlikler veya alınan kararların sonuçlarının ne olacağını doğru olarak tahmin etmede yaşanan zorluk olarak da ifade edilebilir. Dolayısıyla firmaların faaliyetlerinin performans sonuçlarını tahmin etme yeteneğinden yoksun olduğu bir ortamda örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi durumu söz konusudur (Wong vd., 2011: 6).

Literatür incelendiğinde çevresel belirsizlik konusunun örgüt ve çevresi arasındaki ilişkide oldukça önemli bir değişken olarak ele alındığı (Liao ve Gartner, 2006: 25; Wu, 2013: 542) günümüz iş dünyası için yaygın bir fenomen haline geldiği görülmektedir (Senbeto ve Hon, 2020: 1122). Örgütlerin faaliyetleri önemli derece etkileyebilen çevresel belirsizlik, geniş açıdan değerlendirildiğinde; teknolojik belirsizlik, pazar belirsizliği ve rekabetçi değişimler (Jaworski ve Kohli, 1993) ile yasal ve düzenleyici eylemler (Burnard ve Bhamra 2011) aracılığıyla gösterilmektedir.

Yönetim alanındaki çalışmaların pazar belirsizliği ve teknolojik belirsizlik boyutları üzerine kurulduğu görülmektedir. Pazar belirsizliği hem müşterilerin kendileri hem de tercihleriyle ilgili değişiklikleri, rakiplerin tekliflerindeki ve sa-

tış/iletişim stratejilerindeki değişimleri içerirken, teknolojik belirsizlik ise teknolojik değişimin hızı olarak tanımlanmaktadır (Jaworski ve Kohli 1993).

Konu çevresel belirsizlik olduğu için araştırmanın değişkenlerine, örneklemine, ulusal veya uluslararası boyutta olmasına göre sonuçlarının da birbirinden farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu bağlamda çevresel belirsizliğin değişkenler veya değişkenler arasındaki ilişkiler üzerindeki pozitif etkilerini içeren çalışmalar olduğu gibi negatif etkilerini tespit eden çalışmaların da mevcut olduğu söylenebilir. Bu durum çalışanların algıları, firmaların özellikleri, faaliyette bulunulan ülkenin dinamikleri gibi birçok etmenle açıklanabilir.

Aşağıdaki bölümde çevresel belirsizliğin (teknolojik belirsizlik ve pazar belirsizliği) yenilik ile sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkide ve örgütsel dayanıklılık kapasitesi ile yeşil yenilik arasındaki ilişkide moderatör rolüne ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

3.6.1. Çevresel Belirsizliğin Yeşil Yenilik İle Sürdürülebilirlik Performansı Arasındaki Moderatör Etkisi

Literatür incelendiğinde; yeşil yenilik, sürdürülebilirlik performansı ve çevresel belirsizlik kavramları arasındaki ilişkileri konu alan çalışma sayısı sınırlı olsa da bu alana ilgi her geçen gün artmakta ve bu nedenle hem teorik hem de ampirik çalışmalarda artış gözlenmektedir.

Yeşil yenilik doğrudan sürdürülebilirlik performansını etkilemektedir; ancak bunun yanında daha geniş firma koşullarının da değerlendirilmesi önemlidir. Çünkü belirsizliğe ve dinamizme neden olan değişimin sık ve süreklilik gösterdiği tekrarlayan ve şaşırtıcı pazar ve teknolojik değişikliklerin yoğun olduğu ortamlar çalkantılı olmaktadır (Calantone vd., 2003). Örgütlerin başarılı olmaları, rekabet avantajı edebilmeleri (Galbraith, 2002: 78; Chan vd., 2016: 386; Hajishirzi vd., 2022) ve sürdürülebilirliği sağlayabilmeleri için dış çevre belirsizliklerini göz önünde bulundurmaları ve böyle bir ortama yanıt verebilmeleri gerekmektedir (Galbraith, 2002: 82). Belirsizliğin yüksek seviyede olduğu böyle ortamlar kriz yönetimi ve acil önlemi ön plana çıkarmakta olup, firmaların piyasayı takip etmesini, yeni taleplere karşı hazırlıklı olmasını teşvik etmektedir. Bu ortamlarda firmalar yeniliğe ihtiyaç duymaktadırlar (Frambach, 2002: 165; Naktiyok ve Karabey, 2007: 211; Çankaya ve Sezen, 2015: 126; Chan vd., 2016: 386).

Çevresel belirsizlik firmaların stratejik kararlarını, faaliyetlerini ve performanslarını etkileyen önemli bir faktördür (Porter, 1980). Bu koşullarda firmaların yeşil yenilik faaliyetlerinin fırsat ve tehditleri yönlendirmek için artması öngörülmektedir (Larbi-Siaw vd., 2022: 5). Çalkantılı piyasa koşullarında, yeşil

yenilik ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide çevresel belirsizliğin moderatör rol üstlendiğine (Chan vd., 2016; Ch'ng vd., 2021; Larbi-Siaw vd., 2022) yönelik çalışmalar olduğu gibi etkisinin bulunmadığını (Çankaya, 2015) veya negatif etkisinin bulunduğunu (Ogbeibu vd., 2020) gösteren çalışmalar da mevcuttur.

Firmalar yeşil yeniliğe yapacakları yatırımlardan elde edecekleri getirilerin belirsizlik içermesi nedeniyle sürdürülebilirlik ve karlılık hedeflerini dengelemek için çaba göstermektedir. Bu dengenin sağlanmasında stratejik düzeyde bir sürdürülebilirlik yönelimi ve pazar bilgisi yetkinliği önemlidir. Dolayısıyla yeşil ürün ve süreçlerin araştırılması ve geliştirilmesine yapılan yatırımlar, firmaların sürdürülebilirliğe yönelik yaklaşan teknolojik değişimlere hazırlanmak için kaynak ve yetenekler edinmelerine yardımcı olabilir. Ayrıca firmalar, yeşil ürün ve süreçlere yönelik tüketici talebini karşılamak için gereken pazar yetkinliklerini geliştirebilirler (Khanra vd., 2022: 1405-1406). Sonuç olarak, firmalar pazarın ve teknolojinin gelecekteki sürdürülebilirlik yönelimine daha iyi hazırlanmak için yeşil ürün ve süreç stratejilerine odaklanarak sürdürülebilirlik performanslarını artırabilirler.

Larbi-Siaw vd. (2022), Ganalı imalat firmaları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında; yeşil yeniliğin sürdürülebilir iş performansı üzerindeki etkisini ve pazar belirsizliğinin bu ilişkideki moderatör rolünü incelemişlerdir. Özellikle, bir imalat firmasının çevresel performansının, ürün, süreç ve organizasyonel yeşil yenilik üçlüsünün uygulanmasıyla önemli ölçüde geliştirilebileceğini ayrıca firmanın yeşil yeniliklere ilişkin Ar-Ge yatırımı, yeni yeşil yönetim uygulamaları ve yeşil yenilik konusunda personel duyarlılığı ile sosyal performansını iyileştirebileceğini belirtmektedirler. Teknolojik gelişmeler, yoğun pazar rekabeti, değişen hane halkı talebi ve beğenisi biçimindeki pazar belirsizliği (teknolojik ve çevresel belirsizlik) nedeniyle, ürün ve örgütsel yeşil yeniliğin sürdürülebilirlik performansının ekonomik boyutu üzerindeki pozitif etkisinde artış sağladığı saptanmıştır.

Yukarıda ele aldığımız bilgiler ve araştırmalar doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıda yer almaktadır:

Hipotez 6: Yeşil yeniliğin sürdürülebilirlik performansına etkisinde çevresel belirsizliğin moderatör etkisi vardır.

H6a: Yeşil yeniliğin sürdürülebilirlik performansına etkisinde teknolojik belirsizliğin moderatör etkisi vardır.

H6b: Yeşil yeniliğin sürdürülebilirlik performansına etkisinde pazar belirsizliğinin moderatör etkisi vardır.

3.6.2. Çevresel Belirsizliğin Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi İle Yeşil Yenilik Arasındaki Moderatör Etkisi

Literatür incelendiğinde; örgütsel dayanıklılık kapasitesi, yeşil yenilik ve çevresel belirsizlik kavramları arasındaki ilişkileri konu alan herhangi bir çalışma olmadığı görülmektedir. Teknolojinin yapısı ve bununla birlikte müşteri ve rakiplerin stratejilerinden meydana gelen pazarın belirsiz yapısı, örgütsel dayanıklılık kapasitesinin yeşil yeniliğe etki ettiği düşünülerek bu çalışmada moderatör etki ile değerlendirilmiştir. Bu etki araştırma çerçevesinde oluşturulan modelin özgünlüklerinden birini de oluşturmaktadır.

Örgütlerin belirsizliği bir istisna olarak değil norm olarak görmeleri önemlidir. Belirsizlik rutin hale geldikçe, örgütler riski değerlendirmek için yeni süreç ve yöntemler geliştirme konusunda rahat olurlar. Çalkantılı durumlar örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmelerini güçleştirdiği için örgütleri dinamik, çevik ve dayanıklı olmaya zorlamaktadır. Örgütler belirsizlikler karşısında öğrenme, yaratıcılık gösterme ve uyum sağlama gibi yanıtlar vermektedirler (Lee vd., 2013: 30).

Bu çalışmada çevresel belirsizlik, pazar belirsizliği ve teknolojik belirsizlik olarak incelenmiştir. Ancak belirsizlikler farklı türlerde de olabilir. Dolayısıyla her tür çevresel belirsizliğin rolünü anlayarak örgütsel dayanıklılık kavramı geliştirilmelidir. Örneğin Hamsal vd. (2021) COVID-19 sürecinin etkilerini de değerlendirdikleri çalışmalarında bu dönemin belirsizliğini pandemik belirsizlik olarak adlandırmışlar ve pandemik belirsizliğin örgütsel dayanıklılığı pazar belirsizliği ve teknolojik belirsizlik yoluyla etkilediğini tespit etmişlerdir. Çalışma sonucuna göre; pazar belirsizliğinin ve teknolojik belirsizliğin örgütsel dayanıklılığı pozitif yönde etkilediği, pazar belirsizliğinin teknolojik belirsizliği de olumlu etkilediği tespit edilmiştir.

Çevresel belirsizlikler, firmaların başarılı olmasını bazı durumlarda zorlaştırabilmektedir. Özellikle çalkantılı pazar koşullarında örgütler değişim karşısında hazırlıklı değil ve çaba göstermiyorsa örgütsel dayanıklılık negatif etkilenecektir. Nitekim araştırma sonuçlarına göre özellikle gelişmekte olan ülkelerde pazar belirsizliği örgütlerin dayanıklılıklarını etkilemektedir. Ancak bu durum doğru politika ve eylemler ile üstesinden gelinebilecek bir konudur (Briguglio vd., 2009: 239).

Çevresel belirsizlik, değişimin hızı ve yıkıcılığı arasındaki etkileşimdir (McCann vd., 2009). Calantone vd. (2003), tekrarlayan ve şaşırtıcı pazar ve teknolojik değişikliklere maruz kalan bir ortamın çalkantılı olacağını belirtmişlerdir. Bu karmaşık ortam hem belirsizliği hem de örgütlerde adaptasyon ihtiyacını ar-

tırmaktadır (Buliga vd., 2016: 651). Örgütlerin çalkantılı ortamlarda etkili bir şekilde performans gösterebilmeleri ve adaptasyon için dayanıklı bir yapı oluşturmaları gerekmektedir (Collis, 1991; McCann vd., 2009). McCann vd. (2009) çalışmasında, çevresel belirsizliğin gerçekten de çeviklik ve dayanıklılık inşa edilerek yönetilebileceğini göstermektedir. Daha yüksek düzeyde çeviklik ve dayanıklılık sergileyen firmalar, daha yüksek düzeyde çevresel belirsizlik olsa bile daha rekabetçi ve kârlı durumdadır. Bu bağlamda çeviklik ve dayanıklılığın örgütsel performansı desteklediği gösterilmektedir.

Firmaların belirsizliğin damgasını vurduğu bir pazarda rekabet etmeyi ve rekabette geride kalmamayı nasıl başardığı sorusu (Richtner ve Löfsten, 2014: 137) her zaman gündemde olan bir sorudur. Bu yalnızca pazar belirsizliği için değil teknolojik belirsizlik için de aynı oranda gündemde bir konudur. Çevresel belirsizliklerin sürekliliği ve hızlılığı karşısında örgütlerin dayanıklılık gösterebilmeleri hızlı ve etkili yanıtlar vermelerinin yanı sıra repertuvarlarını da geniş tutmalarından kaynaklanmaktadır (Oh ve Teo, 2006). Ancak tersi yönde tespitler de mevcuttur. Nitekim Senbeto ve Hon (2020) çalışmalarında pazar belirsizliğinin çalışan dayanıklılığını ve hizmet yeniliğini negatif etkilediğini ayrıca pazar belirsizliğinin hizmet yeniliği üzerindeki etkisinde çalışan dayanıklılığın kısmi aracı olduğunu tespit etmişlerdir. Çünkü çalışan dayanıklılığı sürekli destek, değişime hazır olma ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarından destek gerektirmektedir. Çalkantılı bir pazar ortamında çabanın, kaynağın ve değişime gönüllülüğün az olması durumunda olumsuz etkilenmektedir. Özellikle çalışanların dayanıklılığını destekleyecek kaynakların sınırlı olduğu gelişmekte olan ülkelerde pazar belirsizliği ile çalışan dayanıklılığı arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir (Senbeto ve Hon, 2020: 1122-1123).

Çevresel belirsizlik, iş sürekliliğini sağlamak için firmaları dayanıklı olmaya yönlendirmektedir. Belirsizlikler iyileştirme alanı yarattığı için firmaların fırsat arayan, içerisinde yenilik barındıran eylemlere odaklanması gerekmektedir. Günümüzdeki yenilik politikalarının daha çok çevre odaklı olduğu düşünülürse, daha dayanıklı bir yapıya sahip olan bir firmanın yeşil yeniliğe ulaşmasını sağlayacaktır.

Akgün ve Keskin (2014) gerçekleştirdikleri çalışmada; çevresel belirsizlik ne kadar büyükse, dayanıklılık kapasitesi ile firma ürün yenilikçiliği arasındaki pozitif ilişkinin de o kadar büyük olacağını belirtmektedir; ancak bu ilişkinin teknolojik belirsizlik açısından desteklenirken, pazar belirsizliği açısından desteklenmediği saptanmıştır.

Örgütsel dayanıklılık kapasitesi, pazar ve teknolojideki çalkantılı değişikliklerden kaynaklanan olumsuz olaylardaki artışa bağlı olarak bu olumsuzluklarla

mücadele edebilmesi için firmaların yenilik düzeylerinde de artış sağlamaktadır. Yeniliğin bir alt kümesi olarak adlandırılan yeşil yenilikte (Wagner, 2005) de aynı şekilde artış meydana gelmektedir. Nitekim Porter ve Linde (1995: 133), değişken piyasa koşullarının bir firmanın yeşil yenilik çabalarını teşvik edebileceğini ve buna bağlı olarak örgütlerin eski ve geriye dönük bir teknik paradigmadan yeşil yaratıcı bir paradigmaya geçişine neden olabileceğini varsaymaktadır. Bu bilgiler ışığında örgütün dayanıklılık kapasitesinin yeşil yenilik üzerindeki etkisinin, çevresel belirsizliğin de etkisiyle daha da artabileceği öngörülmektedir.

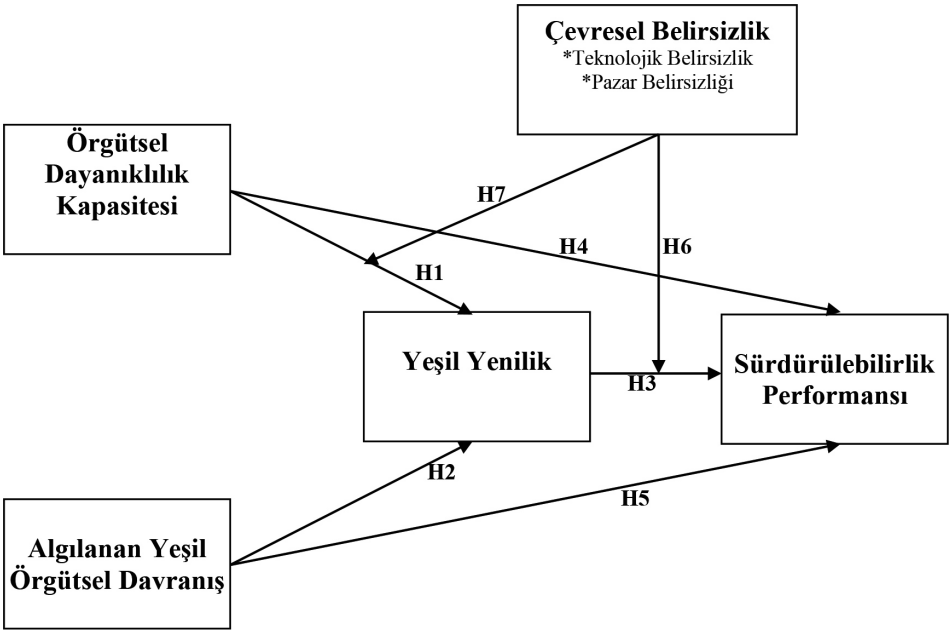
Yukarıda ele aldığımız bilgiler ve araştırmalar doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıda yer almaktadır:

Hipotez 7: Örgütsel dayanıklılık kapasitesinin yeşil yeniliğe etkisinde çevresel belirsizliğin moderatör etkisi vardır.

H7a: Örgütsel dayanıklılık kapasitesinin yeşil yeniliğe etkisinde teknolojik belirsizliğin moderatör etkisi vardır.

H7b: Örgütsel dayanıklılık kapasitesinin yeşil yeniliğe etkisinde pazar belirsizliğinin moderatör etkisi vardır.

Literatür araştırması sonucunda, teorik çerçeveye bağlı olarak oluşturulan Şekil 5, ilgili hipotezlerle ifade edilen iddiaları özetlemektedir.



Şekil 5. Araştırmanın Kavramsal Modeli

4. ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK KAPASİTESİ, YEŞİL YENİLİK, ALGILANAN YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ, ÇEVRESEL BELİRSİZLİK ve SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Çalışmanın bu bölümü araştırma sorusunu ve buna göre oluşturulmuş olan kavramsal modeli test edebilmek için gerçekleştirilen adımları içermektedir. Bölümde ilk olarak araştırmanın amacı, kapsamı ve metodolojisi ve ölçekler incelenmekte, sonra bu çerçevede gerekli analizler yapılarak araştırma bulguları ortaya konulmaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Küreselleşen dünyada çevresel, ekonomik, teknolojik, sosyokültürel düzen dinamik bir yapıdadır ve değişmektedir. Belirsizliğin yüksek olduğu, hızla ve sürekli değişen dünyada bu değişimler olumlu etkilerinin yanında ciddi tehdit unsuru oluşturan olumsuz sonuçlar da getirmektedir. Daha sağlıklı, yaşanabilir bir gezegen için bireylere ve kurumlara düşen sorumluluklar bulunmaktadır. Kurumların hayatta kalabilmesi pozitif etkilerden faydalanabilmesi için dayanıklılık ve sürdürülebilirlik olmak üzere iki kritik unsuru göz önünde bulundurması gerekmektedir.

İşletmelerin sürdürülebilirliği sağlayabilmesi için yalnızca örgüt dışı değişkenleri değil örgüt içi değişkenleri de incelemesi gerekmektedir. Sürdürülebilirliğin sağlanması birçok dinamikten etkilenebilmektedir. Örgütün yeşil yenilik faaliyetleri bu noktada önem arz etmektedir. Örgütün sürdürülebilirlik performansında artışın sağlanması ve yeşil yenilik uygulamalarının başarılı olabilmesinde örgütün dayanıklılığa sahip olmasının yanı sıra çalışanların çevreye duyarlı bir davranış sergilemeleri de önemlidir. Ancak örgütlerin yazılı politikaları çok iyi görünse de çalışanların tam katılımı, aktif desteği ve çabası olmadan değişim yaratmak kolay olmayacaktır. Sürdürülebilir kuruluşlar, bir sistem yaklaşımı

çerçevesinde hareket ederek, çevresel, sosyal ve ekonomik performanslarındaki dengeyi kurmaları ve örgütün yeşil örgütsel davranışı, kurumsal çevresel performanslarına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Örgütün sürdürülebilirliğini etkileyen bu değişkenleri ele alırken çevresel değişkenlerden bağımsız olarak değerlendirmek doğru olmayacaktır. Dolayısıyla değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü incelerken çevresel belirsizlikleri (teknolojik belirsizlik ve pazar belirsizliği) de dâhil ederek değerlendirmek üzere araştırma temellendirilmiştir. Böylece ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan mikro ve makro düzeyde kazanımlar ortaya çıkmaktadır.

4.2. Araştırmanın Metodolojisi

Bu çalışmada, literatür çerçevesinde geliştirilen hipotezlerin testi için anket yöntemi kullanılarak bir alan araştırması yapılmıştır. İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl belirli kriterlere göre "*Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu*" belirlenmekte ve İSO 500 olarak adlandırılarak liste olarak yayımlanmaktadır. 2020 yılı Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu (İSO Birinci 500 ve İSO İkinci 500) listesinde isimleri yayımlanmış olan firmalarda çalışan yöneticilere örgütün; örgütsel dayanıklılık kapasitesi, yeşil yenilik, algılanan yeşil örgütsel davranış, çevresel belirsizlik ve sürdürülebilirlik performansı seviyelerini ölçen sorular sorulmuştur.

4.2.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında literatüre uygun olarak geliştirilmiş olan araştırma modelinde bulunan değişkenler arasındaki ilişkileri içeren hipotezleri test etmek için, ulusal ve uluslararası alanda geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçekler kullanılmıştır. Modelde bulunan tüm değişkenler 5'li Likert tipine göre hazırlanmış ölçekler ile ölçülmüştür. Ayrıca bunlara ek olarak firmanın demografik yapısına yönelik sorular da sorulmuştur. Araştırmada kullanılan anketin birinci bölümü katılımcılara ve katılımcıların firmalarına ilişkin demografik bilgiler (10 madde), ikinci bölümü yeşil yenilik (8 madde), üçüncü bölümü algılanan yeşil örgütsel davranış (10 madde), dördüncü bölümü çevresel belirsizlik (9 madde), beşinci bölümü sürdürülebilirlik performansı (15 madde) ve altıncı bölümü örgütsel dayanıklılık kapasitesi (43 madde) olmak üzere 6 bölümden oluşmakta olup toplamda 95 soru bulunmaktadır. Ankete ilişkin detaylı bilgiler EK 1'de yer almaktadır.

Örgütsel dayanıklılık kapasitesi ölçeği, Lengnick-Hall ve Beck (2005) ve Lengnick-Hall vd. (2011) tarafından geliştirilmiş ve Akgün ve Keskin (2014) tarafından uyarlanmıştır. Araştırmada Karaköse (2019) tarafından yapılan uyarla-

ma kullanılmıştır. Ölçek; "*bilişsel (kavramsal yönelim, yapıcı anlamlandırma), davranışsal (öğrenilmiş beceriklilik, sıra dışı çeviklik, pratik alışkanlıklar, davranışsal hazırlık) ve bağlamsal (psikolojik güvenlik, derin sosyal sermaye, dağıtılmış güç ve sorumluluk, geniş kaynak ağları)*" olmak üzere üç temel, on alt boyuttan oluşmaktadır.

Yeşil yenilik ölçeği, Chen vd. (2006) tarafından geliştirilmiş olup araştırmada Özgül (2020) tarafından uyarlanmış hali kullanılmıştır. Ölçek; "*yeşil ürün yeniliği*" ve "*yeşil süreç yeniliği*" olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır.

Algılanan yeşil örgütsel davranış için, Boiral ve Paillé (2012) tarafından geliştirilen 10 madde ve 3 boyuttan oluşan çevre için örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; "*yeşil girişimler*", "*yeşil sivil katılım*" ve "*çevreye yardım*" olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçek bireysel boyuttan örgütsel boyuta çevrilerek kullanılmıştır. Diğer dört ölçekte olduğu gibi bu ölçekte geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını yapılarak son şekli verilmiştir.

Çevresel belirsizlik ölçeği, Jaworski ve Kohli (1993) tarafından temelini oluşturulmuş sonrasında Lu ve Yang (2004) tarafından geliştirilmiştir. Araştırmada Gözükara (2014) tarafından gerçekleştirilen uyarlama kullanılmıştır. Ölçek; "*teknolojik belirsizlik* ve "*pazar belirsizliği*" olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır.

Sürdürülebilirlik performansını ölçmek için, Paulraj (2011) tarafından geliştirilen "*ekonomik performans*", "*çevresel performans*" ve "*sosyal performans*" olmak üzere üç boyuttan oluşan örgütsel sürdürülebilirlik ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma anketinin kaynağını oluşturan 5 ölçeğin de orijinal dili İngilizce'dir. Bu ölçekler öncelikle Türkçe'ye çevrilmiş ve ardından tekrar İngilizce çevirisi yapılarak herhangi bir mantıksal hata ve anlam noktasında sorun olup olmadığı kontrol edilmiştir. Oluşturulan ifadelerin açık, anlaşılır ve kısa olmasına özen gösterilmiştir. Sorular oluşturulurken alanda yetkinliği olan 4 akademisyen (1'i yeminli tercüman) tarafından gözden geçirilmiştir. Ayrıca yerli literatürde ölçekleri daha önce kullanmış olan çalışmalardan (Gözükara, 2014; Çankaya, 2015; Karaköse, 2019; Özgül, 2020) da faydalanılmış ve ölçeklere son şekli verilmiştir.

4.2.2. Ölçeklerin Ön Testi

Çalışmada ölçümden kaynaklanan hataları minimuma indirmek, gözlem yapılacak değerlerin gerçek değeri temsil etmesini sağlamak için ön test uygulaması yapılmıştır. Bu amaçla 2020 yılı Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu (İSO Birinci 500 ve İSO İkinci 500) listesinde yer alan firmalarda yönetici olarak çalışan 61 kişiye anket uygulanmıştır. Ölçme hatalarının derecesini tespit edebilmek

için güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiş ve uygun olmayan ifadeler anket dışı bırakılarak ankete son şekli verilmiştir.

4.2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmada birincil veriler kullanılmıştır. İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl belirli kriterlere göre "*Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu*" belirlenmekte ve İSO 500 olarak adlandırılarak liste olarak yayımlanmaktadır. Anket çalışmasının başladığı tarih olan 09.10.2021 tarihi itibariyle en güncel liste 2020 yılına ait veriler olduğu için araştırmanın evrenini, 2020 yılı Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu (İSO 500 ve İSO İkinci 500) listesinde yer alan firmalar oluşturmaktadır. Ancak bilgilerinin kamuoyu ile paylaşılmasına müsaade etmeyen 51 firma ve 2021 Eylül ayında Türkiye'deki faaliyetlerini resmî olarak sonlandıran Honda Türkiye A.Ş. ana kütleden çıkarılmıştır. 948 firmanın iletişim bilgilerine erişim sağlanabilmiştir.

Anketler yönetici kademesinde (alt/orta/üst) görev yapanlara yöneltilmiştir. Örneklemde yer alan firmalar her birinden en az 2 en fazla 3 yöneticiye anket yöneltilmiştir. Anket sürecinde tek kaynak hatasını en aza indirmek için Kumar vd. nin (1993) önerdiği prosedür uygulanmıştır. Ayrıca Podsakoff ve Organ (1986) da yöneticilerden temin edilen verilerin diğer çalışanlardan sağlanan verilere kıyasla daha objektif ve güvenilir olduğunu belirtmektedir. Anketlere cevap verecek kitle olarak yöneticilerin tercih edilme nedeni yöneticilerin örgütün genelini ilgilendiren politikalara, performans sonuçlarına ve yeşil uygulamalara daha hâkim olmalarıdır.

Anketlerin toplanması için İstanbul Sanayi Odası ile iletişim sağlanmış ve ilgili firmaların adres ve telefon bilgilerinin yer aldığı kaynak talep edilmiştir. Yetkililer tarafından paylaşılan kaynakta yer alan iletişim bilgileri excel programına aktarılmış ve buradan anket süreci takip edilmiştir. Firmaların her biri tek tek aranmış, firmanın santrali aracılığıyla veya ilgili birimlere bağlantı sağlanarak yöneticilerin mail veya telefon bilgileri temin edilmiştir. Bu adreslere "Google Forms" aracılığıyla oluşturulan anket linki ve araştırmanın amacını, etik ilkeleri içeren kısa bir bilgilendirme mesajı gönderilmiştir. Ayrıca Linkedln platformu üzerinden de ilgililere mesaj yoluyla anket linki paylaşılmıştır. Bu yöntem özellikle üst düzeyde yer alan yöneticilere ulaşmada ve anketi dolduran yöneticilerin geri dönüşlerinin takibini yapmada kolaylık sağlamıştır. Ankete katılan katılımcı sayısını artımak için ilgililere belirli aralıklarla hatırlatma amaçlı hatırlatma mesajları gönderilmiştir.

12.10.2021 ve 14.04.2022 tarihleri arasında gerçekleştirilen veri toplama işlemi sonucunda; 250 firmadan 498 anket elde edilmiştir. Analiz kapsamına alınan

anket sayısı; 250 firmadan toplanan 486 ankettir (Çok az firma 1 katılım veya 2'den fazla katılım göstermiştir). Analizlere başlamadan önce yapılan veri temizliği neticesinde 430 katılımcı analize dâhil edilmiştir. Ayrıca araştırma kapsamında ilk 40 ve son 40 anket arasındaki farkın anlamına ilişkin yapılan t-testi anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir.

Sürdürülebilirlik ve yeşil konulu eylemler ve yatırımlar firmalar tarafından ne yazık ki bir maliyet unsuru olarak görülebilmekte, konu kısa vadeli bakış açısıyla değerlendirilebilmekte ve tüm bunlar firmaların bu konulara ilişkin özellikle uzun vadeli yatırım yapmalarına engel olabilmektedir. Ancak küçük ve orta ölçekli firmalara kıyasla büyük ölçekli firmalar sahip oldukları maddi ve beşeri unsurların gücü ile uzun vadeli sürdürülebilirlik odaklı politikaları daha kolay benimsemekte ve eyleme geçebilmektedir. İSO, 1952 yılından beri faaliyet gösteren, 21 binden fazla üyesiyle Türkiye'nin en büyük sanayi odası olmasının yanında Türk sanayisinin de hem yerel hem de ulusal bağlamda en güçlü temsilcilerinden biridir. İSO; "Değişimin adı sürdürülebilir üretim" ilkesini merkezine almış olup üyeleri ile bu çerçevede geniş çaplı bilgiler paylaşmakta, yol gösterici faaliyetler yürütmektedir. Nitekim İSO 2022 Eylül ayında BM'nin Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın rehberliğinden faydalandığı ve GRI Standartları: "Temel" seçeneğine göre hazırlamış olduğu Türkiye'deki sanayi odaları arasında bir ilk olan "Sürdürülebilirlik Raporu"nu yayımlamıştır. Rapor ile birlikte İstanbul Sanayi Odası, sanayinin üretim kabiliyetini artırmak ve ülke ekonomisine katkı sağlamak hedefiyle yürüttüğü çalışmaların ve gerçekleştirdiği faaliyetlerin çevresel, toplumsal ve ekonomik etkilerini paydaşların bilgisine sunmaktadır.

İSO, "İSO'da bu ay e-bülteni", "kurum içi tv yayını", "basın özetleri" gibi uygulamalar ile üyeleriyle bilgi paylaşımı noktasında etkin bir iletişim sağlamaktadır. Ayrıca İSO'nun 2021 yılında faaliyete geçirdiği "yeşil blog" , "yeşil bülten" ve "yeşil gündem sohbetleri" ile sürdürülebilirlik ve yeşil odaklı politikaları, gelişmeleri yalnız kendi üyeleri ile değil, birçok özel ve kamu sektörü, sivil toplum kuruluşu, bilim insanları ve toplumun tümü için paylaşması bakımından öncü bir rol üstlenmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın evrenini Türkiye'nin önde gelen kuruluşları olan İSO listesinde yer alan firmalar oluşturmaktadır.

4.2.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın en önemli kısıtı olarak verilerin yalnızca 2020 yılı Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu (İSO 500 ve İSO İkinci 500) listesinde yer alan firmalardan 09/10/2021 ve 14/04/2022 tarihleri arasında toplanan verileri içeriyor olması gösterilebilir. Bu listede yer alan firmaların çoğunluğu büyük ve çok büyük firmalardan oluşmakta olup imalat alanında faaliyette bulunmakta-

dır. Çalışma zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle yalnızca ulusal sınırlar içerisinde gerçekleştirilmiştir. Ayrıca araştırmada yalnızca nicel yöntemin kullanılmış olup nitel yöntemle desteklenmemiş olması da bir sınırlılıktır.

4.3. Analiz ve Bulgular

Araştırma sonucu elde edilmiş olan verilerin analizi için SPSS 26 ve AMOS 24 yazılım programları kullanılmıştır. Manidarlığı 0.05 düzeyinde sınanmıştır. Verilerin analizinde kullanılan tüm değişkenler için betimsel istatistikler hesaplanmıştır. İstatistiksel analizler öncesi Mahalanobis Distance değerlerinin 0.001 anlamlılık seviyesinde olması göz önünde bulundurulmuştur. Çoklu normalliği ihlal eden 56 katılımcı analiz dışı bırakılarak devam edilmiştir**.** Verilerin normalliğini belirlemek amacıyla yapılan analizlerde elde edilen çarpıklık ve basıklık sonuçlarının tamamı kritik değer olarak görülen ±1.5 sınırları içinde 0'a yakın olduğundan normal dağıldığı (Tabachnick ve Fidell, 2013) saptanmıştır.

Tablo 7. Ölçeklere Ait Minimum, Maximum, Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Değişkenler	N	Min.	Max.	Mean	SD	Skewness	Kurtosis
Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi	430	1,35	5	4,1785	0,59	-0,907	1,372
Yeşil Yenilik	430	2,25	5	4,3753	0,55	-0,986	0,566
Algılanan Yeşil Örgütsel Davranış	430	2	5	4,1607	0,66	-0,679	0,039
Çevresel Belirsizlik	430	1,44	5	3,8579	0,70	-0,567	0,154
Sürdürülebilirlik Performansı	430	2,07	5	4,0065	0,66	-0,256	-0,701

4.3.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerini içeren bilgiler tablo 7'de gösterilmektedir. Tabloda anketi cevaplayan katılımcıların cinsiyeti, çalıştıkları departman ve unvanları özetlenmiştir.

Tablo 8'e göre; araştırmaya katılan katılımcılara (430 kişi) yönelik bilgiler incelendiğinde, %60'ını erkekler, %40'ını kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcılar çoğunlukla yönetim departmanında (%19,1) görev yapmaktadır. Katılımcıların unvanları incelendiğinde bölüm müdürlüğü (34,2) öne çıkmaktadır. Genel olarak katılımcılara ilişkin bilgiler incelendiğinde bu değişkenlerin heterojen ve dengeli bir dağılım gösterdiği söylenebilir.

Tablo 8. Katılımcıların Demografik Değişkenlerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

	n	%		n	%
Katılımcının Cinsiyeti			**Katılımcının Bölümü**		
Kadın	172	40	Yönetim	82	19,1
Erkek	258	60	İdari İşler	24	5,6
			Üretim	50	11,6
Katılımcının Unvanı			İnsan Kaynakları	63	14,7
Başkan/Sahip	8	1,9	Muhasebe/Finans	36	8,4
Genel Müdür	14	3,3	Pazarlama	34	7,9
Genel Müdür Yrd.	40	9,3	AR_GE	44	10,2
Bölüm Müdürü	147	34,2	Kalite	55	12,8
Müdür Yrd./Şef	80	18,6	Diğer	42	9,8
Uzman	80	18,6			
Mühendis	19	4,4			
Diğer	42	9,8			

Araştırmaya katılan firmaların demografik özelliklerini içeren bilgiler tablo 9'da gösterilmektedir. Tabloda firmaların kuruluş yılı, büyüklüğü, bulunduğu sektör (işkolu), endüstri şekli, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Standardına sahip olma durumları, çevreyle ilgili ödülleri olup olmadığı özetlenmiştir.

Tablo 9'a göre; araştırmaya katılan firmalara (214 firma) yönelik bilgiler incelendiğinde, ağırlıklı olarak (%45,8) 1980 ve öncesi yıllarda kurulduğu; büyük bir çoğunluğunun (96,3) imalat endüstrisinde yer aldığı söylenebilir. Firmaların faaliyet gösterdiği sektörler içerisinde gıda/içecek/tütün sektörü (%17,3) öne çıkmaktadır. Araştırmadaki kapsamında ağırlıklı olarak (%56,1) büyük firmalar yer almaktadır. Firmaların neredeyse tamamının (%91,6) ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi belgesine sahip olduğu ve çoğunluğunun (%57,9) çevreyle ilgili bir ödüle layık görüldüğü bilgisine ulaşılmıştır.

Tablo 9. Firmaların Demografik Değişkenlerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

	n	%		n	%
Firma Kuruluş Yılı			**Sektör**		
1980 ve öncesi	98	45,8	Gıda/İçecek/Tütün	37	17,3
1981-2000 arası	72	33,6	Otomotiv	22	10,3
2001 ve sonrası	44	20,6	Tekstil/Giyim/Deri	26	12,1
			Kimya/İlaç/Petrol/Lastik/Plastik	22	10,3
Endüstri			Demir Çelik/Metal	30	14
İmalat/Üretim	206	96,3	Ağaç İşleri/Kağıt/Kağıt Ürünleri	16	7,5
Hizmet/Servis	8	3,7	Diğer	61	28,5
Firma Çevre Ödülü			**Firma Büyüklüğü**		
Evet	124	57,9	Orta (51-250)	23	10,7
Hayır	90	42,1	Büyük (251-2000)	120	56,1
			Çok Büyük (2000 ve üstü)	71	33,2
ISO 14001 Belgesi					
Evet	196	91,6			
Hayır	18	8,4			

4.3.2. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkilerde Pearson Korelasyon Testi uygulanmıştır. Korelasyon gücü (r mutlak değeri) Evans (1996) kılavuzunda*; "0.00-0,19 'çok zayıf', 0,20-0,39 'zayıf', 0,40-0,59 'orta', 0,60-0,79 'güçlü' ve 0,80-1,0 'çok güçlü' korelasyon*" olarak adlandırılır. Tablo 4'teki sonuçlar, tüm değişkenler arasında pozitif yönde ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 10. Ölçeklere Ait Pearson Korelasyon Testi Sonuçları

	ÖDK	YY	AYÖD	CB	SP
ÖDK	1				
YY	,591**	1			
AYÖD	,715**	,637**	1		
CB	,488**	,432**	,444**	1	
SP	,610**	,538**	,628**	,472**	1

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

ÖDK: Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi, **YY:** Yeşil Yenilik, **AYÖD:** Algılanan Yeşil Örgütsel Davranış,

CB: Çevresel Belirsizlik, **SP:** Sürdürülebilirlik Performansı

Tablo 10'daki sonuçlar, tüm değişkenler arasında pozitif yönde ilişki olduğunu göstermektedir. En yüksek korelasyon katsayısı (r=.71, p < .01) örgütsel dayanıklılık kapasitesi ile algılanan yeşil örgütsel davranış arasındadır. Yani, algılanan yeşil örgütsel davranış arttıkça örgütsel dayanıklılık kapasitesi artmaktadır ya da örgütsel dayanıklılık kapasitesi arttıkça algılanan yeşil örgütsel davranışları artmaktadır. Sırasıyla; algılanan yeşil örgütsel davranış-yeşil yenilik güçlü düzeyde (r=.637, p<.01), sürdürülebilirlik performansı-algılanan yeşil örgütsel davranış güçlü düzeyde (r=.628, p<.01), örgütsel dayanıklılık kapasitesi-sürdürülebilirlik performansı güçlü düzeyde (r=.610, p<.01), örgütsel dayanıklılık kapasitesi -yeşil yenilik güçlü düzeyde (r=.591, p<.01), sürdürülebilirlik performansı-yeşil yenilik orta düzeyde (r=.538, p<.01), örgütsel dayanıklılık kapasitesi-çevresel belirsizlik orta düzeyde (r=.488, p<.01) , sürdürülebilirlik performansı-çevresel belirsizlik orta düzeyde (r=.472, p<.01), algılanan yeşil örgütsel davranış-çevresel belirsizlik orta düzeyde (r=.444, p<.01), çevresel belirsizlik-yeşil yenilik orta düzeyde (r=.432, p<.01) korelasyonlar bulunmuştur. En düşük korelasyon katsayısının çevresel belirsizlik ve yeşil yenilik arasında olduğu görülmektedir.

4.3.3. Ölçeklerin Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri, Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Tüm değişkenlerin faktör analizinde temel bileşenler yöntemi kullanılmıştır. İlk olarak döndürme yapmadan analiz yapılmıştır. Maddeler arası korelasyonların birbirleri ile ilişkilerine bakılarak direct oblimin (eğik döndürme) yöntemi kullanılmış, faktörler arası korelasyonların .30 ve üzeri olması dikkate alınmıştır. Çalışmada yer alan tüm değişkenlerin geçerliliğini ve güvenilirliğini test etmek için önce Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) sonrasında ayrı ayrı Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmış, ayrıca tüm değişkenlerin yer aldığı ölçüm modeli test edilmiştir. AFA sonucunda yeşil yenilik ölçeğinde 5. ve 6. maddenin kendi boyutuna yerleşmemesi, sürdürülebilirlik performansı ölçeği 11. maddenin faktör yükünün düşük olması, örgütsel dayanıklılık kapasitesi ölçeğinde 43 ifadeden 15'inin birden fazla ifadeye yüklenmesi ve faktör yüklerinin .50'nin altında olması sebebi ile analizden çıkarılmıştır. AFA sonucu, Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçekler	Bileşen	Madde	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Açıklanan Varyans (%)	KMO	Bartlett Küresellik Testi p değeri
Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi	Bağlamsal Dayanıklılık	ÖDK31	0,933	59,858	**70,479**	0,97	0,001
		ÖDK35	0,916				
		ÖDK30	0,892				
		ÖDK33	0,884				
		ÖDK32	0,866				
		ÖDK34	0,848				
		ÖDK29	0,832				
		ÖDK27	0,801				
		ÖDK28	0,796				
		ÖDK26	0,716				
		ÖDK38	0,688				
		ÖDK37	0,681				
		ÖDK36	0,661				
		ÖDK42	0,596				
		ÖDK39	0,583				
		ÖDK40	0,544				
		ÖDK41	0,524				
	Bilişsel Dayanıklılık	ÖDK2	0,914	6,326			
		ÖDK4	0,851				
		ÖDK6	0,829				
		ÖDK1	0,824				
		ÖDK3	0,812				
		ÖDK5	0,744				
		ÖDK7	0,740				
		ÖDK10	0,566				
	Davranışsal Dayanıklılık	ÖDK15	0,697	4,295			
		ÖDK14	0,632				
		ÖDK23	0,557				
Yeşil Yenilik	Yeşil Ürün Yeniliği	YY4	0,864	53,902	**68,977**	0,88	0,001
		YY2	0,847				
		YY1	0,744				
		YY3	0,710				
	Yeşil Süreç Yeniliği	YY8	0,937	15,075			
		YY7	0,802				

Algılanan Yeşil Örgütsel Davranış	Yeşil Sivil Katılım	AYÖD6	0,965	68,607	**80,81**	0,95	0,001
		AYÖD4	0,856				
		AYÖD5	0,771				
		AYÖD7	0,636				
	Yeşil Girişimler	AYÖD1	0,954	6,943			
		AYÖD2	0,567				
		AYÖD3	0,56				
	Çevreye Yardım	AYÖD10	0,921	5,261			
		AYÖD8	0,908				
		AYÖD9	0,842				
Çevresel Belirsizlik	Teknolojik Belirsizlik	CB1	0,901	54,905	**66,895**	0.87	0,001
		CB2	0,898				
		CB3	0,870				
		CB4	0,847				
		CB5	0,682				
	Pazar Belirsizliği	CB7	0,823	11,99			
		CB8	0,764				
		CB9	0,712				
		CB6	0,615				
Sürdürülebilirlik Performansı	Çevresel Performans	SP8	0,794	52,488	**73,634**	0,95	0,001
		SP7	0,787				
		SP9	0,746				
		SP6	0,726				
		SP10	0,672				
	Ekonomik Performans	SP2	0,815	13,764			
		SP1	0,811				
		SP4	0,771				
		SP3	0,767				
		SP5	0,734				
	Sosyal Performans	SP15	0,77	7,383			
		SP12	0,76				
		SP14	0,727				
		SP13	0,652				

Ölçeklerin yapısını ve geçerliliğini ayrıntılı olarak test etme amacıyla Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) olan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Ölçüm modelinde tüm ölçekler alt boyutları ile birlikte birinci düzey çok faktörlü yapısı, AMOS 24 kullanılarak DFA ile test edilmiştir. İncelenen yapıda; *yeşil yenilik, 2 (yeşil ürün yeniliği ve yeşil süreç yeniliği), algılanan yeşil örgütsel davranış, 3 (yeşil girişimler, yeşil sivil katılım ve çevreye yardım), çevresel belirsizlik, 2 (tek-*

nolojik belirsizlik ve pazar belirsizliği), sürdürülebilirlik performansı, 3 (ekonomik performans, çevresel performans ve sosyal performans) ve örgütsel dayanıklılık kapasitesi, 3 [bilişsel dayanıklılık boyutu altında (kavramsal yönelim ve yapıcı anlamlandırma), davranışsal dayanıklılık boyutu altında (davranışsal hazırlık ve sıra dışı çeviklik) ve bağlamsal dayanıklılık boyutu altında (psikolojik güvenlik, derin sosyal sermaye, dağıtılmış güç ve sorumluluk ve geniş kaynak ağları)] şeklindedir.

Tablo 12. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Kriterleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF (X^2/sd)	<3	3< (X^2/sd)<5
RMSEA	<0.05	<0.08
GFI	> 0.95	>.90
CFI	> 0.95	>.90

Kaynak: Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

YEM uyum kriterlerine Tablo 12'de yer verilmiş olup bu değerler dikkate alındığında kullanılan ölçeklerin uyum iyiliği değerleri bakımından iyi uyum ve kabul edilebilir standartlarda olduğu tespit edilmiştir. Ölçeklere ait uyum iyiliği ölçütlerine (X^2/sd, RMSEA, GFI, CFI) Tablo 13'te yer verilmiştir.

Tablo 13. Ölçeklere İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

	X^2/sd	RMSEA	GFI	CFI
Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi	3.672	.079	.952	.921
Yeşil Yenilik	3.54	.077	.98	.977
Algılanan Yeşil Örgütsel Davranış	2.703	.063	.963	.985,
Çevresel Belirsizlik	3.532	.077,	.956	.972,
Sürdürülebilirlik Performansı	3.304	.073	.927	.962

Ölçeklerin toplam puanları gözlenen değişken olarak ölçekte yer almaktadır. DFA sonucunda model uyum iyiliği değerleri (X^2 [55,430] =194.132; P<.05; X^2/sd=3.53; RMSEA=.077, CFI=.961) önerilen beş faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bunlara ek olarak ölçüm modelinin ölçeğinin boyutsallığı ikinci düzey DFA ile doğrulanmıştır **(X^2 [60,430] =199.583; P<.05; X^2/sd=3.326; RMSEA=.074, CFI=.961)**. Sonuç olarak tüm değişkenlerin ayrışma geçerliliğine sahip olduğu korelasyon ve tanımlayıcı istatistiklerin yer aldığı Tablo 14'te gösterilmektedir.

Tablo 14. Korelasyon ve Tanımlayıcı İstatistikler

	ÖDK1	ÖDK2	ÖDK3	YÜY	YSY	YG	YSK	ÇY	TB	PB	EP	ÇP	SosP
ÖDK1	**(0.79)**												
ÖDK2	,77**	**(0.79)**											
ÖDK3	,67**	,61**	**(0.63)**										
YÜY	,56**	,57**	,39**	**(.72)**									
YSY	,39**	,36**	,30**	,52**	**(.76)**								
YG	,60**	,58**	,49**	,55**	,47**	**(.81)**							
YSK	,65**	,60**	,50**	,53**	,48**	,75**	**(.84)**						
ÇY	,64**	,61**	,52**	,56**	,44**	,77**	,81**	**(.88)**					
TB	,45**	,37**	,42**	,36**	,34**	,38**	,41**	,42**	**(.80)**				
PB	,37**	,34**	,40**	,34**	,28**	,29**	,30**	,35**	,62**	**(.68)**			
EP	,38**	,28**	,38**	,27**	,27**	,36**	,41**	,42**	,39**	,32**	**(.77)**		
ÇP	,55**	,48**	,50**	,49**	,51**	,52**	,55**	,53**	,37**	,31**	,56**	**(.81)**	
SosP	,65**	,65**	,50**	,52**	,47**	,57**	,61**	,62**	,39**	,36**	,45**	,70**	**(.83)**
Ortalama	4,22	4,33	3,79	4,38	4,2	4,11	4,2	4,15	3,87	3,84	3,61	4,11	4,38
Standart Sapma	0,64	0,59	0,75	0,59	0,79	0,69	0,71	0,74	0,81	0,74	0,96	0,75	0,59
AVE	0,62	0,62	0,40	0,52	0,58	0,65	0,71	0,78	0,64	0,46	0,6	0,65	0,69
CR	0,96	0,93	0,56	0,81	0,45	0,74	0,91	0,81	0,9	0,77	0,88	0,9	0,9
Cronbach Alpha	0,97	0,94	0,77	0,81	0,72	0,85	0,91	0,91	0,9	0,76	0,88	0,9	0,9

*p < 0.05, **p < 0.01; Köşegenlerin üzerindeki sayılar çıkartılan ortalama varyansın karekökünü (AVE) gösterir.
Hiçbir korelasyon AVE ye karşılık gelen karekökünden büyük değildir.
ÖDK: Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi, **YÜY:** Yeşil Ürün Yeniliği, **YSY:** Yeşil Süreç Yeniliği, **YG:** Yeşil Girişimler, **YSK:** Yeşil Sivil Katılım, **ÇY:** Çevreye Yardım, **TB:** Teknolojik Belirsizlik, **PB:** Pazar Belirsizliği, **EP:** Ekonomik Performans, **ÇP:** Çevresel Performans, **SosP:** Sosyal Performans

4.3.4. Araştırma Hipotezlerinin Testi

Modelde yer alan araştırma hipotezleri AMOS 24 kullanılarak YEM ile incelenmiştir. Analiz aşamasında, modelin karmaşıklığını azaltmak için örgütsel dayanıklılık kapasitesi, yeşil yenilik, algılanan yeşil örgütsel davranış ve sürdürülebilirlik performansı ikinci dereceden bir yapı olarak ele alınmıştır. İkinci derece yapılarda, her bir yapının alt boyutlarının ortalama değeri gözlemlenebilir birer gösterge olarak alınmıştır (Karaköse, 2019: 92). Buna göre; dayanıklılık kapasitesi üç, yeşil yenilik iki, algılanan yeşil örgütsel davranış üç, sürdürülebilirlik performansı üç göstergeli ikincil yapılar olarak değerlendirilmiştir.

Hipotez testlerine geçmeden önce değişkenlere ait çoklu doğrusallıkları kontrol edilmektedir. Çoklu doğrusallık, tolerans (tolerance) ve VIF (variance inflation factor) yardımıyla tespit edilmektedir. Çoklu doğrusallık olmadığına karar vermek için; Tolerans değeri 0.2'den büyük, VIF değerlerinin 10 ve daha düşük değerlerde olması, literatürde değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı şeklinde yorumlanmaktadır (Tatlıdil ve Ortunç, 2011: 35; Gujarati, 2003: 362-363). Tablo 15'te verilen değerler ışığında, araştırma modelimizdeki değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 15. Değişkenlere Ait VIF ve Tolerance Değerleri

	VIF	**Tolerance**
Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi	2,29	0,54
Yeşil Yenilik	1,84	0,43
Algılanan Yeşil Örgütsel Davranış	2,41	0,41
Çevresel Belirsizlik	1,37	0,73

YEM analizlerinde, gözlenen değişkenlerin ölçüm hataları modele dâhil edilebildiğinden dolayı değişkenler arasındaki ilişkiler klasik regresyon analizlerine göre daha güçlü ve güvenilir bir şekilde ortaya konulabilmektedir. İki aşamalı bir yaklaşımın izlendiği YEM temelli analizlerde yapısal modeller test edilirken (Mulaik ve Millsap, 2000) öncelikle analize konu olan değişkenlerden oluşan ölçüm modelinin test edilmesi söz konusudur. Ölçüm modeli doğrulandıktan sonra değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin incelendiği yapısal model testine geçilmektedir. Bu çalışmada değişkenlere ait ölçüm modeli ayrı ayrı test edildikten sonra ayrıca tüm değişkenlerin yer aldığı ölçme modeli test edilmiştir.

Şekil 1'de gösterilen teorik modeldeki ilişkileri test etmek amacıyla AMOS kullanılarak yapısal eşitlik analizi yapılmıştır. Tablo 16'da örgütsel dayanıklılık kapasitesi, yeşil yenilik, algılanan yeşil örgütsel davranış ve sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkiler göstermektedir.

Tablo 16. Yapısal Eşitlik Modeli ile ilgili Hipotezlere ilişkin Değerler

Hipotezler	**İlişki**			**Beta**	**S.E.**	**t**	**p**
Hipotez 1	Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi		Yeşil Yenilik	0,329	0,069	3,873	0,001
Hipotez 2	Algılanan Yeşil Örgütsel Davranış		Yeşil Yenilik	0,529	0,06	6,199	0,001
Hipotez 3	Yeşil Yenilik		Sürdürülebilirlik Performansı	0,334	0,11	3,306	0,001
Hipotez 4	Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi		Sürdürülebilirlik Performansı	0,379	0,068	4,92	0,001
Hipotez 5	Algılanan Yeşil Örgütsel Davranış		Sürdürülebilirlik Performansı	0,208	0,067	2,378	0,017

Tablo 16'da yer alan sonuçlara göre;

Örgütsel dayanıklılık kapasitesi ile yeşil yenilik arasında pozitif yönde (0,329, p≤0,001) ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, ***H1 hipotezi desteklenmektedir***.

Algılanan yeşil örgütsel davranış ile yeşil yenilik arasında pozitif yönde (0,529, p≤0,001) ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, ***H2 hipotezi desteklenmektedir***.

Yeşil yenilik ile sürdürülebilirlik performansı arasında pozitif yönde (0,334, p≤0,001) ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, ***H3 hipotezi desteklenmektedir***.

Örgütsel dayanıklılık kapasitesi ile sürdürebilirlik performansı arasında pozitif yönde (0,379, p≤0,001) ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, ***H4 hipotezi desteklenmektedir***.

Algılanan yeşil örgütsel davranış ile sürdürülebilirlik performansı arasında pozitif yönde (0,208, p≤0,05) ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, ***H5 hipotezi desteklenmektedir***.

4.3.5. Moderatör Değişken Etkisinin İncelenmesi

Araştırma modelinde düzenleyici (moderatör) etkiyi ölçümlemek için YEM'de düzenleyici etki analizi gerçekleştirilmiştir. Analize geçmeden önce ilk olarak çoklu bağıntı problemi yaşamamak için tüm değişkenler standardize edilmiştir. Standardize edilen bağımsız değişkenler ile düzenleyici değişkenin çarpılmasıyla etkileşimsel (interaction) değişkenler oluşturulmuştur. Sonrasında analiz gerçekleştirilerek etkileşimsel etki değişkeninin sonuç değişkeni (bağımlı değişken) üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı test edilmiştir.

İlk olarak; yeşil yenilik ve sürdürülebilirlik performansı ilişkisinde çevresel belirsizliğin (teknolojik belirsizlik ve pazar belirsizliği) moderatör etkisi üzerine inceleme yapılmıştır. Bu bağlamda yeşil yeniliğin sürdürülebilirlik performansına etkisinde çevresel belirsizliğin (teknolojik belirsizlik ve pazar belirsizliği) moderatör etkisi olduğu saptanmış olup, ***H6 hipotezi desteklenmektedir***.

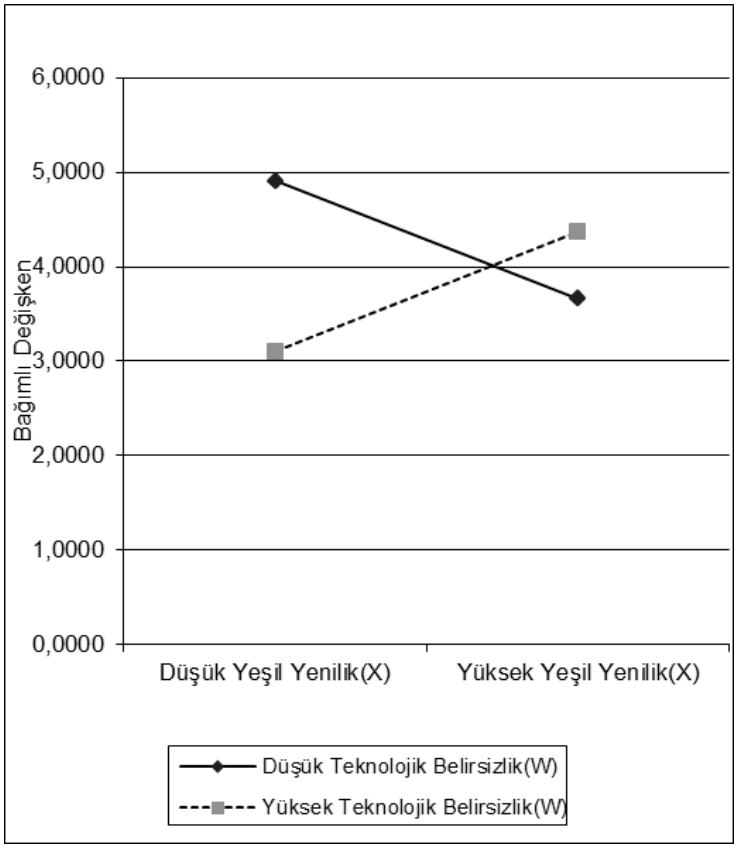
Tablo 17 incelendiğinde, etkileşim değişkeninin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu durumda, ***H6a hipotezi desteklenmektedir***.

Tablo 17. Teknolojik Belirsizliğin Yeşil Yenilik İle Sürdürülebilirlik Performansı Arasındaki Moderatör Etkisi

Değişkenler	**β**	**S.H.**	**t**	**P**
YY	0,009	0,119	0,053	0,958
TB	-0,417	0,197	-1,402	0,161
TB*YY	0,95	0,265	2,373	0,018

Not: R^2=.364 ; S.H.: Standart Hata, Standardize edilmiş beta katsayıları (β) raporlanmıştır.
YY: Yeşil Yenilik, **TB:** Teknolojik Belirsizlik

Teknolojik belirsizliğin düzenleyici etkisinin varlığının tespitinden sonra, bu değişkenin farklı düzeylerinde yeşil yenilik ile sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkinin ne ölçüde farklılaştığı Şekil 6'da gösterilmektedir.



Şekil 6. Teknolojik Belirsizliğin Moderatör Etkisi

Slope Test

β		S.E.	t	p
-0,624	Düşük teknolojik belirsizlik (W)	0,07	8,75	0,000
0,636	Yüksek teknolojik belirsizlik (W)	0,07	9,23	0,000

Düzenleyici etkinin ayrıntıları incelendiğinde, teknolojik belirsizliğin yüksek (β=.64, p<.001) olduğu durumlarda yeşil yenilikteki artış sürdürülebilirlik performansını artırmaktadır. Teknolojik belirsizliğin düşük (β =-.62, p<.001) olduğu durumlarda yeşil yeniliğin artması sürdürülebilirlik performansını azaltmaktadır. Teknolojik belirsizlik yüksek olduğunda yeşil yenilik ve sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişki daha da fazladır.

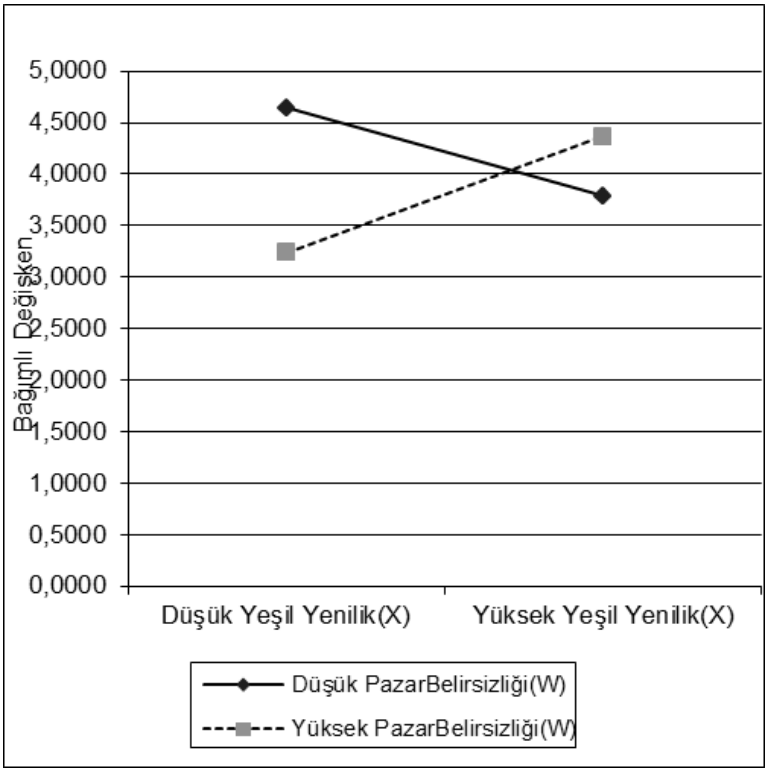
Tablo 18 incelendiğinde, etkileşim değişkeninin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu durumda, ***H6b hipotezi desteklenmektedir***.

Tablo 18. Pazar Belirsizliğinin Yeşil Yenilik İle Sürdürülebilirlik Performansı Arasındaki Moderatör Etkisi

Değişkenler	β	S.H.	t	P
YY	0,102	0,122	0,555	0,579
PB	-0,316	0,182	-1,151	0,25
PB*YY	0,748	0,25	1,981	0,048

Not: R^2=.338 ; S.H.: Standart Hata, Standardize edilmiş beta katsayıları (β) raporlanmıştır.
YY: Yeşil Yenilik, **PB:** Pazar Belirsizliği

Pazar belirsizliğinin düzenleyici etkisinin varlığının tespitinden sonra, bu değişkenin farklı düzeylerinde yeşil yenilik ile sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkinin ne ölçüde farklılaştığı Şekil 7'de gösterilmektedir.



Şekil 7. Pazar Belirsizliğinin Moderatör Etkisi

Slope Test

β		S.E.	t	p
-0,427	Düşük pazar belirsizliği (W)	0,07	5,99	0,000
0,563	Yüksek pazar belirsizliği (W)	0,07	8,17	0,000

Düzenleyici etkinin ayrıntıları incelendiğinde, pazar belirsizliğinin yüksek (β=56, p<.001) olduğu durumlarda yeşil yenilikteki artış sürdürülebilirlik performansını artırmaktadır. Pazar belirsizliğinin düşük (β=-.43, p<.001) olduğu durumlarda yeşil yeniliğin artması sürdürülebilirlik performansını azaltmaktadır. Pazar belirsizliği yüksek olduğunda yeşil yenilik ve sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişki daha da fazladır.

İkinci olarak; örgütsel dayanıklılık kapasitesi ve yeşil yenilik ilişkisinde çevresel belirsizliğin (teknolojik belirsizlik ve pazar belirsizliği) moderatör etkisi üzerine inceleme yapılmıştır. Bu bağlamda örgütsel dayanıklılık kapasitesinin yeşil yeniliğe etkisinde çevresel belirsizliğin (teknolojik belirsizlik ve pazar belirsizliği) moderatör etkisinin olmadığı saptanmış olup, ***H7 hipotezi desteklenmemektedir***.

Tablo 19 incelendiğinde, etkileşim değişkeninin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu durumda, ***H7a hipotezi desteklenmemektedir***.

Tablo 19. Teknolojik Belirsizliğin Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi İle Yeşil Yenilik Arasındaki Moderatör Etkisi

Değişkenler	β	S.H.	t	P
ÖDK	0,495	0,099	2,921	0,003
TB	0,15	0,159	0,553	0,58
TB*ÖDK	0,035	0,22	0,092	0,927

Not. R^2=.373 ; S.H.: Standart Hata, Standardize edilmiş beta katsayıları(β) raporlanmıştır.
ÖDK: Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi, **TB:** Teknolojik Belirsizlik

Tablo 20 incelendiğinde, etkileşim değişkeninin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu durumda, ***H7b hipotezi desteklenmemektedir***.

Tablo 20. Pazar Belirsizliğinin Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi İle Yeşil Yenilik Arasındaki Moderatör Etkisi

Değişkenler	β	S.H.	t	P
ÖDK	0,485	0,087	3,242	0,001
PB	0,081	0,128	0,372	0,71
PB*ÖDK	0,097	0,178	0,318	0,75

Not. R^2=.368 ; S.H.: Standart Hata, Standardize edilmiş beta katsayıları(β) raporlanmıştır.
ÖDK: Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi, **PB:** Pazar Belirsizliği

Tüm bu sonuçlardan yola çıkarak hipotezler ve hipotezlerin desteklenme durumları şu şekildedir:

Tablo 21. Hipotez Testlerinin Sonuçları

Hipotez No	Hipotez	Analiz Sonucu
H1	Örgütsel dayanıklılık kapasitesi ile yeşil yenilik arasında pozitif bir ilişki vardır.	**Desteklendi**
H2	Algılanan yeşil örgütsel davranış ile yeşil yenilik arasında pozitif bir ilişki vardır.	**Desteklendi**
H3	Yeşil yenilik ile sürdürülebilirlik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	**Desteklendi**
H4	Örgütsel dayanıklılık kapasitesi ile sürdürülebilirlik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	**Desteklendi**
H5	Algılanan yeşil örgütsel davranış ile sürdürülebilirlik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	**Desteklendi**
H6	Yeşil yeniliğin sürdürülebilirlik performansına etkisinde çevresel belirsizliğin moderatör etkisi vardır.	**Desteklendi**
H7	Örgütsel dayanıklılık kapasitesinin yeşil yeniliğe etkisinde çevresel belirsizliğin moderatör etkisi vardır.	**Desteklenmedi**

4.3.6. Araştırma Bulgularının Tartışılması

Bu araştırmada örgütsel dayanıklılık kapasitesi, algılanan yeşil örgütsel davranış, yeşil yenilik, çevresel belirsizlik ve sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkiler modellenerek incelenmiştir. Örgütsel dayanıklılık kapasitesinin yeşil yenilik ve sürdürülebilirlik performansı üzerindeki etkisi, algılanan yeşil örgütsel davranışın yeşil yenilik ve sürdürülebilirlik performansı üzerindeki etkisi, yeşil yeniliğin sürdürülebilirlik performansı üzerindeki etkisi, çevresel belirsizliğin

yeşil yenilik-sürdürülebilirlik performansı ilişkisindeki ve örgütsel dayanıklılık kapasitesi-yeşil yenilik ilişkisindeki moderatör rolü vurgulanarak yönetici ve alana ilgi duyan araştırmacıların, uygulayıcıların bu başlıklara dikkatlerini çekmeyi sağlamaktadır. Gerek yöneticilerin stratejilerini geliştirirken gerekse araştırmacıların çalışmalarında bu değişkenleri göz önünde bulundurmaları örgütlerin sürdürülebilirlik performansına katkı sağlayacaktır. Çalışma ile incelenmiş olan değişkenler ve değişkenler arasındaki ilişkiler literatüre katkı sağlamaktadır.

Çalışma ilk olarak, örgütsel dayanıklılık kapasitesinin yeşil yenilik ile pozitif ilişkisinin olduğunu ampirik olarak sunmaktadır. Bu sonuç, dayanıklılığın örgütlerin yeşil yenilik faaliyetlerinin geliştirilmesinde ve sürdürülebilmesinde etkili olabileceğini göstermektedir. Akgün vd.nin (2022: 8) de belirttiği gibi dayanıklı firmalar dış dünya karşısında farkındalıkları daha yüksek, faaliyetlerini istenilen seviyede sürdürebilen, yapılarını ve fonksiyonlarını daha iyi performans gösterecek şekilde kontrol edebilen firmalardır. Bu durum firmaların yenilik faaliyetlerinde başarılı olmasını sağlamaktadır. Dayanıklı firmalar yeni bilgiler edinmekte, bu bilgileri dönüştürmekte ve böylece mevcut faaliyetlerini sürekli olarak geliştirebilmekte, süreçlerini ve yapılarını yenileyebilmektedirler (Mafabi vd., 2012).

Yeşil yenilik sürdürülebilir bir büyüme, sürdürülebilir ekonomik faaliyetler için fırsatlar yaratmada önemli bir rol oynayan çevresel, sosyal ve ekonomik ilerlemenin bir faktörü olan yeniliğin temel bir parçası olarak ifade edilmektedir (Dogaru, 2020: 294). Dayanıklı örgütlerde öne çıkan kavramsal yönelim ve yapıcı anlamlandırma becerileri ile firmaların daha dayanıklı olabilmek için geliştirdikleri stratejiler, çevresel farkındalık düzeylerindeki artış, yeniliklere açık olmaları yeşil yenilik düzeylerini de geliştirmektedir. Dolayısıyla yeşil yenilik düzeylerini artırmak isteyen firmaların dayanıklılık düzeylerini de artırmaları gerektiği söylenebilir.

Özellikle AB 2030 ve 2050 hedefleri çerçevesinde açıkladığı plan ve programlar, yeşil mutabakat, Paris İklim Anlaşması'nın bağlayıcılığı devletleri ve firmaları yakından ilgilendirmektedir. Dayanıklı örgütler bilişsel yeteneklerini etkin ve verimli kullandıkları için yıkıcı olaylara tepki vermekte, çevredeki değişimlere adapte olmak ve proaktif adımlar atabilmek için fırsat ve tehditlere karşı sürekli olarak bilgi toplamakta ve kendilerini geliştirmektedirler. Sonuç olarak ulaşılan bilgiler ile yeşil yenilik (ürün, hizmet, süreç vb.) dönüştürülmektedir. Ayrıca dayanıklı örgütlerin sürekli gelişme, örgüte değer katma, öğrenmeyi öğrenme felsefesiyle hareket etmeleri, psikolojik güvenlik ikliminin oluşturduğu şeffaf ve güven veren ortam, derin sosyal dermaye ve geniş kaynak ağları aracılığıyla sahip oldukları entelektüel kazanımlar, yeni fikirler ve bilgiler yeşil yenilik için girdi oluşturmaktadır. Nitekim Wang vd. (2022: 11), dinamik bir yetenek olarak

örgütsel dayanıklılığın, firmaların çevresel belirsizlik ortamında yeşil yenilik faaliyetlerini yürütürken beklenmedik olaylarla başa çıkmalarını sağladığını ifade etmektedir. Yeşil yeniliğin karşı karşıya olduğu risklerle başa çıkmak için örgütsel dayanıklılığın inşa edilmesi firmalar için önemlidir. Dolayısıyla elde ettiğimiz sonuç benzer sonuçlarla da desteklenmekte olup, literatürdeki boşluklardan birini doldurmaktadır.

Çalışmada elde edilen ikinci sonuç ile algılanan yeşil örgütsel davranışın yeşil yeniliği pozitif etkilediği ampirik olarak gösterilmektedir. Bu konu yani çalışanların işyerinde sergiledikleri çevre yanlısı davranışlar gözden kaçan bir konu olmasına rağmen, farklı ampirik çalışmalarda, çalışanların kurumsal yeşillendirmeye katılımının kirliliğin önlenmesi, daha verimli çevre yönetim sistemleri, çevresel performansta iyileştirmeler ve yeşil yenilikler ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Paillé ve Boiral, 2013: 118). Nitekim araştırmacılar yüksek düzeyde çevre yanlısı davranışa sahip çalışanların aktif olarak yeniliği başlatacaklarına dikkat çekmektedirler. Bu bağlamda firmanın geneline yayılmış bir yeşil örgütsel davranış, çevresel normları iş süreçlerine dâhil etmeye yönlendirebilmekte (Robertson ve Barling, 2013; Paillé ve Boiral, 2013; Norton vd., 2015; Wiernik vd., 2016; Afsar vd., 2016; Cai vd., 2020) ve firmaların yeşil yenilik düzeylerinde de artış sağlamaktadır. Elde edilen bu ilişki literatürde yer alan benzer sınırlı çalışma (Robertson ve Barling, 2013; Kim vd., 2017; Süßbauer ve Schäfer, 2019; Syafri vd., 2021) ile uyumludur. Daha önceki sınırlı çalışmada genel olarak bireylerin işyerinde sergilemiş oldukları yeşil örgütsel davranışları bireysel açıdan değerlendirilmiştir. Bu çalışmada diğer çalışmalardan farklı olarak algılanan yeşil örgütsel davranış, örgütsel boyutta ele alınarak yeşil yenilik üzerindeki etkisi saptanmıştır.

Üçüncü olarak çalışma yeşil yenilik ile sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Firmaların yeşil yenilikleri sürdürülebilirlik performanslarını pozitif yönde etkilemektedir. Bu konuya yerli literatürde özellikle ampirik olarak çok fazla yer verilmemiş olsa da uluslararası alanda çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmada elde edilen sonuç literatürdeki diğer çalışmaların sonuçları (Bos-Brouwers, 2010; Paraschiv vd., 2012; Çankaya ve Sezen, 2015; Tsai ve Liao, 2017b; Garcia-Granero vd., 2020; Almeida ve Wasim, 2022; Zhao ve Huang, 2022) ile örtüşmektedir. Yeşil yenilik ve sürdürülebilirlik konusu özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde faaliyette bulunan firmalar için önemlidir. Uluslararası alanda atılan adımlar, Yeşil Mutabakat ve özellikle Paris İklim Anlaşması'nın da bağlayıcılığı düşünüldüğünde yeşil yeniliğin sürdürülebilirlik performansı üzerindeki pozitif etkisi stratejik bir hamle olarak değerlendirilmelidir. Çünkü firmalar, çevresel maliyetleri telafi etmek için yeşil yenilik yoluyla kaynak üretkenliğini artırabilmektedir (Chen vd., 2006: 332). Ayrıca yeni pazar-

lara öncülük eden firmalar, yeşil ürünler için daha yüksek fiyat talep edebilecek, kurumsal imajlarını iyileştirebilecek, çevre teknolojilerini veya hizmetlerini satmaları ve hatta kendi çevre teknolojilerini veya hizmetlerini satmalarına olanak tanıyan yeni pazarlar yaratarak "ilk hamle avantajlarından" yararlanabileceklerdir (Porter ve Linde, 1995; Chen vd., 2006: 332). Nitekim bu çalışmanın, Stern Review'nun (2006) iklim değişikliğine karşı firmaların istikrarlı ve çabuk önlem almalarındaki faydaların maliyetlerden daha fazla olduğu ve düşük karbonlu bir ekonomiye geçişin firmanın büyümesi için fırsatlar getireceği yönündeki sonuçları ve literatürdeki diğer çalışmaların sonuçlarıyla paralel olduğu görülmektedir.

Çalışmada dördüncü olarak, örgütsel dayanıklılık kapasitesinin sürdürülebilirlik performansı ile pozitif ilişkisi ampirik olarak gösterilmektedir. Bu sonuç literatürdeki kısıtlı çalışma (Souza vd., 2017; Melkonyan vd., 2017; Sezen-Gültekin ve Argon, 2020; Zavala-Alcivar vd., 2020; López-Castro, 2021; Miceli, 2021; Rai vd., 2021; Sobaih vd., 2021; Hajishirzi vd., 2022) ile benzerdir. Firmaların dayanıklılık kapasitelerinin sürdürülebilirlik performanslarını pozitif yönde etkilemesi uzun vadeli politikalara ulaşabilmelerinde, özellikle kriz dönemlerinde iş sürekliliğini yönetebilmelerinde kritik öneme sahiptir. Nitekim güçlü bireylere, topluluklara sahip dayanıklı firmalar sahip oldukları bilişsel, davranışsal ve bağlamsal yetenekler ile firmalarının ekonomik, çevresel ve sosyal çıktıları üzerinde pozitif etki yaratmaktadır. WBCSD (2021: 84) tarafından yayınlanan vizyon 2050 raporunda da belirtildiği gibi: "*Şirketler, dayanıklılıklarının yalnızca içinde oldukları sistemler kadar dayanıklı olduğunu kabul etmek için zihniyetlerini değiştirmelidir.*" Dolayısıyla uzun vadeli olarak değerlendirildiğinde başarının merkezinde oldukça geniş bir dayanıklılık anlayışı bulunmaktadır. Firmalar faaliyette bulundukları yani bir parçası oldukları ekonomiler, topluluklar, ekosistemler, toplumlar ve yapılar kadar dayanıklı olmaktadır. Gerçek bir dayanıklılıktan söz edecek olursak değişimi kucaklayan, olaylara yalnızca ekonomik perspektiften değil değerler ve toplumsal perspektiften bakan, ekosistemleri koruyan, sistemin dayanıklılığını destekleyen unsurlarını korumakla ilgili olduğu söylenebilir. Sonuç olarak dayanıklılık; sorunlar, zorluklar, krizler ve belirsizlikler karşısında güçlü olmanın, değer yaratabilmenin yollarını bulmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla yeniliklere, yeniliklerin gücüne, değiştirici ve dönüştürücü rolüne önem ve öncelik vermektedir. Bu bağlamda örgütsel dayanıklılık kapasitesi yeşil yenilikte olduğu gibi sürdürülebilirliğin de öncül, destekleyici bir unsuru olarak daha da önem kazanmaktadır.

Çalışmada ulaşılan beşinci sonuç, algılanan yeşil örgütsel davranışın firmaların sürdürülebilirlik performanslarını pozitif yönde etkilemesidir. Bu sonuç literatürdeki sınırlı sayıdaki benzer çalışma (Anwar vd., 2020; Khan vd., 2021a,b; Malik vd., 2021; Althnayan vd., 2022) ile örtüşmektedir. Nitekim araştırmalar

ayrıca, yeşil örgütsel davranışın bir örgütün genel başarısını da artırdığını ifade etmektedir (Dumont vd., 2017; Kim vd., 2017; Süßbauer ve Schäfer, 2018, Syafri vd., 2021). Dolayısıyla firmaların sürdürülebilirlik performansını iyileştirmek için geleneksel örgütsel vatandaşlık davranışının yeşil örgütsel davranış yönünde değiştirilmesi gerekmektedir (Khan vd., 2021a: 1040). Bu çerçevede algılanan yeşil örgütsel davranışın hem yeşil yenilik hem de sürdürülebilirlik performansı üzerindeki etkisi düşünüldüğünde, firmaların çalışanların işyerinde çevreci davranışlarını artıracak faaliyetlerde bulunmalarını, bu alana odaklanıp yatırım yapmalarını gerektirmektedir. Bu noktada yeşil örgütsel davranışı geliştirmek için özellikle yeşil İKY uygulamaları, KSS, örgütteki yönetici ve liderlerin yaklaşımları, örgüt desteği, takım çalışması örgütün odaklanması gereken temel başlıklar olarak gösterilebilir.

Çevreci davranışın yaygın olduğu firmalarda, çevre yanlısı davranışlar artık bir rutin davranışlara dönüşmüştür. Oluşan bu atmosfer firmanın imajını pozitif şekillendirmekte olup pazar payındaki artış ile ekonomik performansı da etkilemektedir. Sonuç olarak Paille vd. (2014) tarafından da vurgulandığı gibi çalışanların çevreye yönelik duyarlılıklarının, ilgilerinin, faaliyetlerinin bireysel boyuttan, örgütsel boyuta çekilmesiyle, örgütteki yeşil düşünce ve davranışlar artmaktadır.

Son olarak çevresel belirsizliğin (pazar belirsizliği ve teknolojik belirsizlik) moderatör değişken olarak etkili olabileceği değerlendirilmiştir. Bu kapsamda aşağıda çalışmanın altıncı ve yedinci sonucu ele alınmaktadır.

Altıncı sonuç olarak; çevresel belirsizliğin yeşil yenilik ile sürdürülebilirlik performansı arasındaki moderatör (düzenleyici) etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Moderatör etkinin ayrıntıları incelendiğinde, teknolojik belirsizliğin ve pazar belirsizliğinin yüksek olduğu durumlarda yeşil yenilikteki artış sürdürülebilirlik performansını artırmaktadır. Teknolojik belirsizliğin ve pazar belirsizliğinin düşük olduğu durumlarda yeşil yenilikteki artış sürdürülebilirlik performansını azaltmaktadır. Teknolojik belirsizlik ve pazar belirsizliği yüksek olduğunda yeşil yenilik ve sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişki daha da fazladır.

Belirsizliğin her geçen gün daha da arttığı bu yeni düzen firmalar için birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Firmaların faaliyetlerinin performans sonuçlarını tahmin etme yeteneğinden yoksun olduğu ortamda örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi söz konusudur (Wong vd., 2011). Belirsizliğin yüksek seviyede olduğu durumlarda kriz yönetimi ve acil önlemi ön plana çıkarmakta olup, firmaların piyasayı takip etmesini, yeni taleplere karşı hazırlıklı olmasını teşvik etmektedir. Bu ortamlarda firmalar yeniliğe ihtiyaç duyduğu (Frambach, 2002: 165; Naktiyok ve Karabey, 2007: 211; Çankaya ve Sezen, 2015: 126; Chan vd.,

2016: 386) düşünüldüğünde yeşil yenilik yönündeki faaliyetlerin firmaların sürdürülebilirlik performansını artıracağı görülmektedir. Çünkü çevresel belirsizlik firmaların stratejik kararlarını, faaliyetlerini ve performanslarını etkileyen önemli bir faktördür (Porter, 1980) ve bu koşullarda firmaların yeşil yenilik faaliyetlerinin fırsat ve tehditleri doğru yönetebilmek için artması öngörülmektedir (Larbi-Siaw vd., 2022: 5). Sonuç olarak, firmalar pazarın ve teknolojinin gelecekteki sürdürülebilirlik yönelimine daha iyi hazırlanmak için yeşil ürün ve süreç yeniliklerine odaklanarak sürdürülebilirlik performanslarını artırmaktadırlar.

Yedinci sonuç; çevresel belirsizliğin örgütsel dayanıklılık kapasitesi ile yeşil yenilik arasındaki düzenleyici etkisinin anlamlı olmadığına ilişkindir. Bu sonuç literatürdeki benzer çalışmaların sonuçları arasındaki farklılıklar göz önünde tutulduğunda sürpriz değildir. Nitekim Akgün ve Keskin (2014) teknolojik belirsizliğin dayanıklılık kapasitesi ile firma ürün yenilikçiliği arasındaki ilişkide moderatör rolünün olduğunu; pazar belirsizliğinin böyle bir rolünün bulunmadığını tespit etmiştir. Benzer şekilde Senbeto ve Hon (2020) pazar belirsizliğinin çalışan dayanıklılığını ve hizmet yeniliğini negatif etkilediğini belirtmektedir.

Dayanıklılık içerisinde büyük oranda kaos ve belirsizliğe karşı hareket içeren bir olgudur. Bu bağlamda teknolojik belirsizliğin veya pazar belirsizliğinin dayanıklı örgütlerin yeşil yenilik faaliyetlerinde belirleyici, ilişkiyi güçlendiren bir unsur oluşturması beklenmektedir. Nitekim Porter ve Linde (1995: 133), değişken piyasa koşullarının bir firmanın yeşil yenilik çabalarını teşvik edebileceğini ve buna bağlı olarak örgütlerin eski ve geriye dönük bir teknik paradigmadan yeşil yaratıcı bir paradigmaya geçişine neden olabileceğini varsaymaktadır. Bununla birlikte değişime hazır olma ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarından önemli destek gerektirdiği düşünüldüğünde, belirsizliğin az olduğu bir ortamda çaba, kaynak ve değişime gönüllülük daha fazla olacağı için dayanıklılık ve yeşil yenilik ilişkisi olumlu etkilenmektedir. Bu bağlamda çevresel belirsizliğin yüksek veya düşük olmasının örgütsel dayanıklılık kapasitesinin yeşil yeniliğe etkisinde moderatör rolünün anlamlı olmaması yorumlanabilir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İklim değişikliği ve iklim değişikliğinin sebep olduğu yaşamsal etkiler günümüzde her kesimin gündeminde olan konulardır. Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de net sıfır emisyonlu bir gelecek için yol haritaları belirlenmekte ve iklim değişikliği ile mücadele için aksiyonlar hayata geçirilmektedir. Bu aksiyonların acil hayata geçirilmemesi durumunda Türkiye'nin CO_2 salımının 2050'de 2018'e kıyasla %66 artış ile 700 milyona çıkması bekleniyor. Bu bağlamda son dönem kamuoyu araştırmalarının gösterdiği toplum gözünde artan iklim değişikliği ve risklerin varlığına dair farkındalık umut vericidir. Özellikle gelecek nesillere güzel bir dünya bırakmak için küresel iklim krizine bütüncül ve katılımcı çözümlerle yaklaşılması önemlidir. Bu noktada sektörlerin, sivil toplum kuruluşlarının, üniversitelerin ve tüm toplumun katkısına kolektif yaklaşımına ve hareketine ihtiyaç duyulmaktadır.

Dünyanın geleceğine, gelişimine katkıda bulunmak, iklim değişikliği, sanayileşme ve nüfus artışı nedeniyle yaşanılan kirlilik ile mücadele edebilmek için firmaların yalnızca kendi amaç ve hedefleri yerine sürdürülebilirlik mantığı ile hareket ederek gelecek kurmaya çalışması, yeşil politikalara ve sürdürülebilirlik performansına odaklanması gerekmektedir. Mevcut ekonomik ilerlemenin bugün ve gelecek nesiller için kaynakların kullanılabilirliğini tehlikeye attığına dair artan kamu bilinci, küresel hareketler ve düzenlemeler firmaları kâr maksimizasyonunun ötesinde düşünmeye zorlamıştır (Chen vd., 2012). Böylece, sürdürülebilirlik odaklı politikalar, çevreci uygulamalar, rakiplere göre güçlü yönetim süreçlerine sahip erken hareket eden firmalar için sürdürülebilir bir rekabet avantajı fırsatı sağlamaktadır (Hart, 1995). Birçok çok uluslu firma başta olmak üzere büyük firmalar bu taleplere uygun sürdürülebilir kalkınma stratejileri tasarlamaktan ve takibini yapmaktan sorumlu birimler oluşturarak ve yöneticiler görevlendirerek bu talebe yanıt vermiştir.

Çağımızın üretim anlayışı, üretimin her alanında sürdürülebilirlik kriterlerinin ön plana çıktığı yeni bir düzene işaret etmekte, bu doğrultuda atılacak tüm adımların gerekliliğini göstermektedir. Bu çerçevede özellikle teknoloji odaklı üretim değer kazanırken küresel anlamda rekabetçi olabilmek için sanayinin daha yeşil,

daha döngüsel ve daha dijital olması da bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır (İSO, 2021: 4).

Teorik ve pratik açıdan ele alınan bu çalışma; özel ve kamu sektörü yöneticileri, akademisyenler, sivil toplum kuruluşları, uygulayıcılar, danışmanlar gibi geniş bir disiplinlerarası kitleye yönelik bilgiler içermektedir. Maliyet avantajı yaratmanın, küresel stratejiyle uygun hareket etmenin, Avrupa'nın sanayi stratejisinin yeşil dönüşüm olduğunu bilmenin önemi tartışılmaz bir konu. Birçok firmanın ana gündem maddesi, yönetim kurullarında konuşulan konu olan sürdürülebilirlik performansı sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmaktadır.

Araştırmada elde edilen bulguların daha önce gerçekleştirilen çalışmalarla örtüşüp örtüşmediği incelendiğinde bu çalışmada kullanılan değişkenleri bir arada ele alan çalışmanın olmadığı görülmektedir. Çalışma, örgütsel dayanıklılık kapasitesi ve algılanan yeşil örgütsel davranışın yeşil yenilik ve sürdürülebilirlik performansı üzerindeki etkisini ve ayrıca örgütsel dayanıklılık kapasitesinin yeşil yenilik ile olan ilişkisinde çevresel belirsizliğin moderatör etkisini analiz etmesi nedeniyle literatürdeki boşlukları doldurmaktadır. Bunun yanı sıra özellikle yerli alanda yeşil yenilik ve sürdürülebilirlik değişkenlerini konu alan ampirik çalışmaların sınırlı sayıda olması ve bu çalışmada; yeşil yeniliğin sürdürülebilirlik performansı üzerindeki etkisinin ve yeşil yeniliğin sürdürülebilirlik performansı ile olan ilişkisinde çevresel belirsizliğin moderatör etkisinin incelenmesi sebebiyle literatüre katkıda bulunmaktadır.

Yeşil yenilik ve yeşil örgütsel davranışın yanı sıra henüz daha gelişme aşamasında olan bu nedenle de üzerinde çalışmalara ihtiyaç olan bir alan olarak örgütsel dayanıklılık da sürdürülebilirlik performansına önemli katkı sağlamaktadır. Firmaların dayanıklılık kapasitelerinin yüksek olması belirsizliklerle mücadele edebilmeleri ve sürdürülebilirlik performansları için oldukça önemlidir. Nitekim Sheffi (2005), küresel ısınma gibi çevresel değişikliklerin birçok sektör için ciddi tehdit oluşturduğunu, politik, doğal ve sosyal çevredeki değişikliklerin de firmaları yoğun bir şekilde etkilediğini belirterek, yönetimin ve yöneticilerin stratejik planlama faaliyetlerini yürütürken farkında olmaları gereken konular olarak altını çizmektedir. Akgün vd.nin (2022: 8) de belirttiği gibi örgütsel dayanıklılık, firmaların dış dünya karşısında farkındalıklarının artmasına, faaliyetlerini istenilen seviyede sürdürmelerine, yapılarını ve fonksiyonlarını daha iyi performans gösterecek şekilde kontrol etmelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca örgütsel dayanıklılık firma içinde bilgi yaratmayı ve aktarmayı kolaylaştırmakta proaktif öğrenme davranışları aracılığıyla bir yenilik platformu da sağlamaktadır (Do vd., 2022: 811). Dayanıklılık firmaların yeşil yenilik çabalarını da teşvik etmekte ve buna bağlı olarak örgütlerin eski ve geriye dönük bir teknik paradigmadan yeşil yaratıcı bir paradigmaya geçişine neden olmaktadır (Porter ve Linde, 1995: 133).

Literatür incelendiğinde sürdürülebilirlik performansına yönelik çalışmalarda artış görünse de özellikle yerli alanda kavramı etkileyen unsurlara yönelik çalışmaların yetersizliği dikkat çekmektedir. Oysa sürdürülebilirlik konusu farklı boyutlardan oluşan dinamik bir kavramdır. Bu bağlamda ele alınacak değişkenler de farklılaşmaktadır. Bu çalışmada sürdürülebilirlik performansına etkide bulunan birbirinden farklı dinamiklere sahip değişkenlerin kavram ile ilişkisi kurularak kavramın dinamik yapısı ve önemi vurgulanmakta olup literatüre katkı sağlamaktadır.

Örgütlerin sürekli takip etmesi gereken dinamik gelişmeler sürdürülebilirlik performanslarını çevresel belirsizlik ortamında değerlendirmelerini gerektirmektedir. Sürdürülebilir hareket ve yeşile dönük adımlar uzun vadeli ve oldukça önemli konulardır. Çünkü işyerindeki yeşil politika ve davranışlar toplum üzerinde de etkili olmaktadır. Küçük ve orta büyüklükteki firmaların sürdürülebilirlik ve yeşil gibi genel olarak uzun vade gerektiren bu yatırımlara mesafeli oldukları görülmektedir. İSO 500 listesinde yer alan firmalar ise hem kurumsallaşma düzeyi daha yüksek hem de büyük firmalar oldukları için beşeri ve maddi kaynaklar bakımından daha zenginlerdir. Bu alanlara yatırım yapmaktadırlar. Dolayısıyla uzun vadeli bakış açısıyla hareket etmeleri nedeniyle çalışma İSO 500 üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda bir çalışma daha önce yapılmadığı için literatürdeki boşluğu doldurduğu söylenebilir.

Bu çalışmada incelenen değişkenlerin hepsi ilk olarak açıklayıcı faktör analizi daha sonra doğrulayıcı faktör analizi işlemine alınmış olup geçerli ve güvenilir oldukları saptanmıştır. Yeşil örgütsel davranış ölçeği daha önce yerli literatürde hiç kullanılmamış bir ölçektir. Bu çalışma ile ölçek Türkçe'ye çevrilirken bireysel değil örgütsel bağlamda ele alınmış olup yerli literatüre kazandırılmıştır. Örgütsel boyutta ele alındığı için kavram "algılanan yeşil örgütsel davranış" olarak tanımlanmıştır. Dolayısıyla bu çalışmada kullanılan tüm ölçekler ileride gerçekleştirilecek farklı çalışmalar için de bir rehber olabilecektir.

Özellikle son on yılda yönetim alanının odak noktasında yer almasına rağmen örgütsel dayanıklılık konusuna ilişkin çalışmalar eleştiri konusu olmaktadır (Bhamra vd., 2011; Mafabi vd., 2012; Linnenluecke, 2017; Hillmann, 2021: 879). Kavramın boyut ve göstergeleri, ölçümü üzerinde bilimsel bir fikir birliğine varılmamış olması, ortak öncüllerin ve sonuçların eksikliğinden dolayı örgütsel dayanıklılık konusunun henüz gelişim aşamasında olduğu söylenebilir (Mallak, 1998; Pal vd., 2014). Bu çalışmada örgütsel dayanıklılık kapasitesi ölçülürken Akgün ve Keskin (2014)'in uyarlayarak oluşturdukları üç ana boyuta bağlı on alt boyuttan oluşan literatürdeki en kapsayıcı örgütsel dayanıklılık kapasitesi ölçeği kullanılmış ve ölçek üç boyut altında ele alınarak kavramsallaştırılmıştır. Bu

bağlamda çalışma örgütsel dayanıklılığa ilişkin üç boyuttan oluşan bir yapıyı test ederek literatüre katkıda bulunmaktadır.

Yöneticiler için çıkarımlar;

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar, yöneticiler için de önemli bilgiler içermektedir. Konu ilk olarak örgütsel dayanıklılık bağlamında ele alınacak olursa, yöneticilerin örgütlerin dayanıklılığını sağlamaya ve artırmaya yönelik geliştirecekleri önlemler ve davranışlar büyük önem arz etmektedir. Nitekim araştırmalar, örgütsel dayanıklılığın; sürdürülebilirlik, örgütsel bağlılık, örgütsel yenilik, yeşil yenilik, yeterlilik, örgüt üyelerinin adaptasyonu ve proaktifliği, örgütsel etkililik ve genel örgütsel performans gibi konularda firmaların çalkantılı bir ortamda arzu edilen performansı sürdürmelerine yardımcı olduğunu doğrulamaktadır (Ma ve Zhang, 2022: 2).

Değişimin bir norm olarak kabul edildiği günümüz ortamında yöneticilerin örgütün dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesi noktasında kilit bir rol üstlendiği yadsınamaz bir gerçektir. Dayanıklı bireyler ve dayanıklı takımlar dayanıklı örgütler oluşturmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanların dayanıklılığını sağlayacak unsurlara önem vermeleri ve bu unsurları hayata geçirmeleri gerekmektedir. Bu noktada ilk olarak firmanın güçlü bir vizyona sahip olması ve bu vizyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş olmasının gerektiği unutulmamalıdır. Ayrıca amaç ve hedefler net olmalı, tüm paydaşların aktif katılımı ile oluşturulmalıdır. Güçlü bir örgüt kültürü ve bu kültürün çalışanlar tarafından içselleştirilmesi sağlanmalıdır. Yöneticilerin örgütün iç ve dış paydaşları ile kurmuş olduğu iletişimin etkinliği için adil, şeffaf, güven veren bir ortam sağlamaları gerekmektedir. Paydaşların görüş ve önerileri paylaşabildikleri toplantılar, birebir görüşmeler, dilek/öneri/şikâyet sayfaları oluşturulabilir. Yöneticiler çalışanların farklı fikir ve önerilerini gündeme almalı, tüm çalışanlara eşit adil bir yaklaşım göstermelidir. Amaç ve hedefler net olmalı, yöneticiler gerekli durumlarda yetki devrinde bulunmalıdır. Böylece tüm çalışanlar aktif katılım için teşvik edilecektir. Bu aynı zamanda sorumluluğun da paylaşımı için önemlidir. Ayrıca firmaların maddi ve maddi olmayan kaynaklarının adil, etkin ve etkili kullanımının, gerçekleştirilecek stratejik birliklerin ve paylaşımların dayanıklılığın sağlanması için önemli olduğu düşünüldüğünde, kritik karar verici konumunda olan yöneticilere önemli görev ve sorumluluk düşmektedir. Dolayısıyla örgütün dayanıklılık kapasitesinin sağlanmasında bu kritik rolleri üstlenecek doğru çalışanların ve özellikle yöneticilerin örgüte kazandırılması, doğru pozisyonlarda görevlendirilmesi, teşvik edilmesi ve geliştirilmesi için insan kaynakları fonksiyonunun da kilit bir rol üstlendiği unutulmamalıdır.

Belirsiz ve yıkıcı olaylarla mücadelede yöneticilerin, örgütün proaktif özellik kazanmasına yönelik faaliyetlere ağırlık vermesi gerekmektedir. Her kriz beraberinde fırsat da getirebilmektedir. Bu bağlamda örgüt üyelerinin bu gibi olaylara karşı öncesinde hazırlıklı olması için kriz senaryoları geliştirmeleri ve bu senaryolara tüm çalışanların aktif katılım göstermesi sağlanmalıdır. Böylece gerçekleşmesi muhtemel olaylar karşısında örgütün direnç kapasitesi artacak ve hatta güçlenerek çıkmaları sağlanacaktır.

Kaynakların kısıtlılığı ve doğal kaynakların hızla tükeniyor olması, kaynak yönünden bağımlı ülkeleri ve firmaları her zaman düşündüren bir konudur. Ancak özellikle küresel bağlamda yaşanan politik gerilimler, savaşlar, çatışma ortamları devletleri ve firmaları sürdürülebilirlik ve yeşil politikalara yönelmeleri gerektiği noktasında bir kez daha uyarmaktadır. Enerji, firmaların sürdürülebilirliği için oldukça önemlidir. Enerjide dışa bağımlı olmak oluşabilecek küresel bir krizde veya ülkeler arasında yaşanacak politik gerilimlerde firmaları olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla yöneticilerin yeşil yenilik uygulamalarını desteklemeleri, bu yatırımlara öncelik vermeleri yaşanabilecek küresel bağlamdaki olumsuzluklarda firmaların bağımlılığını azaltma ve sürdürülebilirlikleri noktasında önemli başlıklardan biridir.

Sürdürülebilirlik, yöneticilerin kendilerine sormaları gereken önemli sorulardan biridir. "Sürdürülebilirliğin firmamız için anlamı nedir? Buna sebep olan kâr beklentisi mi, piyasa ve kamuoyu baskısı mı? Çalışanlar sürece dâhil edildi mi? Paydaşlarımızın görüş ve önerileri dikkate alındı mı? Sürdürülebilirlik, kurumsal stratejimize bir ekleme mi, yoksa kurumsal stratejimizi sürdürülebilirlik temelinde şekillendirmeye hazır mıyız?" Bu sorulara verilen cevapların kaç tanesinin evet ya da hayır olduğundan ziyade ilgililerin samimiyetle, kendilerinden emin gerçekçi cevaplar verebilmesi çok daha önemlidir. Çünkü sürdürülebilirlik süreci güçlü ve samimi bir inanç, sürdürülebilirlik vizyonuna ulaşmaya doğru sürekli çaba, etkin katılım ve destek ile mümkündür. Firmada çalışan hemen herkesin yaptığı iş ile sürdürülebilirlik arasındaki bağı görmelerinin süreci kolaylaştırdığı düşünüldüğünde yöneticilerin bu noktaya önem vermeleri gerekmektedir (Coşkun, 2021).

AB'nin 2030 ve 2050 hedefleri çerçevesinde açıkladığı plan ve programlar, yeşil mutabakat, Paris İklim Anlaşması'nın bağlayıcılığının firmaları yakından ilgilendirmesi nedeniyle yöneticilerin yeşil yenilik ve sürdürülebilirlik performansını artıracak faaliyetleri firmanın ana gündemine almaları, stratejik bir araç olarak görmeleri bu konularda liderlik etmeleri oldukça önemlidir. Dolayısıyla yöneticiler firmanın yeşil politikalarını, yeşil yenilik faaliyetlerini, sürdürülebilirlik performansı göstergelerini firmanın stratejik plan ve programlarına enteg-

re etmelidirler. Ayrıca firmaların genellikle finansal performansa odaklandığı ve çalışanların da bu çerçevede hareket ettiği düşünülürse sürdürülebilirlik ve yeşil yenilik konularına ilişkin bilgilerin çalışanlara aktarılması önem verilmesi gereken bir konudur. Çünkü yeterli bilgi birikimi ve farkındalık oluşmadan atılacak adımlar amaca ulaşma noktasında eksik kalacaktır. Dolayısıyla özellikle sürdürülebilirlik ve entegre raporların denetimi tarafında firmaların firma kültürüne uygun doğru adayları ve özellikle çevre mühendisi ve/veya endüstri mühendisi gibi çalışanları ekiplerine katmaları önemlidir (Coşkun, 2021: 180).

Diğer yenilik türlerinde olduğu gibi, yeşil yenilik de maliyet düşürme ve/veya gelir artışı dâhil olmak üzere firmanın genel hedeflerine katkıda bulunmaktadır (Arfi vd., 2018: 211). Nitekim yeşil ürün ve süreç yeniliğinin firmaların pazar ve finansal performansını önemli ölçüde iyileştirdiği (Dangelico ve Pujari; 2010: 471; Ar, 2012: 855; Wu, 2013: 542; Singh vd., 2021: 501) ve rekabet avantajı sağladığı (Chen vd., 2006; Akbari vd., 2022) düşünüldüğünde yöneticilerin yeşil yeniliği sağlama noktasında maddi ve beşeri kaynakları etkili yönetmesi daha da önem kazanmaktadır. Ayrıca yöneticilerin hem küresel hem de yerel bağlamda atılan adımları, bireylerin talep ve beklentilerindeki değişimleri, yasal düzenlemeleri yakından takip etmeleri ve sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımları tüm bunların uzun vadeli ve kalıcı olabilmesini sağlayacaktır. Liderlik özellikle yeşil odaklı liderlik yeşil yeniliğin öncülü olarak görülmektedir. Nitekim birçok çalışma, belirli iş ortamlarıyla anlamlı bir şekilde özdeşleşen yeşil yeniliği teşvik etmek için liderlerin güçlü çevresel analitik becerilere sahip olması ve bunları sergilemesi ihtiyacını vurgulamaktadır (Huang vd., 2014: 453).

Örgütteki yeşil yenilik ve sürdürülebilirlik performansının sağlanması noktasında tüm çalışanların aktif katılımı gerekmektedir. Özellikle üst düzey yönetimin desteği oldukça önemlidir. Yöneticilerin davranışları ile örgüt içinde örnek teşkil etmeleri, çalışanlar tarafından taklit edilmeleri (Bowler vd., 2010: 309; Yaffe ve Kark 2011: 806; Boiral vd., 2018) örgütte yeşil yeşil davranışların içselleştirilmesini, çalışanların çevreye karşı daha sorumlu ve bilinçli davranmalarını sağlayacaktır. Örgütün yazılı politikaları çok iyi görünse de birçok çevresel önlem ön safhalarda çalışanlar tarafından uygulandığı için, personelin tam katılımı olmadan çevre plan ve programlarının başarılı olabilmesi mümkün değildir (Ones ve Dilchert, 2012a; Chan ve Hsu, 2016: 905). Dolayısıyla yöneticilerin çalışanların çevre yanlısı davranışlarını teşvik edecek mekanizmalar geliştirmeleri yönetici çalışan işbirliğini gerektirmektedir. Ayrıca çalışanlara yönelik gerçekleştirilecek eğitimlerin çevresel değerlerin yayılmasını ve çalışanların yeşil davranış eğilimlerini artırdığı (Boiral, 2009: 229) düşünülürse yöneticilerin eğitim faaliyetlerine yönelik faaliyetlere önem vermeleri gerekmektedir. Yönetimin konuya verdiği önemi iletmesinin bir yolu, çalışanların bir dizi istenen davranışa göre değer-

lendirilmesiyle, personelin performans değerlendirmelerinin değiştirilmesidir. Bu girişimler, düşük maliyetle ve göreceli bir hızla uygulamaya konulabilir, bu da değişikliklerin en iyi nerede yapılabileceğini belirlemeye yardımcı olur, yeşil davranışı güçlendirir ve ödüllendirir (Davis ve Challenger, 2009: 114). Tersi durumda yani yönetimin denetimi kötüye kullanması, çalışanların işyerinde benimsedikleri yükümlülüklerini ve pozitif tutumlarını olumsuz etkilemekte ve bu durumun da yeşil örgütsel davranışlarına yansıması ile işletmenin çevresel performansına negatif etkisi bulunmaktadır (Robertson ve Barling, 2017; Chen vd., 2020; Meyers ve Rutjens; 2022).

Yöneticilerin çalışanların yenilikçi düşüncelerini ve risk almalarını teşvik etmeleri, yetenek geliştirme programları sağlamaları, güçlü bir iletişim ve bilgi paylaşım ağı oluşturmaları, ödüllendirme ve sorumluluk gibi unsurlarla desteklemesi, liderlik göstermeleri önemlidir. Bu noktada yöneticilerin çalışanların daha çevreci davranışlara doğru yönelmesini sağlamak, çalışanların örgütün sürdürülebilirlik performansına olan katkısını artırmak ve örgütün yeşil davranış seviyesini yükseltmek için hızla atabileceği birçok basit adım vardır. Örneğin, çalışanların görüş ve önerilerini sunacakları, kullanıcı katılımı ve yalın mühendislik kavramlarından yararlanılarak forumlar oluşturulabilir. Minimum masraf karşılığında bu forumlar, çalışanların bir organizasyon içindeki savurgan alanlara ve süreçlere ilişkin gözlemlerini seslendirmelerine ve daha çevre dostu çalışma yöntemlerini teşvik etmek için önerilerini paylaşmalarına olanak sağlayabilir. Diğer bir teknik, arzulanan davranışlar ifade edildiğinde sunulan teşvikler ve verilen ödüller ile kilit kişilere istenen yeşil davranışları başarma ile ilgili ek sorumluluklar vermek olabilir (Gonzalez-Benito ve Gonzalez-Benito, 2006: 99).

Gelecek çalışmalar için öneriler;

Araştırma modelinde kullanılan örgütsel dayanıklılık kapasitesi, algılanan yeşil örgütsel davranış, yeşil yenilik, çevresel belirsizlik ve sürdürülebilirlik performansı değişkenlerinin alt boyutlarıyla birlikte ele alınarak değerlendirilmesi araştırmacılara önerilebilir. Alanda faaliyet gösteren bilim insanlarının kavramları ele alma ve yorumlara şekilleri farklılık gösterdiği için kavramların alt boyutları da farklılık göstermektedir. Dolayısıyla bu araştırmada kullanılan ölçeklerden farklı ölçekler kullanılarak da değişkenler arasındaki ilişkiler incelenebilir. Bu çalışmada yeşil yenilik değişkeni aracı değişken olarak değerlendirilmemiştir; ancak kavramlar öncülleri ve sonuçları ile değerlendirildiğinde yeşil yeniliğin algılanan yeşil örgütsel davranış ve sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkide aracı rolüne veya algılanan yeşil örgütsel davranışın yeşil yenilik ve sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkide aracı rolünü ele alan çalışma gerçekleştirilebilir.

Belirlenmiş örgütsel dayanıklılık ölçümlerini kabul edilen teorik çerçevelerle uyumlu hale getirmek ve yerleştirmek, ölçüm için bir zorluk oluşturmuştur. Bu noktada kavramı ölçen geçerli ölçekler bakımından eksiklikler olduğu da söylenebilir (Hillmann ve Guenther, 2020: 7). Kavrama yönelik ölçek geliştirme çalışmaları yapılabilir.

Algılanan yeşil örgütsel davranış konusuna ilişkin hem ölçek geliştirme hem de ampirik çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Kavram tüm dünyada giderek önem kazanmakta, çalışmaların sayısı artmakta; ancak yerli çalışmaların özellikle ampirik ve ölçek geliştirme çalışmalarının (Erbaşı, 2019b) hala çok düşük olduğu belirgindir. Ölçekler çalışanların çevre yanlısı davranışlarını ölçmekte; ancak bu ölçüm bireysel boyutta gerçekleşmektedir. Bu bağlamda kavramın örgütü kapsayan davranış olarak ele alınmasına ve ilişkili olduğu değişkenleri, özellikle örgütsel boyuttaki değişkenleri içeren çalışmalara önemli ölçüde ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Çalışmada demografik değişkenlerin etkisi modele dâhil edilmemiştir. İleride gerçekleştirilecek çalışmaların demografik değişkenleri de kapsaması önerilebilir. Bu bağlamda özellikle firmanın; kuruluş yılı, büyüklüğü, İSO 14001 belgesi, çevre ödülü değişkenlerinin firmanın sürdürülebilirlik ve çevre politikaları üzerindeki etkileri karşılaştırmalı olarak analiz edilebilir.

Daha çok amprik çalışmaya olan ihtiyaç bu araştırmada belirgin olmakla birlikte geliştirilen model karışık ilişkilerin anlaşılması ve ek teorilerin bütünleşmesi için anlaşılır, açıklayıcı bir kavramsal temel sunmaktadır. Elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesinde ilerisi için düşünülen çalışmaların farklı ulusal konuları kapsayacak şekilde genişletilmesi önemlidir.

Bu çalışma kesitsel bir anket çalışmasıdır. Anketler aracılığıyla gerçekleştirilen geniş ölçekli çalışmalar istatistiksel açıdan genellemeyi önerse de yüzeysel sonuçlanabilmektedir (Ketokivi ve Schroeder, 2004). Ancak kesitsel bir çalışma olsa da bu araştırma ileride gerçekleştirilecek çalışmalara yönelik bilgiler sunmaktadır. Dolayısıyla araştırılan örgütsel çerçevede ilişkiler ile ilgili olarak faydalı ve açıklayıcı bilgiler sunması nedeniyle bu tür araştırmaların önemli olduğu atlanmaması gereken bir noktadır (Podsakoff ve Organ, 1986). Bu bağlamda ileride gerçekleştirilecek boylamsal bir araştırma, çalışmadaki kısıtın giderilmesine çözüm olabilir. Nitekim sürdürülebilirliği ana politikalarının içerisine dâhil eden firmaların sayısı her geçen gün artmaktadır. Firmaların yeşil performans düzeylerinde artış gözlenmektedir. Bunu İSO 500 üzerinde ve yeşil perspektiften ele alan çalışma sonuçları (Küçükoğlu, 2014; Yurdakul, 2018) da bizlere göstermektedir. Ayrıca İSO'nun 2022 Eylül ayında yayımlamış olduğu Sürdürülebilirlik Raporu da yeşil ve sürdürülebilirlik yolunda atılan adımlara ilişkin ilerlemeyi, pozitif

katkıyı göstermektedir. Dolayısıyla boylamsal çalışmaların devam etmesi dünün, bugünün ve yarının doğru değerlendirilebilmesi açısından önemlidir.

Tek bir veri toplama yöntemi yanlılıklar yaratabilir, bu nedenle karma yöntem araştırması bu yanlılık faktörünü ve yaygın yöntem yanlılığını azaltacaktır (Malik vd., 2021: 19). Bu bağlamda ilerleyen zamanlarda gerçekleştirilecek çalışmalara nitel çalışmalar da eklenebilir. Örgütsel dayanıklılık kapasitesi, algılanan yeşil örgütsel davranış ve yeşil yenilik konularına yönelik uygulanan anketler vaka çalışmalarıyla desteklenebilir. Böylece anket sonucunda ulaşılan bilgiler ile firmalar bazında daha ayrıntılı olarak ulaşılan bilgilerin karşılaştırılması yapılarak henüz daha gelişim aşamasında olan bu literatüre katkı sağlanabilir.

Son olarak araştırmanın verilerinin İSO 500 listesi gibi sınırlı bir alandan elde edildiği düşünülürse ileride gerçekleştirilecek çalışmaların sonraki yıllarda oluşturulacak yeni İSO 500 listesi ile tekrarlanması ve sonuçların karşılaştırılması, özellikle dışsal faktörlerin etkisinin ne düzeyde olduğunun tespit edilmesi açısından önemli olabilir. Bu çalışmada da benzer çalışmalarda (Takalo vd., 2021: 16) olduğu gibi ağırlıklı olarak imalat sektöründe faaliyet gösteren firmalar yer almaktadır. İleride gerçekleştirilecek araştırmaların hizmet sektörü ağırlıklı gerçekleştirilmesi ve karşılaştırmaya dayalı analizler farklı bir katkı sağlayabilir. Ayrıca çalışmanın daha yüksek katılımlı olduğu farklı bir anakütle grubu ile ve/veya yalnızca ulusal değil uluslararası alanı da kapsayarak gerçekleştirilmesi önerilebilir. Green vd. (2012)'nin de belirttiği gibi yeşil dinamikleri içeren çalışmalar ülkelerin kendi dinamikleri nedeniyle farklılıklar gösterebilmektedir. Dolayısıyla bu alanda gerçekleştirilecek çalışmaların artması ile farklılıkların altında yatan nedenler ve bunların çözümü noktasında daha iyi sonuçlar elde edilebilecektir. Özellikle uluslararası karşılaştırmalı analizlerin literatürdeki derin bir boşluğu gidereceğini söyleyebiliriz.

6. KAYNAKÇA

Afsar, B., Badir, Y. ve 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.

Agarwal R., Tripsas M., (2008). "Technology and industry evolution". S Shane (Ed.). *Handbook of Technology and Innovation Management* içinde. John Wiley & Sons Ltd., 1-55.

Ahiauzu, L. U. ve Ololube, N. P. (2016). "The mediating effect of organizational culture, size, and structure on the relationship between innovations and resilience in selected Nigerian Universities". *Handbook of Research and Organizational Justice and Culture in Higher Education Institutions* içinde. PA: IGI Global, 327-364.

Ahmed, M. , Zehou, S., Raza, S. A., Qureshi, M. A., Yousufi, S. Q. (2020). Impact of CSR and Environmental Triggers on Employee Green Behavior: The Mediating Effect of Employee Well-being. *Corporate Social Responsibility Environmental Management*. 27(5), 2225-2239.

Akandere, G. (2019). Çalışanların Çevresel Tutkusunun Yeşil Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 17(4), 387-404.

Akbari, M., Padash, H., Shahabaldini Parizi, Z., Rezaei, H., Shahriari, E. ve Khosravani, A. (2022). A bibliometric review of green innovation research: identifying knowledge domain and network. *Quality & Quantity*, 1-31.

Akdemir, A. (2012). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. 2. Baskı. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Akgün, A. E., Keskin, H., Aksoy, Z., Samil Fidan, S. ve Yigital, S. (2022). The Mediating Role of Organizational Learning Capability and Resilience in the Error Management Culture-Service Innovation Link and the Contingent Effect of Error Frequency. *The Service Industries Journal*. 1-30.

Akgün, A. E. ve Keskin, H. (2014). Organisational Resilience Capacity and Firm Product Innovativeness and Performance, *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918-6937.

Aksoy, Y. (2019). "İşletme ve Sürdürülebilirlik". E. Ayrancı (Ed.). *21. Yüzyıl'da Sürdürülebilirlik: Sosyal Bilimlere Dayalı Perspektifler* içinde. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 51-107.

Al Mamun, A., Mohamad, M. R., Yaacob, M. R. B. ve Mohiuddin, M. (2018). Intention and Behavior Towards Green Consumption Among Low-Income Households. *Journal of Environmental Management*. 227, 73-86.

Almeida, F. ve Wasim, J. (2022). Eco-innovation And Sustainable Business Performance: Perspectives of SMEs in Portugal and the UK. Society and Business Review, (ahead-of-print).

Alonso, D. A. (2015). Resilience in the Context of Two Traditional Spanish Rural Sectors: An Exploratory Study. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. 9(2), 182-203.

Alonso, D. A. ve Bressan, A. (2015). Resilience in the context of Italian micro and small wineries: an empirical study. *International Journal of Wine Business Research*, 27(1), 40- 60.

Althnayan, S., Alarifi, A., Bajaba, S., ve Alsabban, A. (2022). Linking Environmental Transformational Leadership, Environmental Organizational Citizenship Behavior, and Organizational Sustainability Performance: A Moderated Mediation Model. *Sustainability*. 14(14), 1-19.

Amabile, T. M. (1988). A model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.

Andersson, L., Jackson, S. E. ve Russell, S. V. (2013). Greening Organizational Behavior: An Introduction to the Special Issue. *Journal of Organizational Behavior*. 34(2), 151-155.

Andersson, L., Shivarajan, S. ve Blau, G. (2005). Enacting Ecological Sustainability in the MNC: A Test of an Adapted Value-Beliefnorm Framework. *Journal of Business Ethics*. 59, 295-305.

Annarelli, A. ve Nonino, F. (2016). Strategic and Operational Management of Organizational Resilience: Current State of Research and Future Directions. *Omega*, 62, 1-18.

Antunes, P. (2011). BPM and Exception Handling: Focus on Organizational Resilience. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, Part C (Applications and Reviews)*. 41(3), 383-392.

Anwar, N., Mahmood, N. H. N., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Faezah, J. N., Khalid, W. (2020). Green Human Resource Management for Organisational Citizenship Behaviour Towards the Environment and Environmental Performance on a University Campus. *Journal of Cleaner Production*. 256, 120401.

Ar, İ. M, (2012). The Impact of Green Product Innovation on Firm Performance and Competitive Capability : The Moderating Role of Managerial Environmental Concern. *Procedia Social and Behavioral Science*. 62, 854-864.

Arfi, W. B., Hikkerova, L. ve Sahut, J. M. (2018). External knowledge sources, green innovation and performance. *Technological Forecasting and Social Change*. 129, 210-220.

Arıcı, H. E. ve Uysal, M. (2021). Leadership, Green Innovation, and Green Creativity: A Systematic Review. *The Service Industries Journal*. 1-41.

Arthur, W. (1999). *Complexity and the economy*. Science. 284 (5411). 107-109.

Arundel, A. ve Kemp, R. (2009). Measuring eco-innovation. *Working Paper Series*. United Nations University - Maastricht Economic and social Research and training centre on Innovation and Technology Keizer Karelplein 19, 6211 TC Maastricht, The Netherlands.

Ateş, A. ve Bititçi, U. (2011). Change Process: A Key Enabler for Building Resilient SMEs. *International Journal of Production Research*. 49(18), 5601-5618.

Avery, S. L. ve Swafford, P. M. (2009). Social Capital Impact on Service Supply Chains. *Journal of Service Science*. *2*(2), 9-16.

Avunduk, Z. B. (2021). Üretim Yönetiminde Yeşil İnovasyon: SCI Dergilerinde Yayımlanan Makalelerin İçerik Analizi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 19 (Özel Sayı), 187-210.

Ayrancı, E. (2019). "Sosyal Paydaş Teorisinin Sürdürülebilirlik Yönetimine Yönelik Katkıları: Bir Değerlendirme". E. Ayrancı (Ed.). *21. Yüzyıl'da Sürdürülebilirlik: Sosyal Bilimlere Dayalı Perspektifler* içinde. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 151-171.

Azapagic A. (2003), Systems Approach To Corporate Sustainability A General Management Framework. *Process Safety and Environmental Protection*. 81(5), 303-316.

Azapagic, A. ve Perdan, S. (2000), Indicators of Sustainable Development for Industry: A General Framework, *Process Safety and Environmental Protection*. 78 (4), 243-261.

Azhar, A. ve Yang, K. (2019). Workplace and Non-workplace Pro-Environmental Behaviors: Empirical Evidence from Florida City Governments. *Public Administration Review*. 79(3), 399-410.

Balak, D. (2021). *Örgütsel Zeka, Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi ve Firma Performansı İlişkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE.

Balugani, E., Butturi, M. A., Chevers, D., Parker, D. ve Rimini, B. (2020). Empirical Evaluation of the Impact of Resilience and Sustainability on Firms' Performance. *Sustainability*, 12(5), 1-18.

Banon G, A. J., Guillén P., M., Hoffman, W. M. ve McNulty, R. E. (2011). Rethinking the concept of sustainability. *Business and Society Review*. 116(2), 171-191.

Bansal, P. (2005). Evolving Sustainability: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. *Strategic Management Journal*. 26. 197-218.

Barnett, C. K. ve Pratt, M. G. (2000). From Threat-Rigidity to Flexibility: Toward a Learning Model of Autogenic Crisis in Organizations. *Journal of Organizational Change Management*. 13(1), 74-88.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*. 17 (4), 99-120.

Baron R. M. ve Kenny D. A. (1986). The Moderator-Mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology.* 51, 1173-1182.

Barr, S., Shaw, G. ve Coles, T. (2011). Times for (Un)sustainability? Challenges and Opportunities for Developing Behaviour Change Policy. A case-study of Consumers at Home and Away. *Global Environmental Change*. 21, 1234-1244.

Barr, S. ve Gilg, A. (2006). Sustainable Lifestyles: Framing Environmental Action in and Around the Home. *Geoforum*. 37, 906-920.

Bartlett, D. (2011). "Introduction: The Psychology of Sustainability in the Workplace", D. Bartlett (Ed.). *The Psychology of Sustainability in the Workplace* içinde. London: British Psychological Society, 1-5.

Baumgartner, R. J. ve Ebner, D. (2010). Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels. *Sustainable Development*. 18(2), 76-89.

Baumgartner, R. J. ve Korhonen, J. (2010). Strategic Thinking For Sustainable Development. *Sustainable Development*. 18(2), 71-75.

Baumgartner, R. J. ve Rauter, R. (2017). Strategic Perspectives of Corporate Sustainability Management to Develop A Sustainable Organization. *Journal of Cleaner Production*. 140, 81-92.

Bell, S. T. (2007). Deep-Level Composition Variables as Predictors of Team Performance: A Meta-Analysis. *The Journal of Applied Psychology*. 92, 595-615.

Berrone, P., Fsfuri, A., Gelabert, L. ve Gomez-Mejia, L. R. (2013). Necessity as the Mother of "Green" Innovation: Institutional Pressures and Environmental Innovation. *Strategic Management Journal*. 34(8), 891-909.

Berry, M. A. ve Rondinelli, D. A. (1998). Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution. *Academy of Management Perspectives*, 12(2), 38-50.

Bhamra, R., Dani, S.,ve Burnard, K. (2011). Resilience: The Concept, a Literature Review and Future Directions. *International Journal of Production Research*. 49(18), 5375-5393.

Birkie, S. E. (2016). Operational resilience and lean: In search of synergies and trade-offs. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 27(2), 185-207

Birleşmiş Milletler (1992a). Çevre ve Kalkınma Konferansı: Rio Bildirgesi, İlke 1.

Birleşmiş Milletler (1992b). Çevre ve Kalkınma Konferansı: Gündem 21. 38, 11-13.

Birleşmiş Milletler (1995). Nüfus ve Kalkınma Konferansı: Kahire Eylem Planı, 8, 10.

Birleşmiş Milletler (2016). Sürdürülebilir Kalkınma İlkeleri. https://turkey.un.org/tr/sdgs, (05.11.2019).

Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (1991). *Ortak Geleceğimiz*. B. Çırakçı (çev.). Ankara: Türkiye Çevre Sorunları Vakfı Yayını.

Birleşmiş Milletler Türkiye (2021). Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları. https://turkey.un.org/tr/sdgs. (12.02.2021).

Bleischwitz, R., Bahn-Walkowiak, B., Irrek, W., Schepelmann, P., Schmidt-Bleek, F., Giljum, S., ... ve Pratt, N. (2009). Eco-innovation-putting the EU on the path to a resource and energy efficient economy. *Wuppertal Spezial*. 38.

Blok, V., Wesselink, R., Studynka, O. ve Kemp, R. (2014). Encouraging sustainability in the workplace: a survey on the pro-environmental behaviour of university employees. *Journal of Cleaner Production*. 106, 55-67.

Boiral, O. (2005). The impact of operator involvement in pollution reduction: Case studies in Canadian chemical companies. *Business Strategy and the Environment*. 14, 339-360.

Boiral, O. (2009). Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 221-236.

Boiral, O. ve Paillé, P. (2012). Organizational citizenship behaviour for the environment: Measurement and validation. *Journal of Business Ethics*. 109, 431-445.

Boiral, O., Paillé, P. ve Raineri, N. (2015). "The Nature of Employees. Pro-Environmental Behaviors". J. L. Robertson ve J. Barling (Eds.), *The psychology of green organizations* içinde. NewYork: Oxford University Press, 12-32.

Boiral, O., Raineri, N. ve Talbot, D. (2018). Managers' citizenship behaviors for the environment: A developmental perspective. *Journal of Business Ethics*. 149(2), 395- 409.

Boiral, O., Talbot, D. ve Paillé, P. (2015). Leading by example: A model of organizational citizenship behavior for the environment. *Business Strategy and the Environment*. 24(6), 532-550.

Bos-Brouwers H.E.J. (2010). Corporate sustainability and innovation in SMEs: Evidence of themes and activities in practice. *Business Strategy and the Environment*. 19(7), 417-435.

Bossle, M. B., de Barcellos, M. D., Vieira, L. M. ve Sauvee, L. (2016). The drivers for adoption of eco-innovation. *Journal Cleaner Production*. 113, 861-872.

Bowler, W. M., Halbesleben, J. R. ve Paul, J. R. (2010). If you're close with the leader, you must be a brownnose: The role of leader–member relationships in follower, leader, and coworker attributions of organizational citizenship behavior motives. *Human Resource Management Review*. 20(4), 309-316.

Börekçi, D. Y. ve Gerçek, M. (2018). "Resilience" Kavramının Sosyal Bilimlerde Türkçe Kullanımları Bağlamında Değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* (30), 41-52.

Börekçi, M ve Börekçi, D. Y. (2019). "Resilience" Kavramına Örgüt Bağlamında Türkçe Karşılık Önerileri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 28 (2), 198-213.

Brand, F. S. ve Jax, K. (2007). Focusing the meaning (s) of resilience: Resilience as a descriptive concept and a boundary object. *Ecology and Society*. 12(1), 23.

Branzei, O., Ursacki-Bryant, T. J., Vertinsky, I. ve Zhang, W. (2004). The formation of green strategies in Chinese firms: Matching corporate environmental responses and individual principles. *Strategic Management Journal*. 25(11), 1075-1095.

Brezet, H. (1997). Ecodesign-A promising approach to sustainable production and consumption. *United Nations Environmental Programme (UNEP)*.

Briguglio, L., Cordina, G., Farrugia, N. ve Vella, S. (2009). Economic vulnerability and resilience: concepts and measurements. *Oxford Development Studies*. 37(3), 229-247.

Buliga O, Scheiner CW, Voigt K-I (2016). Business model innovation and organizational resilience: towards an integrated conceptual framework. *Journal of Business Economy*. 86(6):647-670.

Burnard K, Bhamra R. (2011). Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599.

Cabral, I., A. A. Grilo ve Cruz-Machado, V. (2012). A Decision-making Model for Lean, Agile, Resilient and Green Supply Chain Management. *International Journal of Production Research*. 50 (17), 4830-4845.

Cai, W., Yang, C., Bossink, B.A.G., Fu, J. (2020). Linking Leaders' Voluntary Workplace Green Behavior and Team Green Innovation: The the mediation role of team green efficacy. *Sustainability*. 12(8), 3404.

Calantone R., Garcia R. ve Dröge C. (2003). The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning. *Journal of product innovation* management. 20(2):90-103.

Callenbach, E., Capra, F., Goladman L., Lutz, R. ve Marburg, S. (1993). *Eco-management: the elmwood guide to ecological auditing and sustainable business*. San Francisco: CA Berret-Koehler.

Campbell, J. P. ve Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*. 2(1), 47-74.

Campos, L. M., de Melo Heizen, D. A., Verdinelli, M. A., ve Miguel, P. A. C. (2015). Environmental performance indicators: a study on ISO 14001 certified companies. *Journal of Cleaner Production*. 99, 286-296.

Carrico, A. R. ve Riemer, M. (2011). Motivating energy conservation in the workplace: An evaluation of the use of group-level feedback and peer education. *Journal of Environmental Psychology*. 31, 1-13.

Carroll, J. S. (1998). Organizational learning activities in high-hazard industries: The logics underlying self-analysis. *Journal of Management Studies*. 35(6), 699-717.

Carter, C. R. ve Rogers, D. S. (2008) A framework of sustainable supply chain management: Moving towards new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.* 38(5), 360-387

Cavaco, N. M., Machado, V. C. (2015). Sustainable competitiveness based on resilience and innovation-an alternative ap-proach. *International journal of project management*. 10, 155-164.

Cawsey, D. C. (1996). Influencing the future through innovations in environmental engineering education. *European Journal of Engineering Education*. 21(4), 393-402.

Caza, B. B. ve Milton, L. P. (2012). Resilience at work: Building capacity in the face of adversity. *Oxford handbook of positive organizational scholarship*. 895-908.

Ch'ng, P. C., Cheah, J. ve Amran, A. (2021). Eco-innovation practices and sustainable business performance: The moderating effect of market turbulence in the Malaysian technology industry. *Journal of Cleaner Production*. 283, 124556, 1-11.

Chan, E. S. ve Hsu, C. H. (2016). Environmental management research in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 28 (5), 886-923.

Chan, E. S., Hon, A. H., Chan, W. ve Okumus, F. (2014). What drives employees' intentions to implement green practices in hotels? The role of knowledge, awareness, concern and ecological behaviour. *International Journal of Hospitality Management*. 40, 20-28.

Chan, J. W. (2011). Enhancing organisational resilience: application of viable system model and MCDA in a Small Hong Kong Company. *International Journal of Production Research*. 49(18), 5545-5563..

Chan, K. H., Yee, R. W., Dai, J. ve Lim, M. K. (2016). The moderating effect of environmental dynamism on green product innovation and performance. Int. J. Production Economics. 181, 384-391.

Chan, R. Y. K. (2005). Does the natural-resource-based view of the firm apply in an emerging economy? A survey of foreign invested enterprises in China. *Journal of Management Studies*. 42(3), 625-672.

Chen, Y. S. ve 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.

Chen, Y., Wang, Y., Cooke, F. L., Lin, L., Paillé, P. ve Boiral, O. (2021). Is abusive supervision harmful to organizational environmental performance? Evidence from China. *Asian Business & Management*. 1-24.

Chen, Y. S., Lai, S. B. ve Wen, C. T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*. 67(4), 331-339.

Cheng, C. C. ve Shiu, E. C. (2012). Validation of a proposed instrument for measuring eco-innovation: An implementation perspective. *Technovation*. 32(6), 329-344.

Cheng, C. C., Yang, C. L. ve Sheu, C. (2014). The link between eco-innovation and business performance: a Taiwanese industry context. *Journal of Cleaner Production*. 64, 81-90.

Chiou, T. Y., Chan, H. K., Lettice, F. ve Chung, S. H. (2011). The influence of greening the suppliers and green innovation on environmental performance and competitive advantage in Taiwan. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47(6), 822-836.

Cho, S., Mathiassen, L. ve Robey, D. (2007). Dialectics of resilience: a multi-level analysis of a telehealth innovation. *Journal of Information Technology*. 22(1), 340-357.

Chou, C. J. (2014). Hotels' environmental policies and employee personal environmental beliefs: Interactions and outcomes. *Tourism management*. 40, 436-446.

Christmann, P. ve Taylor, G. (2006). Firm self-regulation through international certifiable standards: Determinants of symbolic versus substantive implementation. *Journal of International Business Studies*. 37(6), 863-878.

Ciocirlan, C. E. (2016). Environmental Workplace Behaviors Definition Matters. *Organizational and Environment*, 30(1), 51-70.

Ciocirlan, C. E., D. Gregory-Smith, D. Manika ve V. Wells, (2020). Using values, beliefs, and norms to predict conserving behaviors in organizations. *European Management Review*, 17: 543-558.

Clark, C. F., Kotchen, M. J. ve Moore, M. R. (2003). Internal and external influences on pro-environmental behavior: Participation in a green electricity program. *Journal of Environmental Psychology*. 23(3), 237-246.

Colantonio, A. (2009). Social sustainability: a review and critique of traditional versus emerging themes and assessment methods. LSE Research Online. 865-885.

Collis, D. J. (1991). A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 49-68.

Comfort, L. K., Sungu, Y., Johnson, D. ve Dunn, M. (2001). Complex systems in crisis: Anticipation and resilience in dynamic environments. *Journal of Contingencies Crisis Management*. 9(3), 144-158.

Comfort, L.K. (1994). Risk and resilience: inter-organizational learning following the Northridge Earthquake of 17 January 1994. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2(3), 157-170.

Corrales-Estrada, A. M., Gómez-Santos, L. L., Bernal-Torres, C. A. ve Rodriguez-López, J. E. (2021). Sustainability and resilience organizational capabilities to enhance business continuity management: A literature review. *Sustainability*. 13(15), 8196.

Coşkun, İ. (2021). *Süreklilikten Sürdürülebilirliğe*. İstanbul: Artisan Yayınlar.

Cotta, D., Klink, L., Alten, T., ve Al Madhoon, B. (2022). How do supply chain managers perceive the relationship between resilience and sustainability practices? An exploratory study. *Business Strategy and the Environment*.

Cottrell, S. P. ve Graefe, A. R. (1997). Testing a conceptual framework of responsible environmental behavior. *The Journal of Environmental Education*. 29(1), 17-27.

Crosbie, T. ve Houghton, M. (2011). Sustainability in the workplace: An analysis of the attitudes and behaviors of Australians to sustainability in the workplace and the home. *Sustainability at Work*. 1-16.

Cui, L., Jin, Z., Li, Y. ve Wang, Y. (2022). Effects of control mechanisms on supply chain resilience and sustainability performance. *Australian Journal of Management*. 1-18.

Cumming, B. S. (1998). Innovation overview and future challenges. *European journal of innovation management*. 1(1), 21-29.

Çankaya, S. Y. (2015). *Tedarik zinciri yönetimine sürdürülebilirlik perspektifinden bakış ve yeşil uygulamalar*. Yayımlanmamış doktora tezi, Gebze: Gebze Teknik Üniversitesi SBE.

Çankaya, S. Y. ve Sezen, B. (2015). Ekolojik Yenilik ile Sürdürülebilirlik Performansı Arasındaki İlişkide Çevresel Belirsizliğin Moderatör Etkisi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 11(24), 111-134.

Çetin, A. (2018). "Örgütsel Davranış Odaklı Yönetsel Yaklaşımlar". E. Aydoğan (Ed.). *Örgütsel Dayanıklılık* içinde. Ankara: Gazi Kitapevi, 181-197.

Dahmardeh, N. ve Banihashemi, S. A. (2010). Organizational agility and agile manufacturing. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. 27, 178-184.

Daily, B. F., Bishop, J. W. ve Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business and Society*. 48(2), 243-256.

Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of Management*. 13, 675-688.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*. 34(3), 555-590.

Damanpour, F. ve Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*. 29, 392-409.

Dangelico, R. M. ve Pujari, D. (2010). Mainstreaming green product innovation: why and how companies integrate environmental sustainability. *Journal of Business Ethics*. 95, 471-486.

Davis, M. ve Challenger, R. (2009). Climate change - warming to the task. The Psychologist. 22, 112-114.

De Medeiros, J. F., Ribeiro, J. L. D. ve Cortimiglia, M. N. (2014). Success factors for environmentally sustainable product innovation: a systematic literature review. *Journal of cleaner production*. 65, 76-86.

Dikme, H. ve Sucu, İ. (2019). Örgütsel Davranış ve İşgören Davranışı. *VIII. UMTEB*. Congress Book October. 255-260.

do Rosário Cabrita, M., Duarte, S., Carvalho, H. ve Cruz-Machado, V. (2016). Integration of lean, agile, resilient and green paradigms in a business model perspective: theoretical foundations. *IFAC-PapersOnLine*. 49(12), 1306-1311.

Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H.-D. ve Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of Business Research*. 141, 808-821.

Dogaru, L. (2020). Eco-Innovation and the contribution of companies to the sustainable development. *Procedia Manufacturing*. (46), 294-298.

Dolnicar, S. ve Grun, B. (2009). Environmentally Friendly Behavior. *Environment and Behavior*. 41, 693-714.

Dong, Y., Wang, X., Jin, J., Qiao, Y. ve Shi, L. (2014). Effects of eco-innovation typology on its performance: Empirical evidence from Chinese enterprises. *Journal of Engineering and Technology Management*. *34*, 78-98.

Drucker, P. (2002). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*. 80(8), 95-102.

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*: Innovation and Entrepreneurship. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Du, L., Zhang, Z. ve Feng, T. (2018). Linking green customer and supplier integration with green innovation performance: The role of internal integration. *Business Strategy and the Environment*. 27, 1583-1595.

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 13(1), 215-246.

Dumont, J., Shen, J. ve Deng, X. (2017). Effects of green hrm practies on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*. 56(4), 613-627.

Dunford, R., Cuganesan, S., Grant, D., Palmer, I., Beaumont, R. ve Steele, C. (2013). "Flexibility" as the Rationale for Organizational Change: A Discourse Perspective. *Journal of Organizational Change Management*. 26(1), 83-97.

Durif, F., Bolvin, C. ve Julien, C. (2010). In search of a green product definition. *Innovative Marketing*. 6, 25-33.

Durodie, B. (2003). Is real resilience attainable? *The Monitor*, 2(6), 15-19.

Dyllick T. ve Hockerts, T. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business, Strategy and Environment*. 11(1), 130-141.

Ebner D. ve Baumgartner R J., (2006). The relationship between sustainable development and corporate social responsibility. *Corporate Responsibility Research Conference*. Dublin, Ireland, 1-17.

EIO (2013). Europe In Transition: Paving The Way To A Green Economy Through EcoInnovation. European Commission/DG Environment. Brussels.

Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Environmental Quality Management*. 8, 37-51.

Elkington, J. (2004) Enter the triple bottom line. *The triple bottom line: Does it all add up*. 1-16.

Eltayeb, T. K., Zailani, S. ve Ramayah, T. (2011). Green supply chain initiatives among certified companies in Malaysia and environmental sustainability: Investigating the outcomes. *Resources, conservation and recycling*. 55(5), 495-506.

Erbaşı, A. (2018). Yeşil Örgütsel Davranış: Özgün Bir Ölçek Geliştirme. *6. Örgütsel Davranış Kongresi*. Isparta: 581- 590.

Erbaşı, A. (2019a). Çevrenin Sürdürülebilirliğine Örgütsel Davranış Yazınının Yaratıcı Katkısı: Yeşil Örgütsel Davranış. Uluslararası İİBF Kongresi. Şırnak: 136-146.

Erbaşı, A. (2019b). Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, *Istanbul Management Journal*, 86, 1-23.

Erbaşı, A. ve Özalp, Ö. (2016). Çevre Tutkusu ve Yeşil Örgütsel Davranışın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Eurasian Business and Economics Journal*. 2, 297-306.

Erol, O., Sauser, B. J. ve Mansouri, M. (2010). A framework for investigation into extended enterprise resilience. *Enterprise Information Systems*. 4(2), 111-136.

Eroymak, S., vd. (2018). Çalışanların Yeşil Davranışının Kavramsal Çerçevede İncelenmesi. *Süleyman Demirel İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 23(3), 961-971.

Esty, D. C. ve Winston, A. S. (2008). *Yeşilden Altına- Akıllı Şirketler Çevreci Stratejiler İle Nasıl Avantaj Yaratır?*. L. Göktem (çev.) İstanbul: MediaCat. (orijinal baskı tarihi: 2006).

European Commission. (2019). *Communication From The Commission The European Green Deal*. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN. (14.11.2019).

Evans, J. D. (1996). *Straightforward statistics for the behavioral sciences*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.

Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Fossen, K. V., Yang, M., Silva, E. A. ve Barlow, C. Y. (2017). Business model innovation for sustainability: towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business Strategy Environment*. 26, 597-608.

Evans, Stuart J. (1991). Strategic flexibility for high technology maneuvers: A conceptual framework. *Journal of Management Studies*. 28(1), 69-89.

Fandino, A. M., Formiga, N. S. ve Menezes, R. M. (2019). Organizational social capital, resilience and innovation validation of a theoretical model for specialized workers. *Journal of Strategy and Management*. 12(1), 137-152.

Fawehinmi O., Yusliza, M. Y., Mohamad, Z., Noor Faezah, J. ve Muhammad, Z. (2020). Assessing the green behaviour of academics: The role of green human resource management and environmental knowledge, *International Journal of Manpower*. 879-899.

Fernando, Y., Jabbour, C. J. C. ve Wah, W. X. (2019). Pursuing green growth in technology firms through the connections between environmental innovation and sustainable business performance: does service capability matter?. *Resources, Conservation and Recycling*. 141, 8-20.

Figueiredo, L., Honiden, T. ve Schumann, A. (2018). Indicators for resilient cities. *OECD Regional Development Working Papers*.

Fiksel, J. (2003). Designing resilient, sustainable systems. *Environmental science & technology*. 37(23), 5330-5339.

Fiorino, D. J. (2011). Explaining national environmental performance: Approaches, evidence, and implications. *Policy Sciences*. 44(4), 367-389.

Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social–ecological systems analyses. *Global environmental change*. 16(3), 253-267.

Folke, C., Carpenter, S., Elmqvist, T., Gunderson, L., Holling, C. S. ve Walker, B. (2002). Resilience and sustainable development: building adaptive capacity in a world of transformations. *AMBIO: A journal of the human environment*. 31(5), 437-440.

Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*. 382-388.

Förster, B. (2015). Technology foresight for sustainable production in the German automotive supplier industry. *Technological Forecasting and Social Change*. *92*, 237-248.

Frambach, R. T. ve Schillewaert, N. (2002). Organizational Innovation Adoption: A Multi-level Framework of Determinants and Opportunities For Future Research. *Journal of Business Research*. 55, 163-176.

Franceschini, S., Faria, L. G. ve Jurowetzki, R. (2016). Unveiling scientific communities about sustainability and innovation. A bibliometric journey around sustainable terms. *Journal of Cleaner Production*. 127, 72-83.

Francoeur, V., Paillé, P., Yuriev, A. ve Boiral, O. (2021). The measurement of green workplace behaviors: A systematic review. Organization&Environment. 34(1). 18-42.

Freeman C. ve Soete L., (1997). *Yenilik İktisadı*. TÜBİTAK Yayınları/Akademik Dizi. 2004.

Freeman S. F. (2004). Beyond traditional systems thinking: resilience as a strategy for security and sustainability. *3rd International Conference on Systems Thinking in Management Session on Sustainability*. Philadelphi: 1-12.

Fussler, C. ve James, P. (1996). *Driving Eco-Innovation: A Breakthrough Discipline for Innovation and Sustainability*. London: Pitman Publishing.

Gahin, R., Veleva, V. ve Hart, M. (2003). Do indicators help create sustainable communities?. *Local environment*. 8(6), 661-666..

Galbraith, J. R. (2002). *Designing Organizations. An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*, San Francisco: Jossey-Bass.

Ganapathy, S. P., Natarajan, J., Gunasekaran, A. ve Subramanian, N. (2014). Influence of eco-innovation on Indian manufacturing sector sustainable performance, *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*. 21(3), 198-209.

Garcia, R. ve Calantone R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management*. 19, 110-132.

García-Granero, E. M., Piedra-Muñoz, L. ve Galdeano-Gómez, E. (2020). Measuring eco-innovation dimensions: The role of environmental corporate culture and commercial orientation. *Research Policy*. 49(8), 104028.

González-Benito, J. ve González-Benito, Ó. (2006). A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*. 15(2), 87-102.

Gonzalez-Benito, J. ve Gonzalez-Benito, O. (2006). The role of stakeholder pressure and managerial values in the implementation of environmental logistics practices. *International Journal of Production Research*. 44 (7), 1353-1373.

Gopalakrishnan, S. ve Damanpour, F. (1994). Patterns of generation and adoption of innovation in organizations: Contingency models of innovation attributes. *Journal of Engineering and Technology Management*. 11, 95-116.

Göker, A. (2000). Prodüktivite, İnovasyon Yeteneği ve Teknoloji. www.inovasyon.org. (22.09.2019).

Gönenç D. T., Özen T. ve Albayrak R. S. (2018). Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı, Stratejik Önemi ve Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü: Literatür Çalışması. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*. 9 (1), 17-37.

Gözükara, E. (2014). *Liderlik Tipleri, Yenilikçi Kültür, Örgütsel Yaratıcılık ve Firma Performansı Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış doktora tezi. İstanbul: Arel Üniversitesi SBE.

Gözükara, E. (2019). "İşletme ve Sürdürülebilirlik". E. Ayrancı (Ed.). *21. Yüzyıl'da Sürdürülebilirlik: Sosyal Bilimlere Dayalı Perspektifler* içinde. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 11-50.

Graves L. M., Sarkis J ve Zhu Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. Journal Environment Psychology. 35,81-91.

Greenpeace (2020). Türkiye'de Hava Kirliliği algısı. IPSOS. Mart 2020.

Grober, U. (1999, November 25). The inventor of sustainability. Retrieved July 22, 2013, from Die Zeit Online: http://www.zeit.de/1999/48/Der_Erfinder_de r_Nachhaltigkeit

Gujarati, D. N. (2003). *Basic Econometrics*. 4. Baskı. McGraw-Hill. *New York*.

Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: A framework for research and development. *International Journal Production Economics*. 62, 87-105.

Gunasekaran, A., Rai, B. K. ve Griffin, M. (2011). Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: An empirical research. International Journal of Production Research. 49(18), 5489-5509.

Gürbüz, (2021). Sosyal bilimlerde aracı ve düzenleyici etki analizleri. 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürbüz, S. ve Bayık, M. E. (2021). *Aracılık Modellerinin Analizinde Yeni Yaklaşım: Baron ve Kenny'nin Yöntemi Hâlâ Geçerli mi*?. Türk Psikoloji Dergisi. 37(88).

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 271.

Gürlek, M. ve Koseoglu, M. A. (2021). Green innovation research in the field of hospitality and tourism: The construct, antecedents, consequences, and future outlook. *The Service Industries Journal*, *41*(11-12), 734-766.

Hajishirzi, R., Costa, C. J. ve Aparicio, M. (2022). Boosting Sustainability through Digital Transformation's Domains and Resilience. *Sustainability*. 14(3), 1822.

Hale, A. ve Heijer, T. (2006). Is resilience really necessary? The case of railways. In *Resilience engineering*. CRC Press. 125-147.

Hall, P.V., O'Brien, T. ve Woudsma, C. (2013). Environmental innovation and the role of stakeholder collaboration in West Coast port gateways. *Res. Transport. Economy*. 42, 87-96.

Hamel, G. ve Valikangas L. (2003). The Quest For Resilience, *Harvard Business Review*. 1-15.

Hamsal, M., Ichsan, M., Zulkarnain, A. ve Abdinagoro, S. B. (2021). The impact of environmental turbulence on the organizational resilience: a perspective from telecommunication sector in Indonesia*. In 2021 AUN-BE Conference*, 8.

Han, H., Hsu, L. T. J. ve Lee, J. S. (2009). Empirical investigation of the roles of attitudes toward green behaviors, overall image, gender, and age in hotel customers' eco-friendly decision-making process. *International Journal of Hospitality Management*. 28, 519-528.

Hancıoğlu, Y. (2018). "Yeşil İnovasyon", Y. D. Uslu (Ed.). *Yeşil İşletme* içinde. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 185-194.

Hart, M. (1999). *The guide to sustainable community indicators*. 2. Baskı, North Andover: Hart Environmental Data.

Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*. 20(4), 986-1014.

Hastings, M. (1999). A new operational paradigm for oil operations in sensitive environments: an analysis of social pressure, corporate capabilities and competitive advantage. *Business Strategy and the Environment*. 8, 267-280.

Helbing, D., Ammoser, H. ve Kuhnert, C. (2006). Information flows in hierarchical networks and the capability of organizations to successfully respond to failures, crises, and disasters. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*. 363(1), 141-150.

Hellström, T. (2007). Dimensions of environmentally sustainable innovation: the structure of eco-innovation concepts. *Sustainable development*. 15(3), 148-159.

Henriques, I. ve Sadorsky, P. 1996. The determinants of an environmentally responsive firm: An empirical approach. *Journal of Environmental Economics and Management*. 30, 381-395.

Hermundsdottir, F., Eide, A. E. ve Aspelund, A. (2021). Sustainability innovations in the manufacturing industry: a comparison of circular and climate innovation initiatives. In *Research Handbook of Innovation for a Circular Economy*. *Edward Elgar Publishing.*25-35.

Hillmann, J. (2021). Disciplines of organizational resilience: contributions, critiques, and future research avenues. *Review of Managerial Science*. 15(4), 879-936.

Hillmann, J. ve Guenther, E. (2020). Organizational resilience: a valuable construct for management research?. *International Journal of Management Reviews*. 23(1), 7-44.

Hines, J. M., Hungerford, H. R. ve Tomera, A. N. (1987). Analysis and synthesis of research on responsible environmental behavior: A meta-analysis. *The Journal of Environmental Education*. 18(2), 1-8.

Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 4(1), 1-23.

Homburg, A. ve Stolberg, A. (2006). Explaining pro-environmental behavior with a cognitive theory of stress. *Journal of Environmental Psychology*. 26(1), 1-14.

Home III, J. F. ve Orr, J. E. (1998). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations Today*. *24*(4), 29-39.

Horbach, J., Rammer, C. ve Rennings, K. (2012). Determinants of eco-innovations by type of environmental impact-The role of regulatory push/pull, technology push and market pull. *Ecological Economics*. *78*, 112-122.

Horne III, J.F. (1997). The coming age of organizational resilience. Business Forum, 22 (2/3/4), 24-28.

Huang, A., ve Farboudi-Jahromi, M. (2021). Resilience building in service firms during and post COVID-19. *The Service Industries Journal*, 41(1-2), 138-167.

Huang, S., Ding, D. ve Chen, Z. (2014). Entrepreneurial leadership and performance in Chinese new ventures: a moderated mediation model of exploratory innovation, exploitative innovation and environmental dynamism. *Creativity and Innovation Management*. 23 (4), 453-471.

Huq, F. A., Stevenson, M. ve Zorzini, M. (2014). Social sustainability in developing country suppliers: An exploratory study in the ready made garments industry of Bangladesh. *International Journal of Operations & Production Management*. 610-638.

IQAİR (2021). *2021 World Air Quality Report*. https://www.iqair.com/world-air-quality-report (11.12.2021).

Issel, L. M. ve Narasimha, K. M. (2007). Creating complex health improvement programs as mindful organizations: From theory to action. *Journal of health organization and management*.

İnce, H., İmamoğlu, S. Z., Karakose, M. A. ve Türkcan, H. (2017). The search for understanding organizational resilience. *The European Proceedings of Social & Behavioral Sciences*. 230-243.

İncekara, A. ve Hobikoğlu, E. H. (2014). Sürdürülebilir ekonomik kalkınma belirleyicisi olarak eko inovasyonun önemi: Dünya ve Türkiye örneği. *International Conference on Eurasian Economies*. Skopje-Macedonia. 873-879.

İSO (2021). *İstanbul Sanayi Odası Sürdürülebilirlik Raporu 2021*. w.w.w.iso.org.tr.

Jabbour, C. J. C. ve De Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *Journal of cleaner production*. 112, 1824-1833.

Jaworski, B. ve Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*. 57, 53-70.

Jimenez-Jimenez, D. ve Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance, *Journal of Business Research*. 64(4), 408-417.

Jo, J. H., Roh, T. W., Kim, S., Youn, Y. C., Park, M. S., Han, K. J., ve Jang, E. K. (2015). Eco-innovation for sustainability: Evidence from 49 countries in Asia and Europe. *Sustainability*. 7(12), 16820-16835.

Johannessen, J. A., Olsen, B. ve Lumpkin, G. T. (2001). Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?. *European Journal of innovation management*. IV, 1.

Jones, P., Hillier, D. ve Comfort, D. (2016). Sustainability In the Hospitality Industry: Some Personal Reflections on Corporate Challenges and Research Agendas. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 28(1), 36-67.

Jones, W. J. ve Bogat, G. A. (1978). Air pollution and human aggression. Psychological Reports. 43(3), 721-722.

Kaiser, F. G., Hübner, G. ve Bogner, F. X. (2005). Contrasting the theory of planned behavior with the value-belief-norm model in explaining conservation behavior. *Journal of Applied Social Psychology*. 35(10), 2150-2170.

Kantur, D. ve İşeri-Say, A. (2012). Organizational Resilience: Conceptual Integrative Framework. *Journal of Management and Organization*. 18(6) 762-773.

Kantur, D. ve İşeri-Say, A. (2015). Measuring organizational resilience: A scale development. *Journal of Business Economics and Finance*. 4(3), 456-472.

Kaplan, R. S. ve Mikes, A. (2012). *Managing risks: a new framework*, Harvard Business Review, www.nsf.gov. (01.10.2021).

Karaköse, M. A. (2019). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Dayanıklılık, Örgütsel Özümseme Kapasitesi ve Firma Yenilikçiliği İlişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze: Gebze Teknik Üniversitesi SBE.

Karaköse, M. A., İmamoğlu, S. Z. ve İnce, H. (2020). Dönüşümcü ve adaptif liderlik tarzlarının örgütsel dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesindeki rolü: kavramsal bir Model önerisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 21(1), 153-169.

Katz, I. M., Rauvola, R. S., Rudolph, C. W. ve Zacher, H. (2022). Employee green behavior: A meta-analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.

Kaypak, Ş. (2012). Ekolojik Turizm ve Sürdürülebilir Kırsal Kalkınma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 14(22), 11-29.

Keijzers, G. (2002). The transition to the sustainable enterprise. *Journal of Cleaner Production*. 10(4), 349-359.

Kemp, R. ve Andersen, M. M. (2004). Strategies for eco-efficiency innovation. In *Strategy paper for the EU Informal Environmental Council Meeting*. 16-18.

Kemp, R. ve Foxon, T. (2007). *Eco-innovation from an Innovation Dynamics Perspective*. Deliverable 1 from project measuring eco-innovation. http://www. merit.unu.edu/MEI. (14.11.2019).

Kemp, R. ve Pearson, P, (2007), *Final Report MEI Project About Measuring EcoInnovation*. http://www.merit.unu.edu/MEI. (28.03.2019).

Ketokivi, M. ve Schroeder, R. (2004). Manufacturing practices, strategic fit and performance: a routine-based view. *International Journal of Operations ve Production Management*.

Khan, N. U., Bhatti, M. N., Obaid, A., Sami, A. ve Ullah, A. (2020), Do green human resource management practices contribute to sustainable performance in manufacturing industry?. *International Journal of Environment and Sustainable Development*. 19(4), 412-432.

Khan, N. U., Irshad, A. R., Ahmed, A. ve Khattak, A. (2021a). Do organizational citizenship behavior for the environment predict triple bottom line performance in manufacturing firms?. *Business Process Management Journal*. 27(4).

Khan, N. U., Wu, W., Saufi, R. B. A., Sabri, N. A. A. ve Shah, A. A. (2021b). Antecedents of sustainable performance in manufacturing organizations: a structural equation modeling approach. *Sustainability*. 13(2), 897, 1-23.

Khanra, S., Kaur, P., Joseph, R. P., Malik, A. ve Dhir, A. (2022). A resource-based view of green innovation as a strategic firm resource: Present status and future directions. *Business Strategy and the Environment*. 31(4), 1395-1413.

Kılıç, N. ve Vatansever, Ç. (2017). Çalışanların "yeşil" tutum ve davranışları ile yaşam değerleri ilişkisi. *Değerli insana "değer" li çalışmalar*. 1-37.

Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. E. ve Ployhart, R. E. (2017). Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: Individual differences, leader behavior, and coworker advocacy. *Journal of Management*. 43(5), 1335-1358.

Kimberly, J. (1981). "Managerial Innovation" Nystrom, P. ve W. Starbuck (Ed.), *Handbook of Organizational Design* içinde. Oxford: Oxford University Press, 84-104.

Kimberly, J. R. ve Evanisko, M. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*. 24: 689-713.

Klein, R. J., Nicholls, R. J. ve Thomalla, F. (2003). Resilience to natural hazards: How useful is this concept?. *Global environmental change part B: environmental hazards*. *5*(1), 35-45.

Klein, R. M. (2015). *Employee motives for engaging in environmentally sustainable behaviors: a multi-study analysis*. Yayımlanmamış doktora tezi. Minnepolis, MN: University of Minnesota.

Klemmer, P., Lehr, U. ve Löbbe, K. (1999). Environmental innovation: incentives and barriers. *German Ministry of Research and Technology (BMBF)*. Berlim: Analytica-Verlag.

Kline, S. J. ve Rosenberg, N. (2010), "An overview of innovation", *In Studies On Science And The Innovation Process: Selected Works of Nathan Rosenberg*. 173-203.

Koçel, Tamer (2017). Yönetim ve Organizasyonda Metodoloji ve Güncel Kavramlar. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 46, 3-8.

Kpphgn, M., Arulrajah, A. A. ve Senthilnathan, S. (2020). Mediating role of employee green behaviour towards sustainability performance of banks. *Journal of Governance and Regulation. 9*(2), 92-102.

Kunapatarawong, R. ve Martínez-Ros, E. (2016). Towards green growth: How does green innovation affect employment? Research & Policy. 45(6), 1218-1232.

Kurt, S. Ü. (2018). *Yeşil Etkinlik Yönetimi Planlama ve Yaklaşımlar*, 1. Baskı. Konya: Eğitim Yayınevi.

Küçükoğlu, M. T. (2014). Sürdürülebilirlik ve yeşil yenilik perspektifinden Türk İşletmelerinin incelenmesi. Yayımlanmamış doktora tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.

Küçükoğlu, M. T. ve Pınar, R. İ. (2015). Positive Influences of Green Innovation on Company Performance. *Procedia Sococial Behavior Science*. 195, 1232-1237

Lambin, E.F. (2005). Conditions for sustainability of human-environment systems: information, motivation, and capacity. *Global Environmental Change*. 15, 177-180.

Lamm, E., Tosti-Kharas, J. ve Williams, E. G. (2013). Read this article, but don't print it: Organizational citizenship behavior toward the environment. *Group & Organization Management*. 38, 163-197

Larbi-Siaw, O., Xuhua, H., Owusu, E., Owusu-Agyeman, A., Fulgence, B. E. ve Frimpong, S. A. (2022). Eco-innovation, sustainable business performance and market turbulence moderation in emerging economies. *Technology in Society*. 68, 1-15.

Laursen, K. ve Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal.* 27, 131-150.

Leavitt, H. J. (1965). "Applied organizational change in industry: structural, technological, and humanistic approaches". J. March (ed.). *Handbook of Organizations* içinde. Chicago: Rand McNally. 1144-1170.

Lee, A. V., Vargo, J. ve Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural Hazards Review*. 14(1), 29-41.

Lee, J. J., Gemba, T. K. ve Kodama, F. (2006). Analyzing the Innovation Process for Environmental Performance Improvement. *Technological Forecasting & Social Change*. 73, 290-301.

Lee, K. H., Cin, B. C. Lee, E. Y. (2016). Environmental Responsibility and Firm Performance: The Application of An Environmental, Social and Governance Model. *Business Strategy and the Environment*. 26(1), 40-53.

Lee, Y. J., De Young, R. ve Marans, R. W. (1995). Factors İnfluencing İndividual Recycling Behavior in Office Settings: A Study of Office Workers in Taiwan, *Environment and Behavior*. 27(3), 380- 403.

Leflar, J. ve Siegel, M. (2013). Organizational resilience. *Managing the Risks of Disruptive Events–A practitioner's Guide. Boca Raton, FL: CRC PressTaylor & Francis Group*.

Lehman, F. K., Geller, E.S. (2004), "Behavior Analysis and Environmental Protection: Accomplishments And Potential For More", Behavior and Social Issues, 13(1), 13- 32

Lengnick-Hall C. A. ve Beck T. E. (2003), Beyond bouncing back: The concept of organizational resilience. *National Academy of Management Meet*ings. Seattle, WA.

Lengnick-Hall, C. A. ve Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*. 31(5), 738-757.

Lengnick-Hall, C. A. ve Beck, T. E. (2009). "Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment". C. P. Nemeth, E. Hollnagel ve S. Dekker (Ed.). *Resilience Engineering Perspectives* içinde (39-69. ss.), Aldershot; UK: Ashgate Publishing.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. ve Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*. 21(3), 243-255.

Leygue C., Ferguson E. ve Spence A. (2017). Saving energy in the workplace: Why, and for whom?. *Journal of Environmental Psychology*. 53, 50-62.

Li, G., Wang, X. ve Wu, J. (2019). How scientific researchers form green innovation behavior: an empirical analysis of China's enterprises. *Technology in Society*. 56, 134-146.

Liao, J., Gartner W., (2006), The Effects of Pre-venture Plan Timing and Perceived Environmental Uncertainty on the Persistence of Emerging Firms. *Small Business Economics*. 27(1), 23-40.

Limnios, E. A. M., Mazzarol, T., Ghadouani, A. ve Schilizzi, S. G. (2014). The resilience architecture framework: Four organizational archetypes. *European Management Journal*. *32*(1), 104-116.

Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*. 19(1), 4-30.

Linnenluecke, M. K., Griffiths, A., ve Winn, M. (2012). Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impacts. *Business strategy and the Environment*. 21(1), 17-32.

Liu, Y., Zhu, J., Li, E. Y., Meng, Z. ve Song, Y. (2020). Environmental regulation, green technological innovation, and eco-efficiency: The case of Yangtze river economic belt in China. *Technological Forecasting and Social Change*. 155, 119993.

Liyanage, J. P., Badurdeen, F. ve Ratnayake, R. M. C. (2009). Industrial asset maintenance and sustainability performance: economical, environmental, and societal implications. Ben-Daya, M., Duffuaa, S.O., Raouf, A., Knezevic, J., Ait-Kadi, D. (Eds.), *Handbook of Maintenance Management and Engineering* içinde. Springer, London, 665-693.

López-Castro, L. F. ve Solano-Charris, E. L. (2021). Integrating Resilience and Sustainability Criteria in the Supply Chain Network Design. A Systematic Literature Review. *Sustainability*. 13(19), 10925.

Lu, L. Y. Y., ve Yang, C. (2004). The R&D and marketing cooperation accross new product development stages: An empirical study of Taiwan's IT industry. Industrial Marketing Management. 33(7), 593-605.

Luthans, F., G. R. Vogelgesang ve P. B. Lester. 2006. Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*. 5(1), 25-44.

Lülfs, R. ve Hahn, R. (2013). Corporate greening beyond formal programs, initiatives, and systems: A conceptual model for voluntary pro-environmental behavior of employees. *European Management Review*. 10, 83-98.

Ma, B. ve Zhang, J. (2022). Tie strength, organizational resilience and enterprise crisis management: An empirical study in pandemic time. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 81, 103240, 1-16.

Mafabi, S., Munene, J. C. ve Ahiauzu, A. (2015). Creative climate and organisational resilience: the mediating role of innovation. *International Journal of Organizational Analysis*. 23(4), 564-587.

Mafabi, S., Munene, J. ve Ntayi, J. (2012). Knowledge management and organisational resilience: Organisational innovation as a mediator in Uganda parastatals. *Journal of Strategy and Management*. 5(1), 57-80.

Malik, S. Y., Hayat Mughal, Y., Azam, T., Cao, Y., Wan, Z., Zhu, H. ve Thurasamy, R. (2021). Corporate social responsibility, green human resources management, and sustainable performance: is organizational citizenship behavior towards environment the missing link?. *Sustainability*. 13(3), 1044.

Mallak, L. A. (1998). Measuring resilience in health care provider organizations. *Health Manpower Management*. 24(4), 148-152.

Manika, D., Wells, V., Smith, D. ve Gentry, M. (2015). The impact of individual attitudinal and organizational variables on workplace environmentally friendly behaviors. *Journal of Business Ethics*. 126(4), 663-684.

Mansur, F. ve Gedik, Ö. (2022). Sağlık Çalışanlarının Proaktif Kişilik Özelliğinin Yeşil Örgütsel Davranışa Etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 61, 17-42.

Marchese, D., Reynolds, E., Bates, M. E., Morgan, H., Clark, S. S. ve Linkov, I. (2018). Resilience and sustainability: Similarities and differences in environmental management applications. *Science of the total environment*. 613, 1275-1283.

Masten, A. S., Best, K. M. ve Garmezy, N. (1990). Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity. *Development and Psychopathology*. 2(4), 425-444.

Mavi, R. K. ve Standing, C. (2016). Evaluating Eco-Innovation of OECD Countries with Data Envelopment Analysis. *International Association for Development of the Information Society*.

McCann, Joseph, John Selsky ve James Lee. (2009). Building agility, resilience and performance in turbulent environments. *People ve Strategy*. 32(3), 44-51.

McManus, S., Seville, E., Vargo, J. ve Brunsdon, D. (2008). Facilitated Process for Improving Organizational Resilience. *Natural Hazards Review*. 9(2), 81–90.

Meadows, D, H., Meadows, D.,L., Randers, J. ve Behrens III, W., W. (1972). *Ekonomik Büyümenin Sınırları*, K. Tosun (çev.). İstanbul: *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları*.

Melkonyan, A., Gottschalk, D. ve Kamath VP. (2017). Sustainability assessments and their implementation possibilities within the business models of companies. *Sustainable Production and Consumption*. 12, 1-15.

Mercan B., Deniz G. ve Gömleksiz M. (2011). AR-GE Faaliyetleri ve Girişimcilerin İnovasyon Üzerindeki Etkileri: Patent Verileri Üzerinde Bir Uygulama. *Paradoks: Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*. 7(2), 27-44.

Mesmer-Magnus, J., Viswesvaran, C. ve Wiernik, B.M. (2012). The role of commitment in bridging the gap between organizational sustainability and environmental sustainability. S.E. Jackson, D.S. Ones ve S. Dilchert (Eds.). *Managing HR for Environmental Sustainability* içinde. San Francisco: JosseyBass/Wiley, 155-186.

Meyers, M. ve Rutjens, D. (2022). Applying a Positive (Organizational) Psychology Lens to the Study of Employee Green Behavior: A Systematic Review and Research Agenda. *Frontiers in Psychology*. 1-13.

Miao, C., Fang, D., Sun, L. ve Luo, Q. (2017). Natural resources utilization efficiency under the influence of green technological innovation. *Resources, Conservation & Recycling*. 126, 153-161.

Miceli, A., Hagen, B., Riccardi, M. P., Sotti, F. ve Settembre-Blundo, D. (2021). Thriving, not just surviving in changing times: How sustainability, agility and digitalization intertwine with organizational resilience. *Sustainability*. 13(4), 2052.

Michael, R. (1989). Developing new services: Improving the process makes it better. *Journal of Services Marketing*. 3, 15-20.

Milfont, T. L. ve Duckitt, J. (2004). The structure of environmental attitudes: A firstand second-order confirmatory factor analysis. *Journal of Environmental Psychology*. 24, 289-303.

Ming, Y., Deng, H. ve Wu, X. (2022). The negative effect of air pollution on people's pro-environmental behavior. *Journal of Business Research*. 142, 72-87.

Missimer, M., Robert, K. H. ve Broman, G. (2017). A strategic approach to social sustainability-Part 1: exploring the social system. *Journal of Cleaner Production*. 140, 32-41.

Moghimehfar, F. ve Halpenny, E. A. (2016). How do people negotiate through their constraints to engage in pro-environmental behavior? A study of front-country campers in Alberta, Canada. *Tourism Management*. 57, 362-372.

Mu, E. ve Butler, B. S. (2009). The assessment of organizational mindfulness processes for the effective assimilation of IT innovations. *Journal of Decision Systems*. 18(1), 27-51.

Mulaik, S. A. ve Millsap, R. E. (2000). Doing the four-step right. *Structural equation modeling*. 7(1), 36-73.

Muros, J. P. (2012). Going after the green: expanding industrial–organizational practice to include environmental sustainability. *Industrial and Organizational Psychology*. 5, 467-472.

Nadkarni, S. ve Narayanan, V. K. (2007). Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of industry clockspeed. *Strategic management journal*. 28(3), 243-270.

Naktiyok, A. (2007). Yenilik yönelimi ve örgütsel faktörler. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 21(2), 211-231.

Naz, S., Jamshed, S., Nisar, Q. A. ve Nasir, N. (2021). Green HRM, psychological green climate and pro-environmental behaviors: An efficacious drive towards environmental performance in China. *Current Psychology*. 1-16.

Nohria, N. ve Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation?. *Academy of Management Journal*. 39. 1245-1264.

Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F. ve Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*. 41(1), 127-150.

Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H. ve Ashkanasy, N. M. (2015). Employee Green Behavior: A Theoretical Framework, Multilevel Review and Future Research Agenda. *Organization and Environment*. 28, 103-125.

Norton, T. A., Zacher, H. ve Ashkanasy, N. M. (2012). On The Importance of Pro-Environmental Organizational Climate for Employee Green Behavior. *Industrial and Organizational Psychology*. 5, 497-500.

Norton, T. A., Zacher, H. ve Ashkanasy, N. M. (2015). Pro-Environmental Organizational Culture and Climate. In Robertson, J.L. ve Barling, J. (Eds.), *The psychology of green organizations*. New York, NY: Oxford University Press. 322-348.

Norton, T. A., Zacher, H., Parker, S. L. ve Ashkanasy, N. M. (2017). Bridging The Gap Between Green Behavioral Ġntentions and Employee Green Behavior: The Role of Green Psychological Climate. *Journal of Organizational Behavior*. 38, 996-1015.

Norton, T., Zacher, H. ve Ashkanasy, N. (2014). Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of work climate perceptions. *Journal of Environmental Psychology*. 38, 49-54.

Oduro, S., Maccario, G. ve De Nisco, A. (2021). Green innovation: a multidomain systematic review. *European Journal of Innovation Management*.

OECD (2005). Oslo Manual. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. OCDE: Statistical Office of the European Communities.

OECD (2009). Sustainable Manufacturing and Eco-Innovation: Framework, Practices and Measurement Synthesis Report. https://www. oecd.org/innovation/inno/43423689.pdf.. (08.09.2020).

OECD (2015). *Sustainable Development Goals*. https://sustainabledevelopment.un.org. (12.02.2021).

OECD. (2005). *Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerini Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*. 3. Baskı. Ankara: TÜBİTAK.

Ogbeibu, S., Emelifeonwu, J., Senadjki, A., Gaskin, J. ve Kaivo-oja, J. (2020). Technological turbulence and greening of team creativity, product innovation, and human resource management: Implications for sustainability. *Journal of Cleaner Production*. 244, 1-15.

Oğuztürk, B. S. (2003). Yenilik Kavramı ve Teorik Temelleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 8(2), 253-273.

Oh, L. B. ve Teo, H. H. (2006). The impacts of information technology and managerial proactiveness in building net-enabled organizational resilience. *In IFIP International Working Conference on the Transfer and Diffusion of Information Technology for Organizational Resilience*.Springer, Boston, MA, 33-50.

Ones, D. S. ve Dilchert, S. (2012b). Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology*. *5*(4), 444-466.

Ones, D. S. ve Dilchert, S. (2013). Measuring, understanding, and influencing employee green behaviors. *Green organizations: Driving change with IO psychology*. 115-148.

Ones, D. S. Wiernik, B. M., Dilchert, S. ve Klein, R. M. (2018). Multiple domains and categories of employee green behaviours: More than conservation. *In Research handbook on employee pro-environmental behaviour.* Edward Elgar Publishing, 13-38.

Ones, D.S. ve Dilchert, S. (2012a). "Employee green behaviors". Jackson, S. E., Ones, D. S., Dilchert, S. ve Kraiger, K. (Eds.), *Managing Human Resources for environmental sustainability* içinde. San Francisco: CA: Jossey-Bass/Wiley, 85-116.

Orecchini, F. (2000). The ISO 14001 certification of a machine-process. *Journal of Cleaner Production*. 8, 61-68.

Öğretmenoğlu, M. Akova, O. ve Göktepe, S. (2021), The mediating effects of green organizational citizenship on the relationship between green transformational leadership and green creativity: evidence from hotels*, Journal of Hospitality and Tourism Insights*.

Özalp, Ö. ve Erbaşı, A. (2021). Yeşil örgüt iklimi algısının yeşil örgütsel davranış üzerine etkisi. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 22(1), 43-73.

Özgül, B. (2020). *Yeşil İnovasyon, Öncülleri ve Firma Performansı Arasındaki İlişki: Rekabet Stratejisinin Moderatör Rolü*. Yayımlanmamış doktora tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi SBE.

Page, S. (2014). Where diversity comes from and why it matters?. *European Journal of Social Psychology*. 44, 267-279.

Paillé, P. ve Boiral, O. (2013). Pro-environmental behavior at work: Construct validity and determinants. *Journal of Environmental Psychology*. 36, 118-128.

Paillé, P. ve Meija-Morelos J. H. (2019). Organisational support is not always enough to encourage employee environmental performance. The moderating role of exchange ideology. *Journal of Cleaner Production*. 220, 1061-1070.

Paillé, P. ve Mejía-Morelos, J. H. (2014). Antecedents of pro-environmental behaviours at work: The moderating influence of psychological contract breach. *Journal of Environmental Psychology*. 38, 124-131.

Paillé, P. ve Raineri, N. (2015). Linking perceived corporate environmental policies and employees eco-initiatives: The influence of perceived organizational support and psychological contract breach. *Journal of Business Research*. 68, 2404-2411.

Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O. ve Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of Business ethics*. 121(3), 451-466.

Paillé, P., Morelos, J. H. M., Raineri, N. ve Stinglhamber, F. (2019). The Influence of the Immediate Manager on the Avoidance of Non-green Behaviors in the Workplace: A Three-Wave ModeratedMediation Model. *Journal of Business Ethics*. 155, 723-740.

Pal, R., Torstensson, H. ve Mattila H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises-an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*. 147, 410-428.

Palmi, P., Morrone, D., Miglietta, P. P. ve Fusco, G. (2018). How did organizational resilience work before and after the financial crisis? An empirical study. *International Journal Business Management*. 13, 54-62

Pandey, V. (2014). *Three essays in corporate sustainability*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Michigan State University.

Paraschiv, D. M., Nemoianu, E. L., Langă, C. A. ve Szabó, T. (2012). Eco-innovation, responsible leadership and organizational change for corporate sustainability. *Amfiteatru Economic Journal*. 14(32), 404-419.

Parker, R. ve Bradley, L. (2000). Organizational culture in the public sector: Evidence from six organizations. *International Journal of Public Sector Management*. 13(2), 125-141.

Paulraj, A. (2011). Understanding the relationship between internal resources and capabilities, sustainable supply management, and organizational sustainability. *Journal of Supply Chain Management*. 47(1), 19-37.

Pekdemir, I. M., ve Turan, A. D. (2018). Davranış Teorilerinin Bireysel, Sosyal ve Normatif Açıdan Kavramlaştırılması: BSN Davranış Modeli Önerisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*. 29(85), 127-186.

Peng X, Lee S. ve Lu, Z. (2020) Employees' perceived job performance, organizational identification, and pro-environmental behaviors in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. 90, 102632.

Pereira, L., Santos, R., Sempiterno, M., Costa, R. L. D., Dias, Á. ve António, N. (2021). Pereira Problem solving: Business research methodology to explore Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 7(1), 84.

Perez, O., Amichai-Hamburger, Y. ve Shterental, T. (2009). The dynamic of corporate self-regulation: ISO 14001, environmental commitment, and organizational citizenship behavior. *Law & Society Review*. 43(3), 593-630.

Pettit, T. J., Fiksel, J. ve Croxton, K. L. (2010). Ensuring supply chain resilience: development of a conceptual framework. *Journal of Business Logistics*. 31(1), 1-21.

Pham, N. T., Tuckov, Z. ve Jabbour, C. J. C. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism Management*. 72, 386-399.

Pickett-Baker, J. ve Ozaki, R. (2008). Pro-environmental products: Marketing influence on consumer purchase decision. *Journal of Consumer Marketing*. 25(5), 281-293.

Podsakoff, P. M. ve Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects, *Journal of Management*. 12(4), 531-544.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. ve Podsakoff, N. P. (2016). Recommendations for creating better concept definitions in the organizational, behavioral, and social sciences. *Organizational Research Methods*. 19(2), 159-203.

Polzin, F. (2017). Mobilizing private finance for low-carbon innovation-A systematic review of barriers and solutions. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 77, 525-535.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, USA: Free Press.

Porter, M. E. ve Van der Linde, C. (1995). Green and competitive-ending the stalemate. *Harvard Business Review*. Eylül-Ekim, 120-134.

Povah, N. (2014). "VUCA Kalıcıdır! Geçmesini Beklemeyin!" *Harvard Business Review Türkiye*. Eylül. 96-103.

Powley, E. H. (2009). Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crisis. *Human Relations*. 62 (9), 1289.

Preacher, K. J. ve Kelley, K. (2011). Effect Size Measures for Mediation Models: Quantitative Strategies for Communicating Indirect Effects. *Psychological Methods*. 16,93-115.

Pujari, D. (2006). Eco-innovation and new product development: understanding the influences on market performance. *Technovation*. 26(1), 76-85.

Rai, S. S., Rai, S. ve Singh, N. K. (2021). Organizational resilience and social-economic sustainability: COVID-19 perspective. *Environment, Development and Sustainability*. 23(8), 12006-12023.

Raineri, N. ve Paillé, P. (2016). Linking corporate policy and supervisory support with environmental citizenship behaviors: The role of employee environmental beliefs and commitment. *Journal of Business Ethics*. 137(1), 129-148.

Ramus, C. A. (2002). Encouraging innovative environmental actions: what companies and managers must do. *Journal of World Business*. 37(2), 151-164.

Ramus, C. A. ve Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee "Ecoinitiatives" at leading-edge European companies. *Academy of Management journal*. 43(4), 605-626.

Ramus, C.A. ve Killmer, A.B.C. (2007). Corporate Greening Through Prosocial Extrarole Behaviors: A Conceptual Framework for Employee Motivation. Business Strategy and the Environment, 16, 554-570.

Rangarajan, N. ve Rahm, D. (2011). Greening human resources: A survey of city-level initiatives. *Review of Public Personnel Administration*. 31, 227-247.

Ratliff K. A., Howell J. L. ve Redford L., (2017). Attitudes toward the prototypical environmentalist predict environmentally friendly behavior, *Journal of Environmental Psychology*. 51, 132-140.

Redman, C. L. (2014). Should sustainability and resilience be combined or remain distinct pursuits?. *Ecology and Society*. 19(2).

Rehfeld, K. M., Rennings, K. ve Ziegler, A. (2007). Integrated product policy and environmental product innovations: An empirical analysis. *Ecological economics*. 61(1), 91-100.

Reid, A. ve Miedzinski, M. (2008). Eco-innovation. Final report for sectoral innovation watch. Europe Innovation. *Technopolis Group*. 60, 80-91.

Reinmoeller, P. ve Van Baardwijk, N. (2005). The link between diversity and resilience. *MIT Sloan Management Review*. 46(4), 61.

Rennings, K. (2000). Redefining Innovation Eco-Innovation Research and The Contribution From Ecological Economics. *Ecological Economics*. 32, 319-332.

Rennings, K. ve Rammer, C. (2011). The impact of regulation-driven environmental innovation on innovation success and firm performance. *Industry and Innovation*. 18(03). 255-283.

Reuvers, F. (2015). What is new about green innovation. *5. IBA Bachelor Thesis Conference*. Enschede, The Netherlands. 1-12.

Richtner, A. ve Löfsten, H. (2014). How the capacity for resilience influence creativity. *R&D Management*. 44(2), 137-151.

Robb, D. (2000). Building resilient organizations resilient. *OD Practitioner*. 32(3), 27-32.

Robertson, J. L. ve Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*. 34(2), 176-194.

Robertson, J. L. ve Barling, J. (Eds.). (2015). *The psychology of green organizations*. New York: Oxford University Press.

Robescu, V. O. (2010). Eco Innovation Practice and Romanian SMEs. *In Proceedings of the 5th European Conference on Innovation and Entrepreneurship*. UK: Academic Publishing Limited. 480-488.

Rogers, E. M., Singhal, A. ve Quinlan, M. M. (2014). Diffusion of innovations. *An integrated approach to communication theory and research.* Routledge, 432-448.

Rojsek, I. (2001). From red to green: towards the environmental management in the country in transition. *Journal of Business Ethics*. 33, 37-50.

Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A. ve Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*. 6(1), 11-28.

Sadi M.A. ve Dubaisi A.H. (2007). Barriers to Organizational Creativity. *Journal of Management Development*. 27(6), 574-599.

Sadovska, V. (2016). *Corporate Sustainability Standards-A Comparison of Two Sustainability Indices*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sweden: Swedish University of Agricultural Sciences.

Sanni, M. (2018). Drivers of eco-innovation in the manufacturing sector of Nigeria. *Technological Forecasting and Social Change*. 131, 303-314.

Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P. ve Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management*. 28(2), 163-176.

Saunila, M., Ukko, J. ve Rantala, T. (2018). Sustainability as a driver of green innovation investment and exploitation. *Journal of Cleaner Production*. 179, 631-641.

Schiederig, T. Tietze F. ve Herstatt, C. (2012). Green Innovation in Technology and Innovation Management-An Exploratory Literature Review, *R&D Management*. 42(2), 180-192.

Schiederig, T., Tietze, F. ve Herstatt, C. (2012). Green innovation in technology and innovation management-an exploratory literature review. *R&d Management*. 42(2), 180-192.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge Mass.

Senbeto, D. L. ve Hon, A. H. Y. (2020). Market turbulence and service innovation in hospitality: examining the underlying mechanisms of employee and organizational resilience. *The Service Industries Journal*. 40(15-16), 1119-1139.

Senge, P. (2008). *The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World*. Random House LLC. New York.

Seville, E., Brunsdon, D., Dantas, A., Le Masurier, J., Wilkinson, S. ve Vargo, J. (2008). Organisational resilience: Researching the reality of New Zealand organizations. *Journal of Business Management*. 2(3), 258-266.

Seville, E., Stevenson, J. Brown, C., Giovinazzi, S. ve Vargo, J. (2014). Disruption and Resilience: How Organisations Coped with the Canterbury Earthquakes. ERI Research Report 2014/002. https://www.naturalhazards.org. (09.06.2021).

Sezen-Gültekin, G. (2019). *Yükseköğretimde Örgütsel Körlük ve Örgütsel Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Dayanıklılığın Aracı Rolü.* Yayımlanmamış Doktora Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

Sezen-Gültekin, G. ve Argon, T. (2020). Examination of the Relationship between Organizational Resilience and Organizational Sustainability at Higher Education Institution. *International Journal of Curriculum and Instruction*. 12, 329-343.

Sharifi, H. ve Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: An intruduction, International Journal Production Economics. 62, 7-22.

Sharma, N., Tabandeh, A. ve Gardoni, P. (2018). Resilience analysis: A mathematical formulation to model resilience of engineering systems. *Sustainable and Resilient Infrastructure*. 3(2), 49-67.

Shashwat, K, (2019). SMEs : Key Drivers of Green and Inclusive Growth. *OECD Green Growth Papers*. 3-56.

Sheffi, Y. (2005). *The resilient enterprise: Overcoming vulnerability for competitive advantage*. The MIT Press.

Sheffi, Y. ve Rice, J. B. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan Management Review*. 47(1), 41-49.

Shrivastava, P. (1995). Environmental Technologies and Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*. 16, 183-200.

Simmie, J. ve Martin, R. (2010). The economic resilience of regions: Towards an evolutionary approach. Cambridge Journal of Regions. *Economy and Society*. 3(1), 27-43.

Sinaga S. A. ve Nawangsari, L. C. (2019). The Effect of Green Recruitment, Green Training on Employee Performance in PT TRU Using Organization Citizenship for Environment as Mediation Variable. *Dinasti International Journal of Management Science*. 1(2), 204-216.

Singh, S. K., Del Giudice, M., Chiappetta Jabbour, C. J., Latan, H. ve Sohal, A. S. (2021). Stakeholder pressure, green innovation, and performance in small and medium-sized enterprises: The role of green dynamic capabilities. *Business Strategy and the Environment*. 2906.

Smith, A. M. ve O'Sullivan, T. (2012). Environmentally responsible behaviour in the workplace: An internal social marketing approach. *Journal of Marketing Management*. 28, 469-493.

Sobaih, A. E, Elshaer, İ., Hasanein, A. M. B ve Abdelaziz, A. S. (2021). Responses to COVID-19: The role of performance in the relationship between small hospitality enterprises' resilience

and sustainable tourism development. *International Journal of Hospitality Management*. 102824. 1-11

Song, H. J., Yeon, J. ve Lee, S. (2021), Impact of the COVID-19 pandemic: evidence from the US restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*. 92, 102702.

Song, M., Fisher, R. ve Kwoh, Y. (2019). Technological challenges of green innovation and sustainable resource management with large scale data. *Technological Forecasting and Social Change*. 144, 36-368.

Sonnet, M.T. (2016). *Employee behaviors, beliefs, and collective resilience: an exploratory study in organizational resilience capacity*. Yayımlanmamış doktora tezi. CA: Fielding Graduate University.

Sousa, F.C., Pellissier R. ve Monteiro I.P. (2012). Creativity, Innovation and Collaborative Organizations. *The International Journal of Organization Innovation*. 5(1). 26-64.

Souza, A. A. A., Alves, M. F. R., Macini, N., Cezarino, L. O. ve Liboni, L. B. (2017). Resilience for sustainability as an eco-capability. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*. 581-599.

Starik, M. ve Marcus, A. A. (2000). Introduction to the Special Research Forum on the Management of Organizations in the Natural Environment: A Field Emerging from Multiple Paths, with Many Cbossleenges Ahead, *Academy of Management Journal.* 43, 539-546.

Stern, P. C. (2000). New environmental theories: toward a coherent theory of environmentally significant behavior. *Journal of Social Issues*. 56(3), 407-424.

Stern, P. C., Dietz, T. ve Kalof, L. (1993). Value Orientations, Gender, and Environmental Concern. *Environment and Behavior*. 25(3), 322-348.

Suganthi, L. (2019). Examining the relationship between corporate social responsibility, performance, employees' pro-environmental behavior at work with green practices as mediator. *Journal of Cleaner Production*. 232. 739-750.

Sullivan-Taylor, B. ve Wilson, D. C. (2009). Managing the threat of terrorism in British travel and leisure organizations. *Organization Studies*. 30(2-3), 251-276.

Sutcliffe, K. M. ve Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. 94, 110.

Süßbauer, E. ve Schäfer, M. (2018). Greening the workplace: conceptualising workplaces as settings for enabling sustainable consumption. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*. 12(3), 327-349.

Süßbauer, E. ve Schäfer, M. (2019). Corporate strategies for greening the workplace: findings from sustainability-oriented companies in Germany. *Journal of Cleaner Production*. 226, 564-577.

Syafri, W., Prabowo, H., Nur, S. A. ve Muafi, M. (2021). The Impact of Workplace Green Behavior and Green Innovation on Green Performance of SMEs: A Case Study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 8(5), 365-374.

Şen, A. ve Çağlar, N. (Ed.). (2020). *Organizasyonel esneklik ve dayanıklılık (Resilience) prensipleri: iş insanlarından yaşanmışlık örnekleri*. İstanbul: İKÜ Yayınevi.

Takalo, S. K. ve Tooranloo, H. S. (2021). Green innovation: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*. 279, 122474.

Tang, M., Walsh, G., Lerner, D., Fitza, M. A. ve Li, Q. (2018). Green innovation, managerial concern and firm performance: An empirical study. *Business Strategy and the Environment*. 27, 39-51.

Tatlıdil, H. ve Ortunç, B. (2011). Kredi temerrüt swaplarının fiyatlama yöntemleri ve fiyatlamayı etkileyen finansal göstergelerin regresyon ve panel veri analizleri ile belirlenmesi. *Bankacılar Dergisi*. 77, 25-43.

Teixeira, E. D. O., ve Werther, W. B. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. Business Horizons. 56(3), 333-342.

Temminck, E., Mearns, K. ve Fruhen, L. (2015). Motivating employees towards sustainable behaviour. *Business Strategy Environment*. 24(6), 402-412.

Teo, W. L., Lee, M. ve Lim, W. S. (2017). The relational activation of resilience model: How leadership activates resilience in an organizational crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management.* 25(3), 136-147.

Tıraş, H. H (2012). Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevre: Teorik Bir İnceleme, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2(2), 57-73.

Tsai, K. H. ve Liao, Y. C. (2017a). Innovation capacity and the implementation of ecoinnovation: Toward a contingency perspective. *Business Strategy and the Environment*. 26, 1000-1013.

Tsai, K.H. ve Liao, Y.C. (2017b). Sustainability strategy and eco-innovation: a moderation model, Business Strategy Environment. 26(4), 426-437.

Tseng. M., Wang. R., Chiu. A., Geng. Y. ve Li. Y. (2013). Improving performance of green innovation practices under uncertainty. *Journal of Cleaner Production*. 40, 71-82.

Tudor, T. L., Barr, S. W. ve Gilg, A. W. (2008). A novel conceptual framework for examining environmental behavior in large organizations: A case study of the Cornwall National Health Service (NHS) in the United Kingdom. *Environment and behavior*. *40*(3), 426-450.

Tudor, T. L., Barr, S. W. ve Gilg, A. W. (2008). A novel conceptual framework for examining environmental behavior in large organizations: A case study of the Cornwall National Health Service (NHS) in the United Kingdom. *Environment and Behavior*. *40*(3), 426-450.

Tütüncü, Ö. (2008), SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı ile İş Yaşam Kalitesi Arasındali İlişki. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10(2). 169-199.

Tyndall Centre for Climate Change Research ve Adger, W. N. (2006). *The Stern Review on the economics of climate change*. Tyndall Centre for Climate Change Research.

Uğur, A. ve Öner, M. (2019). "Çevreci çalışan davranışı: bütünleştirici literatür değerlendirmesi". O. Metin (Ed.). *Sakarya Üniversitesi çalışma ekonomis ve endüstri ilişkileri seçme yazılar-III* içinde. Sakarya: Sakarya Yayıncılık. 1-34.

United Nations (2021). The Sustainable Development Goals Report 2021. https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/. (08.07.2020).

United Nations Economic and Social Council (2022). Progress towards the Sustainable Development Goals Report of the Secretary-General. https://digitallibrary.un.org/record/1627573. (05.04.2022).

Unsworth, K. L., Dmitrieva, A. ve Adriasola, E. (2013). Changing behaviour: Increasing the effectiveness of workplace interventions in creating pro-environmental behaviour change. *Journal of Organizational Behavior*. 34(2), 211-229.

Uslu, D. Y. (Ed.). (2018). *Yeşil İşletme*. 1. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Valikangas, L., Hoegl, M. ve Gibbert, M. (2009). Why learning from failure isn't easy (and what to do about it): Innovation trauma at Sun Microsystems. *European Management Journal*. *27*(4), 225-233.

Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*. 32, 590-607.

Van de Ven, Andrew H., Polley, D. E., Garud, R. ve Venkataraman, S. (2008). *The Innovation Journey*. New York, USA: Oxford University Press.

Van der Vegt, G., Essens, P., Wahlstrom, M. ve Gerard, G. (2015). Managing Risk and Resilience: From the Editors. (2015). *Academy of Management Journal*. 58(4), 971-980.

Vlek, C. ve Steg, L. (2007). Human Behavior and Environmental Sustainability: Problems, Driving Forces, and Research Topics. *Journal of social issues*. 63(1), 1-19.

Vogus, T. J. ve Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: towards a theory and research agenda. *IEEE international conference on systems, man and cybernetics.* 3418-3422.

Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization science*. 7(4), 359-374.

vom Brocke, J., Seidel, S. ve Recker, J. (2012). *Green Business Process Management: Towards the Sustainable Enterprise*. Springer. Heidelberg: New York.

Wagner, M. (2005). How to Reconcile Environmental and Economic Performance to İmprove Corporate Sustainability: Corporate Environmental Strategies in the European Paper Industry. *Journal of Environmental Management*. 76 (2), 105-118.

Walker, B., Nilakant, V. ve Baird, R. (2014). Promoting organisational resilience through sustaining engagement in a disruptive environment: What are the implications for HRM? *Research Forum*. 1-20.

Wang, C. H. (2019). How organizational green culture influences green performance and competitive advantage: The mediating role of green innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 666-683.

Wang, J., Xue, Y. ve Yang, J. (2022). Can proactive boundary-spanning search enhance green innovation? The mediating role of organizational resilience. *Business Strategy and the Environment*. 1-15.

Watson, R., Wilson, H. N., Smart, P. ve Macdonald, E. K. (2018). Harnessing difference: a capability-based framework for stakeholder engagement in environmental innovation. *Journal of Product Innovation Management*. 35(2), 254-279.

WCED (1987). Our Common Future. Report of the World Commision on Environment and Development. http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm. (18.02.2020).

Wehrmeyer, W. ve Parker, K. T. (2017). Identification and Relevance of Environmental Corporate Cultures as Part of a Coherent Environmental Policy 1. *In Greening people.* Routledge. 163-184.

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*. 38(4), 628-652.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications. Thousand Oaks, CA.

Weick, K. E. (2020). Sensemaking, organizing, and surpassing: A handoff. *Journal of Management Studies*. 57(7), 1420-1431.

Weick, K. E. ve Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. 2nd Edition San Francisco: Jossey-Bass.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. ve Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organizational Science*. 16(4), 409-421.

Weick, K. E., Sutcliffe, K.M. ve Obstfeld, D. (1999). "Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness". R. Sutton ve B.M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior* içinde. Greenwich: CT: JAI Press, 81-124.

Weng, H. H., Chen, J. S. ve Chen, P. C. (2015). Effects of green innovation on environmental and corporate performance: A stakeholder perspective. *Sustainability*. 7(5), 4997-5026.

Whitmarsh, L. (2009). Behavioural responses to climate change: Asymmetry of intentions and impacts. *Journal of Environmental Psychology*. 29(1), 13-23.

Wiernik B. M., Dilchert S. ve Ones D. S. (2016). Age and Employee Green Behaviors: A Meta-Analysis. Front. Psychol. 7, 1-15.

Williams, A., Eke B. C. ve Anyanwu, S. A. (2017). Innovation and organizational resilience: A study of selected food and beverage firms in Port Harcourt. *International Journal of Advanced Academic Research, Social & Management Sciences*. 3(6), 1-15.

Williams, N. ve Vorley, T. (2014). Economic resilience and entrepreneurship: lessons from the Sheffield City Region. *Entrepreneurship & Regional Development*. 26(3-4), 257-281.

Wilson, M. (2003). Corporate Sustainability: What is it and where does it come from? *Ivey Business Journal*. 67, 1-5.

Wong, C. W. Y., Lai K. H. ve Ngai E. W. T. (2009). The role of supplier operational adaptation on the performance of IT-enabled transport logistics under environmental uncertainty. *International Journal of Production Economics*. 122 (1), 47-55.

Wong, C. Y., Boon-itt S. ve Wong C. W. Y. (2011). The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance. *Journal of Operations Management*. 29, 604-615.

Wong, K. S. S. (2012), The influence of green product competitiveness on the success of green product innovation: empirical evidence from the Chinese electrical and electronics industry. *European Journal of Innovation Management*. 15(4), 468-490.

World Business Council For Sustainable Development - WBCSD (2021). VISION 2050. https://www.wbcsd.org/download/file/13485. (02.05.2021).

World Health Organization (2014). Burden of disease from the joint effects of household and ambient air pollution for 2012. https://cdn.who.int/media. (12.06.2020).

World Wide Fund for Nature - WWF (2014). Living Planet Report 2014 - Species and spaces, people and places. https://www.worldwildlife.org/. (04.11.2020).

World Wide Fund for Nature - WWF Türkiye (2020). Yaşayan Gezegen Raporu. https://www.wwf.org.tr/. (12.06.2020).

Wu, G. G. (2013). "The influence of green supply chain integration and environmental uncertainty on green innovation in Taiwan's IT industry", *Supply Chain Management: An International Journal*. 18(5), 539-552.

Yaffe, T. ve Kark, R. (2011). Leading by example: the case of leader OCB. *Journal of Applied Psychology*. 96(4), 806.

Yıldız, H. (2016). Sürdürülebilirlik Bağlamında Sağlık Sektöründe İnovatif Uygulamalar: Yeşil Hastaneler. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 7(13), 323-340.

Yılmaz-Börekçi D., İşeri-Say A. ve Rofcanin, Y. (2015). Measuring Supplier Resilience in Supply Networks. *Journal of Change Management*. 15(1), 64-82.

Yiğit, B. (2017). Örgütsel Davranışta Yeni Bir Yaklaşım: Yeşil İşgören Davranışı, Uluslararası Beşeri ve Sosyal Bilimler İnceleme Dergisi , Vol.I Issue:1

Yiğit, B. (2022). İş yerinde gönüllü yeşil davranışlar: beyaz yakalılar üzerinde bir çalışma. R&S-Research *Research Studies Anatolia Journal*. 5(3), 391-410.

Yiğit, S. (2014). İnovasyonun Çevreci Yüzü ve Türkiye. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi.* 21(1), 251-265.

Yin, H. ve Schmeidler, P. J. (2009). Why do standardized ISO 14001 environmental management systems lead to heterogeneous environmental outcomes?. Business Strategy and the Environment. 18(7), 469-486.

Yin, J., Gong, L. ve Wang, S. (2018). Large-scale assessment of global green innovation research trends from 1981 to 2016: A bibliometric study. *Journal of Cleaner Production*, 197, 827-841.

Yurdakul, M. (2020). İşletmelerde Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Eko İnovasyon Uygulamaları: Bir Model Önerisi. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi (The Journal of Business, Economic and Management Research)*. 3(1), 15-33.

Yurdakul, M. ve Kazan, H. (2020). Effects of Eco-Innovation on Economic and Environmental Performance: Evidence from Turkey's Manufacturing Companies. *Sustainability.* 12, 3167.

Yuriev, A., Boiral, O., Francoeur, V. ve Paillé, P. (2018). Overcoming the barriers to pro- environmental behaviors in the workplace: a systematic review. *Journal of Cleaner Product*. 182, 379-394.

Yüncü, V. (2019). "Örgütsel Dayanıklılık: Stratejik Yönetim Perspektifinden Bir İnceleme". V. Yüncü (Ed.). *İşletmelerde Dayanıklılık* içinde. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım A.Ş. 1-34.

Zafar, A., Qasim, A. N., Mubshar, S. ve Maryam I. (2017). Green Transformational Leadership and Green Performance: The Mediating Role of Green Mindfulness and Green Self-efficacy. *International Journal of Management Excellence*. 9(2), 1059-1066.

Zavala-Alcivar, A. Verdecho, M. J. ve Alfaro-Saiz, J. J. (2020). A conceptual framework to manage resilience and increase sustainability in the supply chain. Sustainability. 12(16), 6300.

Zenya, A., ve Nystad, Ø. (2018). Assessing Corporate Sustainability with the Enterprise Sustainability Evaluation Tool (E-SET). *Sustainability*. 10(12), 4661.

Zhang, D., Rong, Z. ve Ji, Q. (2019). Green innovation and firm performance: evidence from listed companies in China. Resources. *Conservation Recycling*. 144, 48-55.

Zhang, J. A. ve Walton, S. (2017). Eco-innovation and business performance: the moderating effects of environmental orientation and resource commitment in green-oriented SME s. *R. D. Management*. 47 (5)26-39.

Zhao, W. ve Huang, L. (2022). The impact of green transformational leadership, green HRM, green innovation and organizational support on the sustainable business performance: evidence from China. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 1-21.

Zhu, Q. ve Sarkis, J. (2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of operations management*. 22(3), 265-289.

Zhu, Q., Sarkis, J. ve Lai, K. H. (2007). Green supply chain management: pressures, practices and performance within the Chinese automobile industry. *Journal of cleaner production*. 15(11-12), 1041-1052.

Zibarras, L. D. ve Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey. *The International Journal of Human Resource Management*. 26(16), 2121-2142.

Zibarras, L. ve Ballinger, C. (2011). "Promoting environmental behavior in the workplace: A survey of UK organisations". D. Bartlett (Ed.). *Going green: The psychology of sustainability in the workplace* içinde. London: The British Psychological Society. 84-90.

7. EKLER

ANKET FORMU

KİŞİSEL BİLGİLER

Firmanızın adı (isteğe bağlı):
Cinsiyetiniz? Kadın Erkek
Çalıştığınız bölüm hangisidir? (Lütfen birini seçiniz) Yönetim İdari İşler Üretim İnsan Kaynakları Muhasebe/Finans Pazarlama Ar&Ge Lojistik Kalite Halkla İlişkiler Bilgi İşlem Diğer: ……
Firmanızdaki unvanınız hangisidir? (Lütfen birini seçiniz) Başkan/Sahip Genel Müdür Genel Müdür Yardımcısı Ürün/Proje Müdürü Bölüm Müdürü Teknik Müdür Müdür Yrd./Şef Uzman Mühendis Diğer: ……

FİRMA BİLGİLERİ

Firmanızın kuruluş yılı?.....
Firmanızın bulunduğu sektörü (işkolu) yazınız: ……
Endüstri şekli: **İmalat/Üretim** **Hizmet/Servis**
Firmanızın büyüklüğü: Küçük (1-50) Orta (51-250) Büyük (251-2000) Çok büyük (2000 ve üstü)
Firmanız ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Standardına sahip mi? Evet Hayır
Firmanız çevreyle ilgili olarak bir ödül aldı mı? Evet Hayır

Aşağıdaki soruları lütfen kesinlikle katılmıyorum'dan kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

YEŞİL YENİLİK

Firmamız, ürün geliştirme veya tasarımını yapmak için, ürünün en az kirlilik oluşturan malzemelerini seçer.	1	2	3	4	5
Firmamız, ürün geliştirme veya tasarımını yürütmek için, ürünün en az miktarda enerji ve kaynak tüketen malzemelerini seçer.	1	2	3	4	5
Firmamız ürün geliştirme veya tasarım faaliyetlerinde, çalışmalarını en az malzeme kullanarak ürün elde etme amacıyla yürütür.	1	2	3	4	5
Firmamız ürün geliştirme ve tasarım faaliyetlerini yönetirken, ürünün kolay geri dönüştürülebilir, yeniden kullanılabilir ya da doğada yok olabilir olup olmadığını dikkatle değerlendirir.	1	2	3	4	5
Firmamız üretim sürecinde ortaya çıkan tehlikeli madde ya da atık emisyonunu etkin bir şekilde azaltmaktadır.	1	2	3	4	5
Firmamızdaki üretim süreci atıkların geri dönüşümüne ve tekrar kullanımına olanak sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
Firmamız üretim sürecinde su, elektrik, kömür ya da petrol tüketimini azaltır.	1	2	3	4	5
Firmamız üretim sürecinde hammadde kullanımını azaltır.	1	2	3	4	5

ALGILANAN YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Firmamızda, çalışanlarımız çevreyi etkileyebilecek bir şey yapmadan önce eylemlerinin sonuçlarını ölçüp tartar.	1	2	3	4	5
Firmamızda, çalışanlarımız günlük iş aktivitelerinde gönüllü olarak çevresel eylemler ve girişimler gerçekleştirir.	1	2	3	4	5
Firmamızda, çalışanlarımız doğrudan kendi sorumluluklarında olmasa bile birbirlerine çevreyi daha etkin bir şekilde koruma yöntemleri konusunda önerilerde bulunur.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız firmamızda ve/veya firmamız tarafından organize edilen çevresel etkinliklere aktif olarak katılım sağlar.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız firmamızın çevresel girişimleri hakkında bilgi sahibidir.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız firmamızın imajına olumlu açıdan katkı sağlayacak çevre eylemlerine katılım gösterir.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız firmamızdaki çevresel konulara yönelik proje, çalışma ve etkinliklere katılmaya gönüllüdürler.	1	2	3	4	5

Firmamızda, çalışanlarımız çalışma arkadaşlarının işte yaptıkları her şeyde çevreyi göz önünde bulundurmaları konusunda birbirlerine zaman ayırmaya daima hazırdır.	1	2	3	4	5
Firmamızda, çalışanlarımız birbirlerini çevreye daha duyarlı davranış benimsemeleri için teşvik eder.	1	2	3	4	5
Firmamızda, çalışanlarımız birbirlerini çevre konularında görüş ve fikirlerini ifade etmeleri için teşvik eder.	1	2	3	4	5

ÇEVRESEL BELİRSİZLİK

Üründe kullanılan teknoloji hızla değişir.	1	2	3	4	5
Sektörümüzde kullanılan teknoloji hızla değişir.	1	2	3	4	5
Sektörümüzde bulunan çok sayıdaki yeni ürün fikri, teknolojideki radikal (köklü) gelişmelerle mümkün hale gelmektedir.	1	2	3	4	5
Sektörümüzde radikal (köklü) teknolojik gelişmeler birçok yeni ürün geliştirme fikrinin ortaya çıkmasına vesile olur.	1	2	3	4	5
Teknolojik değişiklikler sektörde büyük fırsatlar sağlar.	1	2	3	4	5
Firmamızın faaliyet gösterdiği alanda müşterilerin ürün gereksinimleri ve tercihleri zamanla değişir.	1	2	3	4	5
Müşterilerin her zaman rakiplerin yeni ürünlerine kayma meyilleri vardır.	1	2	3	4	5
Ürünlerimiz ve hizmetlerimiz için daha evvel onları hiç satın almamış olan müşterilerden taleplere tanık oluruz.	1	2	3	4	5
Yeni müşterilerimiz var olan (veya mevcut) müşterilerimizden farklı olarak ürünle ilgili yeni beklentilere meyillidirler.	1	2	3	4	5

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSI

Firmamızda satın alınan malzemenin maliyeti azalmıştır.	1	2	3	4	5
Firmamızda enerji tüketim maliyeti azalmıştır.	1	2	3	4	5
Firmamızda atıklarla ilgili maliyetler azalmıştır.	1	2	3	4	5
Firmamızda yatırım getirisi artmıştır.	1	2	3	4	5
Firmamızda hisse başına kazanç artmıştır.	1	2	3	4	5
Firmamızda sera gazı emisyonları azalmıştır.	1	2	3	4	5
Firmamızda atık üretimi (katı ve/veya sıvı) azalmıştır.	1	2	3	4	5
Firmamızda tehlikeli/zararlı/zehirli madde tüketimi azalmıştır.	1	2	3	4	5
Firmamızda çevresel kazaların meydana gelme sıklığı azalmıştır.	1	2	3	4	5
Firmamızda koruma ve etkin düzenlemeler yoluyla enerji tasarrufunda artış sağlanmıştır.	1	2	3	4	5
Firmamızda tüm paydaşların refahında artış yaşanmıştır.	1	2	3	4	5

Firmamız toplum sağlığı ve güvenliğinde iyileşme sağlamıştır.	1	2	3	4	5
Firmamızın topluma olan çevresel etkileri ve riskleri azalmıştır.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanların iş sağlığı ve güvenliğinde iyileşme sağlanmıştır.	1	2	3	4	5
Firmamızda insan hak ve taleplerinin korunması konusundaki farkındalık artmıştır.	1	2	3	4	5

ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK KAPASİTESİ

Firmamız güçlü bir amaç duygusuna, temel değerlere ve özgün bir vizyona sahiptir.	1	2	3	4	5
Firmamız, problem çözmeye ve harekete/eyleme geçmeye olanak sağlayan amaç ve kimlik duygusunu içeren güçlü temel değerlere sahiptir.	1	2	3	4	5
Firmamızda yetenek, yetkinlik, temel değerler, hedefler ve vizyon herkes tarafından net bir şekilde anlaşılır.	1	2	3	4	5
Firmamız çalışanları motive etmeyi, fırsatları algılamayı, fiziksel ve psikolojik kaynakları (potansiyelleri) ortaya çıkarmayı sağlayan temel değerlere sahiptir.	1	2	3	4	5
Firmamızda, mevcut temel varsayımların sürekli olarak sorgulanması ve gerçeğin tam olarak anlaşılmasına yönelik bir anlayış ve arayış vardır.	1	2	3	4	5
Firmamız, sıradan olmaktan ziyade yaratıcılığı teşvik eder ve yeni beceriler geliştirmeye olanak sağlayan fırsatları bulmaya çalışır.	1	2	3	4	5
Firmamız, dış çevrede (piyasada) olup bitenlerin yorumlanmasına ve deneyimin önemine inanan bir anlayışa sahiptir.	1	2	3	4	5
Firmamız, yeni bir durum ortaya çıktığında, önceden belirlenmiş standart prosedürleri/tanımlamaları uygulamaktan ziyade duruma özgü yorum ve değerlendirmeler üzerinde yoğunlaşır.	1	2	3	4	5
Firmamızda, olayları tanımlamak, anlamlandırmak, fikirleri ve duyguları ifade etmek için ortak bir dil (Örneğin; kelimeler, simgeler, hikâyeler vb.) kullanılır.	1	2	3	4	5
Firmamız, bir önceki eylemden elde edilen geri bildirimleri gelecekte ortaya çıkacak durumları önceden anlayabilmek amacıyla kullanmayı teşvik eder.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar, daha önce hiç karşılaşmadıkları zorluklara karşı farklı ve etkili cevaplar verebilmek için belirli bir disiplin çerçevesinde yaratıcı faaliyetlerde bulunurlar.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar, aniden gelişen durumlardan en iyi şekilde yararlanabilmek için hem girişimci hem de yaratıcı yeteneklerini bir arada kullanırlar.	1	2	3	4	5

Firmamız, sıra dışı faaliyet/eylem türlerini gerçekleştirme yeteneğine sahiptir.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar, sıra dışı (yaratıcı) eylemlerde bulunmak için basit stratejik adımlar uygulamak (tek tip bir davranışta bulunmak) yerine alışılmışın dışında (endüstri standartlarından farklı) stratejik adımlarla ilgilenirler.	1	2	3	4	5
Firmamız, alışılmışın dışında eylem türlerini gerçekleştirmemizi sağlayan karmaşık ve değişken faaliyet/eylem alternatiflerine sahiptir.	1	2	3	4	5
Firmamız, piyasadaki değişimlere zamanında cevap verebilmek ve beklenmedik durumlara karşı uyum sağlayabilmek için çok sayıda ve çeşitli rekabetçi eylem alternatifine sahiptir.	1	2	3	4	5
Firmamız, beklenmedik tehditlere hızlı bir şekilde yanıt vermeye ve sürekli olarak öğrenmeye olanak sağlayan pratik alışkanlıkları geliştirmeye önem verir.	1	2	3	4	5
Firmamız, mevcut varsayımları olduğu gibi kabullenmek yerine sorgulama alışkanlığı kazanmamızı sağlayan değerler geliştirir.	1	2	3	4	5
Firmamız, çatışma yerine iş birliğini teşvik eden değerler geliştirir.	1	2	3	4	5
Firmamız, katı kurallar yerine esnekliği gelenekselleştiren değerler geliştirir.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar mevcut sistemi geliştirecek ve gelişen yeni durumlara karşı etkili yanıtlar sunacak şekilde öngörülü davranmalarını sağlayan alışkanlıklara sahiptir.	1	2	3	4	5
Firmamız, aniden gelişen durumlardan yararlanabilmek için ihtiyaç duyulmadan önce harekete geçer ve yatırım yapar.	1	2	3	4	5
Firmamızda, eski ve işe yaramayan bilgiler bilinçli olarak unutulur.	1	2	3	4	5
Firmamızda, çalışanların yeni yetenekler geliştirmesini engelleyen/ kısıtlayan davranışlar hemen terk edilir	1	2	3	4	5
Firmamız, bizim yeteneklerimize sahip olmayan diğer firmaların fark edemeyeceği fırsatları görme yeteneğine sahiptir.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar, sürekli soru sordukları ya da bilgi arayışına girdikleri için bilgisiz/cahil olarak görülmez ve bu konuda kendilerini rahat (güvende) hissederler.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar, işle ilgili yardım istedikleri ya da hatalarını kabul ettikleri için yetersiz/yeteneksiz olarak görülmez ve bu konuda kendilerini rahat (güvende) hissederler.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar, bir konuyla ilgili kritik bir eleştiride/geri bildirimde bulundukları için olumsuz biri olarak görülmezler ve bu konuda kendilerini rahat (güvende) hissederler.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar, başkalarının saygınlığına ya da zamanına müdahale etme korkusuyla bir konuyla ilgili geribildirimde bulunmaktan çekinmezler ve bu konuda kendilerini rahat (güvende) hissederler.	1	2	3	4	5

Firmamızda, çalışanlar arasında saygın bir iletişim vardır.	1	2	3	4	5
Firmamızda, çalışanlar arasında güven, dürüstlük ve saygıya dayalı (yüz yüze ve sürekli) diyaloglar vardır.	1	2	3	4	5
Firmamızda, bilgilendirme ve şeffaflığa dayalı samimi bir ortam vardır.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar, dayanışmaya önem verdikleri için sahip oldukları kaynakları (bilgi, teknoloji, tecrübe vb.) karşılıklı olarak paylaşırlar.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar sahip oldukları örtük bilgiyi (deneyim, tecrübe, uzmanlık vb.) paylaşma eğilimindedirler.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar ve bölümler arasında işbirliği (çapraz fonksiyonel) vardır.	1	2	3	4	5
Firmamızdaki her birim, firmamızın başarısı için firmamızın küçük bir kopyası gibi hareket edebilir.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanların her biri, firmamızın çıkarları için hem takdir yetkisine hem de sorumluluğa sahiptir.	1	2	3	4	5
Firmamız, yeni bakış açılarına bağlı olarak öğrenmeye ve değişik davranışlar geliştirmeye olanak sağlayan yapılar/mekanizmalar oluşturur.	1	2	3	4	5
Firmamızda, çalışanlar karar verme sürecine geniş ölçüde dâhil edilir.	1	2	3	4	5
Firmamızda, çalışanlar stratejik/kritik kaynaklarını paylaşabilen kişilerle (firma dışından) güçlü ilişkiler kurarlar.	1	2	3	4	5
Firmamız, piyasa koşullarına veya değişime adapte olmaya yönelik girişimleri desteklemek ve ihtiyaç duyulan kaynakları temin etmek için tedarikçiler ve stratejik ortaklarıyla olan ilişkilerini kullanır	1	2	3	4	5
Firmamız, çeşitli çevresel unsurlarla olan bağlantıların korunmasını ve böylece firma dışı sosyal sermayenin (ilişkiler, iletişim kanalları vb.) güçlenmesini sağlar.	1	2	3	4	5
Firmamız, aniden gelişebilecek durumlarda kullanmak amacıyla fazladan/ekstra kaynak (bilgi, donanım, işgücü, malzeme, finansal kaynaklar vb.) bulundurmayı teşvik eder.	1	2	3	4	5

View publication stats