



**YEŞİL DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİĞİN
ÖRGÜTSEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN ROLÜ**

Fatih PEHLİVANLI

Yüksek Lisans Tezi

İŞLETME ANABİLİM DALI

Dr. Öğr. Üyesi Adem ÖZDEMİR

AĞRI-2025

(Her hakkı saklıdır.)

T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Fatih PEHLİVANLI

YEŞİL DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Dr.Öğr.Üyesi Adem ÖZDEMİR

AĞRI-2025



T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü



TEZ KABUL VE ONAY FORMU

**YEŞİL DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN ROLÜ**

Dr. Öğr. Üyesi Adem ÖZDEMİR danışmanlığında, Fatih PEHLİVANLI tarafından hazırlanan bu çalışma, 24/07/2025 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans tezi olarak **oybirliği (3/3)** ile kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Fatma Zehra SAVİ

İmza :

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Adem ÖZDEMİR

İmza :

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Mustafa GENÇ

İmza :

Yukarıdaki sonuç;

Enstitü Yönetim Kurulu .../.../... tarih ve / nolu kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mehmet TEYFUR

Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaklardan yapılan bildiriş, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak olarak kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

HAZIRLAYAN	KONTROL EDEN	ONAYLAYAN

	LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ TEZ BENZERLİK RAPORU	Doküman No	FR-213
		İlk Yayın Tarihi	24.07.2025
		Revizyon Tarihi	
		Revizyon No	00
		Sayfa No	2 / 132

Benzerlik Oranlarına Dair Beyannamedir		
Öğrenci Adı Soyadı	Fatih PEHLİVANLI	
Numarası	240600221	
Ana Bilim Dalı	İşletme	
Bilim Dalı	Yönetim ve Organizasyon	
Programı	Tezli Yüksek Lisans	
Danışman Unvanı Adı Soyadı	Dr. Öğr. Üyesi Adem ÖZDEMİR	
Tez Başlığı	Yeşil Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Sürdürülebilirliğe Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Rolü	
Bölümler	Turnitin Sonucu	En Yüksek Değer
Giriş	% 3	% 25
Kuramsal Temeller/Kavramsal Çerçeve	% 11	% 30
Materyal ve Yöntem	% 18	% 30
Araştırma Bulguları	% 17	% 20
Sonuç/Tartışma/Öneri	% 16	% 20
TEZ (GENEL)	% 13	% 25

24/07/2025

Yukarıda bilgileri yazılı tez çalışmasının benzerlik oranları Turnitin raporundan alındığı haliyle yazılmış olup tüm bilgilerin doğru olduğunu, aksi halde doğacak hukuki sorumlulukları kabul ve beyan ederiz.

Fatih PEHLİVANLI

Dr.Öğr.Üyesi Adem ÖZDEMİR

HAZIRLAYAN	KONTROL EDEN	ONAYLAYAN
------------	--------------	-----------

	TEZ BEYANNAME DİLEKÇESİ	Doküman No	FR-210
		İlk Yayın Tarihi	24.07.2025
		Revizyon Tarihi	
		Revizyon No	00
		Sayfa No	1/1

24/07/2025

LİSANÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum **“Yeşil Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Sürdürülebilirliğe Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Rolü”** adlı yüksek lisans tezinin bilimsel ve etik kurallara riayet edilerek tarafımdan hazırlandığını taahhüt eder, tezimin basılı ve elektronik nüshalarının Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivlerinde saklanmasına ve tamamının erişime açılmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Öğrenci Adı, Soyadı

Fatih PEHLİVANLI

HAZIRLAYAN	KONTROL EDEN	ONAYLAYAN

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Yeşil Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Sürdürülebilirliğe Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Rolü” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

☒ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

☐ Tezim sadece Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

☐ Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

24.07.2025

Fatih PEHLİVANLI

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	v
ÖZET	vii
ABSTRACT	ix
ÖNSÖZ	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1. GİRİŞ	1
İKİNCİ BÖLÜM	3
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
2.1. Yeşil Dönüşümsel Liderlik	3
2.1.1. Liderlik kavramı, tanımı ve önemi	3
2.1.2. Liderlik teorileri	7
2.1.3. Dönüşümsel liderlik	11
2.1.4. Yeşil dönüşümsel liderlik	14
2.2. ÖRGÜTSEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK	29
2.2.1. Sürdürülebilirlik kavramı, tanımı ve önemi	30
2.2.2. Örgütsel sürdürülebilirlik kavramı, tanımı ve önemi	32
2.2.3. Örgütsel sürdürülebilirliğin boyutları	33
2.2.3.1. Çevresel sürdürülebilirlik	34
2.2.3.2. Kültürel sürdürülebilirlik	35
2.2.3.3. Sosyal sürdürülebilirlik	36
2.2.3.4. Ekonomik sürdürülebilirlik	36
2.2.3.5. Yönetimsel sürdürülebilirlik	38
2.2.4. Örgütsel sürdürülebilirlik yönetimi	39
2.3. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK	43
2.3.1. Örgütsel çeviklik kavramı, tanımı ve önemi	44
2.3.2. Örgütsel çevikliğin boyutları	54
2.3.2.1. Cevap verme	54
2.3.2.2. Esneklik	56
2.3.2.3. Hız	57
2.3.2.4. Yetkinlik	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	61
3. YÖNTEM.....	61
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	61
3.2. Araştırma Soruları	61
3.3. Araştırmanın Modeli.....	61
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	62
3.5. Veri toplama Araçları	63
3.5.1. Yeşil dönüşümsel liderlik ölçeği.....	63
3.5.2. Örgütsel sürdürülebilirlik ölçeği.....	63
3.5.3. Örgütsel çeviklik ölçeği.....	63
3.4. Verilerin analizi	64
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	65
4. BULGULAR.....	65
4.1. Tanımlayıcı İstatistikler (Frekans Analizine İlişkin Bulgular).....	65
4.2. Ölçeklerin Güvenirliklerine İlişkin Bulgular	66
4.3. Normallik Varsayımına İlişkin Bulgular	67
4.4. Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi	68
4.5. Yapısal Modelin Değerlendirilmesi	72
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	76
KAYNAKLAR	83
EKLER.....	112

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YEŞİL DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN ROLÜ

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Adem ÖZDEMİR

2025, 116 + xiv sayfa

Jüri: Prof. Dr. Fatma Zehra SAVI

Dr. Öğr. Üyesi Adem ÖZDEMİR

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa GENÇ

Bu araştırma, yeşil dönüşümsel liderliğin örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde etkisinde örgütsel çevikliğin aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Literatürde, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada liderliğin ve çevikliğin stratejik önemi giderek artmaktadır. Bu bağlamda çalışma, işletmelerin çevresel duyarlılıkla şekillenen liderlik anlayışlarıyla, değişen çevresel ve piyasa koşullarına hızla uyum sağlama yetenekleri arasında nasıl bir etkileşim olduğunu anlamaya yönelik teorik ve ampirik bir katkı sunmaktadır.

Araştırmada anket yöntemi ile toplanan veriler istatistiksel analiz programları aracılığıyla analiz edilmiş ardından Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 436 işletmeye anket gönderilmiş; geri dönen ve analize uygun bulunan 418 anketin verileri, istatistiksel analiz yazılımları kullanılarak değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, yeşil dönüşümsel liderlik, örgütsel sürdürülebilirlik ve örgütsel çeviklik değişkenleri arasında güçlü ve anlamlı ilişkiler bulunduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle, yeşil dönüşümsel liderliğin örgütsel çeviklik düzeyini artırarak örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde olumlu ve dolaylı bir etki yarattığı tespit edilmiştir. Bu çerçevede, örgütsel çevikliğin, yeşil dönüşümsel liderlik ile örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide aracı bir değişken olarak işlev gördüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma bulguları, yeşil dönüşümsel liderliğin çalışanların çevresel duyarlılığını artırarak örgüt içerisinde sürdürülebilirlik kültürünün oluşmasına katkı sağladığını ve çevik yönetim anlayışının bu süreci hızlandığını göstermektedir. Özellikle kriz dönemlerinde çevik liderlik anlayışının, sürdürülebilirlik politikalarının sürekliliğini sağlamada belirleyici olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, örgütsel çeviklik yalnızca değişime hızlı uyum sağlama kapasitesi değil, aynı zamanda yeşil dönüşümsel liderliğin etkisini güçlendiren bir stratejik ara mekanizma olarak değerlendirilmektedir.

Araştırma hem kuramsal literatüre katkı sunmakta hem de uygulayıcılar için sürdürülebilirlik odaklı liderlik stratejilerinin geliştirilmesine yönelik yol gösterici nitelik taşımaktadır. Elde edilen bulgular, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde yeşil dönüşümsel liderlik ve örgütsel çeviklik dinamiklerinin birlikte değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bu çerçevede, örgütlerin sürdürülebilirlik stratejilerini başarılı bir şekilde uygulayabilmesi, çevik liderlik ve esnek yönetim modellerinin benimsenmesi ile doğrudan ilişkilidir.

Sonuç olarak, bu çalışma yeşil dönüşümsel liderliğin örgütsel sürdürülebilirliğe etkisini açıklarken, örgütsel çevikliğin bu etkideki kritik rolünü vurgulamaktadır. Bulgular, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde yeşil dönüşümsel liderlik ve örgütsel çeviklik dinamiklerinin birlikte ele alınması gerektiğine işaret etmekte; gelecekteki çalışmalar, bu etkilerin daha derinlemesine incelenmesi ve uygulamada geliştirme alanlarının belirlenmesi için önemli bir temel oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yeşil Dönüşümsel Liderlik, Örgütsel Sürdürülebilirlik, Örgütsel Çeviklik.

ABSTRACT

MASTER THESIS

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL AGILITY IN THE IMPACT OF GREEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY

Thesis Advisor: Dr. Lecturer Adem ÖZDEMİR

2025, Page 116 + xiv

Jury: Dr. Lecturer Fatma Zehra SAVI

Assoc. Dr. Lecturer Adem ÖZDEMİR

Assoc. Dr. Lecturer Mustafa GENÇ

This study aims to examine the mediating role of organizational agility in the impact of green transformational leadership on organizational sustainability. In the literature, the strategic importance of leadership and agility in achieving environmental sustainability goals is increasingly recognized. In this context, the study offers a theoretical and empirical contribution to understanding the interaction between organizations' leadership approaches shaped by environmental sensitivity and their ability to quickly adapt to changing environmental and market conditions.

The data collected through the survey method were analyzed using statistical analysis programs, and hypothesis tests were conducted using Structural Equation Modeling (SEM). A survey was sent to 436 businesses selected through simple random sampling; the data from 418 surveys that were returned and found to be suitable for analysis were evaluated using statistical analysis software. The findings reveal strong and significant relationships between the variables of green transformational leadership, organizational sustainability, and organizational agility. In particular, it was found that green transformational leadership has a positive and indirect effect on organizational sustainability by increasing the level of organizational agility. In this context, it was concluded that organizational agility acts as a mediating variable in the relationship between green transformational leadership and organizational sustainability.

Research findings show that green transformational leadership contributes to the formation of a culture of sustainability within organizations by increasing employees' environmental awareness, and that agile management accelerates this process. In particular, agile leadership has been found to be decisive in ensuring the continuity of sustainability policies during times of crisis. In this context, organizational agility is considered not only as the capacity to adapt quickly to change, but also as a strategic mechanism that strengthens the impact of green transformational leadership.

The research contributes to the theoretical literature and provides guidance for practitioners in developing sustainability-focused leadership strategies. The findings indicate that the dynamics of green transformational leadership and organizational agility must be evaluated together in order for businesses to gain a competitive advantage. In this context, the successful implementation of sustainability strategies by organizations is directly related to the adoption of agile leadership and flexible management models.

In conclusion, this study explains the impact of green transformational leadership on organizational sustainability and emphasizes the critical role of organizational agility in this impact. The findings indicate that green transformational leadership and organizational agility dynamics must be considered together in order for businesses to gain a competitive advantage; future studies will provide an important foundation for further examination of these effects and identification of areas for improvement in practice.

Keywords: Green Transformational Leadership, Organizational Sustainability, Organizational Agility.

ÖNSÖZ

Yeşil dönüşümsel liderliğin örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini ve bu etkide örgütsel çevikliğin rolünü inceleyerek, yeşil liderlik uygulamaları ile örgütsel çeviklik ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkilerin keşfedilmesi amaçlanmıştır.

Yüksek lisans sürecim boyunca bana rehberlik eden, tez yazım aşamasında yönlendirmeleriyle çalışmalarımı şekillendiren, beni motive eden ve her daim destek olan, öğrencisi olmaktan guru duyduğum danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Adem ÖZDEMİR' e, değerli katkıları ve emeği için en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Manevi destekleriyle her zaman yanımda olan eşim Dilek PEHLİVANLI' ya, çalışmalarımı anlayışla destekleyen kıymetli oğlum Kaan PEHLİVANLI' ya ve sevgili kızım Defne PEHLİVANLI' ya teşekkür ederim.

Ankete katılım sağlayarak çalışmama destek veren tüm katılımcılara da teşekkürlerimi sunarım.

Ağrı – 2025

Fatih PEHLİVANLI

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği
BM	: Birleşmiş Milletler
IPCC	: Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli
İK	: İnsan Kaynakları
OECD	: Organisation for Economic Co-Operation and Development
ÖÇ	: Örgütsel Çeviklik
ÖS	: Örgütsel Sürdürülebilirlik
TBL	: Üçlü Sürdürülebilirlik Yaklaşımı
YDL	: Yeşil Dönüşümsel Liderlik
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi
VIF	: Varyans Artış Faktörleri
HTMT	: Heterotrait-monotrait-Oranı
NFI	: Normed Fix Index
SRMR	: Standardized Root Mean Square
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 2.1. Yeşil Dönüşümsel Liderlik ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	26
Tablo 2.2. Çevikliği Tanımlamak İçin Sağlanan Ana Literatür Katkılarının Bileşimi.....	50
Tablo 4.3. Demografik Değişkenler	65
Tablo 4.4. Ölçeklerin Cronbach Alpha Güvenirlilik Katsayıları	66
Tablo 4.5. Normallik Analizine İlişkin Bulgular.....	67
Tablo 4.6. Ölçüm Modeli Sonuçları	69
Tablo 4.7. Fornell-Larcker Kriteri	70
Tablo 4.8. Heterotrait-monotrait Oranı (HTMT).....	71
Tablo 4.9. Çapraz Yükleme Değerleri	71
Tablo 4.10. Değişkenler Arasındaki İlişkiler (Doğrudan Etki).....	73
Tablo 4.11. Değişkenler Arasındaki İlişkiler (Dolaylı Etki).....	74

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3.1. Örgütsel Sürdürülebilirliğin Boyutları.....	34
Şekil 5.2. Araştırma Modeli.....	62
Şekil 6.3. Ölçüm Modeli Sonuçları.....	72
Şekil 6.4. Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçları	75



BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Günümüzde küresel çevresel krizlerin artan etkisi, iklim değişikliği, kaynak kıtlığı ve ekolojik bozulmalar gibi tehditlerin işletmeler üzerindeki baskısını önemli ölçüde artırmıştır. (IPCC, 2023). Bu bağlamda, sürdürülebilirlik yalnızca çevresel bir sorumluluk değil, aynı zamanda rekabet avantajı sağlama, kurumsal meşruiyet kazanma ve uzun vadeli değer yaratma açısından stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. (Deloitte, 2024). İşletmelerin bu dönüşüme uyum sağlayabilmeleri ise liderlik yaklaşımlarının yeniden yapılandırılmasını ve çevresel hassasiyeti önceliklendiren liderlik biçimlerinin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu çerçevede öne çıkan yeşil dönüşümsel liderlik, çevresel sürdürülebilirliği önceleyen, vizyoner, çalışanları motive eden ve çevreci değerleri kurumsal düzeyde içselleştiren bir liderlik yaklaşımı olarak dikkat çekmektedir (Chen et al., 2022).

Yeşil dönüşümsel liderlik, klasik dönüşümsel liderlik özelliklerini çevresel kaygılarla harmanlayarak sürdürülebilirlik odaklı bir örgütsel kültür oluşturmaya amaçlamaktadır (Mittal & Dhar, 2016). Bu liderlik yaklaşımı, sadece çevreci vizyon geliştirmek ile kalmayıp, aynı zamanda çalışanların çevresel inisiyatiflere katılımını da teşvik etmektedir. Literatürde yapılan çalışmalar, yeşil dönüşümsel liderliğin çevresel performans, yeşil inovasyon, çalışanların çevreci davranışları ve sürdürülebilir rekabet avantajı gibi çıktılar üzerinde pozitif etkiler yarattığını göstermektedir (Ying et al., 2020; Zaker et al., 2022). Ancak bu liderliğin doğrudan sürdürülebilirlik sonuçları üzerindeki etkisi hala tartışmalıdır ve çoğu zaman aracı değişkenler aracılığıyla ortaya çıktığı vurgulanmaktadır (Luu, 2022).

Bu kapsamda, örgütsel sürdürülebilirliğe ulaşmada işletmelerin yalnızca çevreci bir vizyona değil, aynı zamanda hızlı tepki verebilme, çevresel değişimlere uyum sağlama ve yenilikçi çözümler geliştirme kapasitelerine de ihtiyaç duydukları açık bir durumdur. Bu gereksinimler, işletmeleri “örgütsel çeviklik” kavramıyla biraraya getirmektedir. Örgütsel çeviklik, işletmenin değişen çevresel, teknolojik ve sosyal koşullara hızlı, esnek ve etkili biçimde uyum sağlama becerisini ifade etmektedir (Doz & Kosonen, 2010; Sherehiy & Karwowski, 2014). Çevik örgütler,

sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma konusunda daha başarılı olmakta, belirsizlikler ile başa çıkmada daha dirençli hale gelmektedir (Gligor et al., 2022).

Yeşil dönüşümsel liderlerin örgütsel çevikliği desteklemesi, sürdürülebilirlik performansını dolaylı yoldan etkileme potansiyeli taşımaktadır. Bu çerçevede yapılan çalışmalar, çevik yapılarla desteklenen liderlik pratiklerinin, sürdürülebilirlik stratejilerinin benimsenmesinde ve uygulanmasında kritik rol oynadığını ortaya koymaktadır (Purwanto et al., 2024; Zacher et al., 2024). Ancak Türkiye özelinde bu ilişkinin yapısal düzeyde ele alındığı, özellikle örgütsel çevikliğin aracı rolünü test eden ampirik çalışmalar oldukça sınırlıdır.

Bu araştırma, yeşil dönüşümsel liderliğin örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini örgütsel çevikliğin aracı rolü bağlamında incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada temel varsayım, yeşil dönüşümsel liderliğin örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde doğrudan bir etki yaratmaktan ziyade, bu etkinin örgütsel çeviklik aracılığıyla gerçekleştiği yönündedir. Bu çerçevede, liderliğin örgütsel çevikliği nasıl etkilediği ve çevikliğin sürdürülebilirliğe katkısı yapısal eşitlik modellemesi (YEM) ile test edilmiştir. Araştırmanın özgünlüğü, literatürde sınırlı sayıda bulunan liderlik-çeviklik-sürdürülebilirlik üçlemesini bütüncül bir model çerçevesinde ele alması ve örgütsel düzeyde aracı etkiyi ampirik olarak ortaya koyması olarak ifade edilebilmektedir.

Sonuç olarak, bu araştırma hem kurumsal düzeyde hem de yönetsel uygulamalar açısından önemli katkılar sunmayı hedeflemektedir. Kurumsal olarak, yeşil dönüşümsel liderlik literatürünü örgütsel çeviklik perspektifiyle yeniden yorumlamakta; uygulamada ise sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak isteyen yöneticiler için staretejik bir yol haritası çizmektedir. Özellikle belirsizliğin ve değişimin yoğun olduğu günümüz iş dünyasında, çevresel sorumluluk taşıyan liderlik pratiklerinin çevik organizasyon yapılarıyla nasıl bütünleştiği, sürdürülebilir bir gelecek inşa etmede kritik bir öneme sahiptir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yeşil Dönüşümsel Liderlik

Yeşil dönüşümsel liderlik, günümüzde çevresel sürdürülebilirliğin önemli bir hale gelmesi ile birlikte liderlik algısına yeni bir boyut kazandırmıştır. Bu kavram, liderlerin doğa dostu politikalar ve stratejiler geliştirmesi, toplulukları ve kurumları daha sürdürülebilir bir geleceğe yönlendirmesi anlamına gelmektedir. Yeşil dönüşümsel liderlerin, yalnız bireysel ya da kurumsal başarıyı değil, bununla birlikte ekolojik dengeyi ve toplumsal faydayı da dikkate almalarının önem arz eden bir durum olduğu değerlendirilmektedir (Begum vd., 2021). Liderlik geçmiş zamandan günümüze bireyleri ve grupları etkileyerek hedeflere ulaşma sürecini şekillendiren bir araç olmuştur. Dönüşümcü liderlik, bireylerin ve grupların mevcut sınırlarını aşarak yaratıcı ve etkileyici bir şekilde harekete geçmesi konusunda teşvikte bulunurken; yeşil dönüşümsel liderlik bu süreçlere çevresel duyarlılığı sürdürülebilirlik ilkelerini de entegre ederek hareket etmektedir. Özellikle küresel iklim krizinin farkına varılması ve bu etkilerin artması ile birlikte yeşil dönüşümsel liderlik, gerek kurumsal gerek toplumsal düzeyde kritik bir öneme sahip olmaya başlamıştır (Özgül, 2023).

Bu kapsamda, liderlik kavramının genel bir tanımı ve önemi ile birlikte liderlik teorileri ele alınarak dönüşümcü liderlikten yeşil dönüşümsel liderliğe geçişin dinamikleri analiz edilecektir. Ayrıca, yeşil dönüşümsel liderliğin etki alanları ve önemi vurgulanarak; konu ile ilgili literatür taraması ile akademik perspektiflere yer verilecektir. Bu doğrultuda, çevresel farkındalık ve liderlik arasındaki ilişkiyi anlamak, sürdürülebilir bir gelecek inşa edebilmek için hayati önem taşımaktadır (Robertson ve Carleton, 2018).

2.1.1. Liderlik kavramı, tanımı ve önemi

Postmodern yönetim anlayışlarının ana unsurlarından birisi olan ve belki de en önemli olanı liderlik kavramıdır. Günümüz işletmelerinin yöneticileri, amaçlara ulaşmayı başkaları aracılığı ile gerçekleştiren işlevleri nedeniyle liderliğe ayrı bir

önem vermişlerdir. Yöneticilerin, çalışanları işletme hedefleri doğrultusunda harekete geçirme konusundaki başarısı, yöneticilik yetenekleri ve becerileriyle doğrudan ilişkilidir. İnsanların gayretlerini birleştirip organize etmek, onları doğru bir şekilde motive etmek ve harekete geçirmek etkili bir liderliğin varlığına bağlı bir durumdur. Örgütlerdeki yapıların daha düz bir forma dönüşmesi, çalışanların daha fazla yetki ile güçlendirilmesi, ortak çalışma yöntemleri ve kazanılmış otorite gibi unsurlar, yöneticilerin resmi otoritelerinin yanı sıra liderlik özelliklerini de iyileştirmelerini gerekli hale getirmektedir. Liderlik eksikliği durumunda, bireysel ve kurumsal amaçların kaynaşmasının risk altına girebileceği öngörülmektedir (Koçel, 2010).

Tarih boyunca, insanlar yaşamlarını sürdürmek ve temel ihtiyaçlarını karşılamak adına bir arada yaşamayı tercih etmişlerdir. Gruplar, bu birliktelik arzusu ile biçimlenmiş; ekonomik, kültürel ve sosyal alanlarda ilkeler belirleyerek bir düzen oluşturmuşlardır. Bu düzenin sağlanması ve kurallara uyulmasının garanti altına alınması amacıyla yöneticilere ve liderlere duyulan ihtiyaç, bu kavramların ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Eren, 2019). Gruplarda liderlerin önemi oldukça büyüktür. Liderler, bireyleri yönlendirerek, yol göstermekte, kararlar alarak topluluğun genel seyrine katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle, bireylerin liderlerden etkilenmesi vazgeçilmez bir durumdur. Liderler, topluluklara bilgi, beceri ve otoriteleri ile kılavuzluk ederek onları geleceğe taşımada önemli rol oynayabilmektedirler (Özkaya, 2022). Günümüzde liderlik özelliklerinin iyileştirilebilir ve öğretilebilir olduğunun fark edilmesi, liderlik kavramına verilen önemin artmasına yol açmıştır. Dinamik ve sürekli değişip dönüşen modern dünyada, liderlik kabiliyetlerinin eğitim ile geliştirilmesinin önemli olduğu giderek daha fazla kabul görmektedir. Bu doğrultuda, liderlik konusu geçmişten bugüne zaman içerisinde birçok araştırmanın ilgi odağı olmuş ve olmaya da devam edeceği öngörülmektedir (Conger vd., 1993).

“Lider” kelimesi, İngilizce “*leader*” teriminden türemiş olup kökünü “*lead*” sözcüğünden almaktadır. “*Lead*” yol veya patika anlamını taşımaktayken, “*leanden*” fiili ise seyahat etmek anlamına gelmektedir. Bu nedenle lider, en önde yürüyen ve beraberindeki bireylere yön gösteren kişi olarak tanımlanmaktadır (De

Vries, 2007). Liderlik kavramını tanımlamanın oldukça zor olduğunu ancak tanımanın kolay bir durum olduğunu belirtmişlerdir. Bunun temel sebebinin ise liderliğin insan davranışları ile yakından ilişkili olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Gerçek liderler, takipçilerine ortak bir hayal kurma ve bu hayali gerçekleştirme konusunda ilham veren bireylerdir. Bu kapsamda onlar “*umut tüccarı*” olarak görülmektedir (De Vries vd., 2010). Örnek vermek gerekirse, liderlik vasfına sahip olan bireyler, bulunduğu her hal ve ortamda fark yaratma, kendini gösterme yeteneğine sahiptir (Burns, 1978; Bass, 1985; Bennis ve Nanus, 1986; Kets de Vries, 1994, 2006; Preffer, 1998; De Vries vd., 2010).

Stogdill (1974), liderlik kavramının tanımı noktasında bulunan mevcut birey sayısı kadar farklı liderlik tanımı olduğu fikir ve görüşünü ortaya koymuştur. Can (1999), organizasyonel kaynaklarda liderlik kavramı kadar çok olan ve çeşitli anlamlarda kullanılan başka bir kelimenin bulunmadığını belirtmiştir Bu durum, liderlik konusunun çok boyutlu ve zengin içeriği hakkında bizlere fikir vermektedir (Eraslan, 2004). Ayrıca, liderlik üzerine yapılan çalışmaların genişliği ve derinliği, bu konuya verilen önemin en açık bir göstergesidir (Aydın, 1994).

Daha önce de belirtildiği gibi liderlik hakkında pek çok tanım ve araştırma bulunmaktadır. Liderlik, liderlerin hayata geçirdikleri iş ve işlemler etrafında şekillendirilen bir süreçtir En basit haliyle ifade etmek gerekirse, liderlik; kişileri belirli amaçlar doğrultusunda bir araya getirme, onları etkileyip cesaretlendirerek harekete geçirme yeteneği olarak ifade edilebilir (Eren vd., 2017). Lider ise, grupları amaçlarına ulaştırmak için rehberlik eden, onları etkileyen ve motive eden kişidir. Bu kişi, fikir ve tercihleri yönlendirerek, bireylerin eylemleri üzerinde etkili rol oynamaktadır (Bennis ve Nanus, 1985). Belirli koşullar altında ve belirli zaman bölümlerinde, hedeflere ulaşmak için bireyleri cesaretlendirmek, bilgi ve deneyim paylaşımında bulunmak, zamanı etkili bir şekilde kullanmak, iletişim süreçlerini başarılı bir şekilde yönetmek ve sahip olunan avantajları değerlendirmek liderlerin en temel özellikleri arasında yer almaktadır. Bu doğrultuda, liderlerin ileri görüşlü olması, öngörüsünün yüksek olması, eylemleri etkileyebilmesi ve toplulukları etkin bir şekilde yönlendirebilmesi önemli bir durumdur. Liderlik, aynı zamanda yüksek

düzeyde duyarlılık, hassasiyet, özveri, güven ve teknik beceri gerektiren bir aşama olarak görülmektedir (Dess ve Picken, 2000; Pazarbaş, 2012).

Stogdill (1950), liderlik kavramını belirli amaca ulaşmak için insanları etkileme, onlara ilham verme ve yönlendirme prosedürü olarak açıklamaktadır. Bu doğrultuda liderlik, bir grup insana belirlenmiş amaçlar doğrultusunda yol gösterme, ışık tutma olarak da tanımlanabilmektedir. Kouzes ve Posner (1995), liderliği ortak hedefler doğrultusunda kişilerin başarma istek ve arzusunu harekete geçirme sanatı olarak ifade etmektedir. Hedlund vd. (2003), liderliği kapsamlı bir faaliyet alanı olarak görüp, bu kavramı kişiler ve gruplar arasındaki sorunlara etkin çözüm üretme yeteneği ile ilişkilendirmektedir. Eren (2013), liderliği bir grup insanı belirli amaçlar doğrultusunda bir araya getirme kabiliyeti olarak tanımlarken, lideri ise bu süreçte örgütü motive edecek bilgi ve deneyime sahip kişi olarak ifade etmektedir. Aktan, Ağca ve Çakmak (2014) ise liderliği, kişileri etkileyip onları gönüllü olarak harekete geçirme becerisi olarak açıklamaktadır. Genel olarak, liderlik ile ilgili yapılan tanımların arasında ortak noktalar bulunsa da evrensel bir tanımın bulunmadığı ve bu kavramın farklı yaklaşımlar çerçevesinde ele alındığı görülmektedir. Bu nedenle, etkili bir lideri tanımlamaya yönelik araştırmalar ve gayretler halen devam etmektedir (Benmira ve Agboola, 2021). Bass (1990), liderliği bir topluluğun beklenti ve ihtiyaçlarına cevap veren, meseleleri çözen ve belirlenen amaçlara ulaşmak için topluluğu yönlendiren kişilerin üstlendiği bir rol olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte, liderlerin bireyler arasındaki bağlantı düzeyini artırmadaki önemli pozisyonuna vurgu yapmaktadır. Bu tanım, liderlerin sadece amaçlara ulaşmada değil, aynı zamanda grup içindeki bağların güçlenmesinde de kritik bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Yapılan bu tanımlardan hareketle liderlik, bireylerin ve grupların belirli hedeflere ulaşmaları için etkilenmesi, motive edilmesi ve yönlendirilmesi süreci olup, lider insanları ortak bir amaç etrafında birleştirip birlik ve beraberlik ruhu oluşturarak onları harekete geçirmeyi başaran kişidir.

Belirtilen tanımlardan yola çıkarak liderlik kavramını değerlendirirken yalnızca tek bir lider görüş ve fikrine yoğunlaşmamak gerektiği anlaşılmaktadır. Bir

grup içinde bir tek lider olabileceği gibi, birden çok liderin mevcudiyetine de sık olarak rastlanabilmektedir. Örnek vermek gerekirse, bir şebeke organizasyonunda farklı ihtisas sahibi kişiler yer alabilir ve bu durumda ikincil liderlerin idare ettiği gruplar ile bütün organizasyonel yapıyı yönlendiren bir ana liderin birlikte faaliyet gösterdiği bir yapı ortaya çıkabilmektedir. Bu çerçevede, liderlik kavramına ilişkin yapılan tanımların, liderlerin gruplar üzerindeki etkilerini incelemeye ve etkili liderlik aşamalarını anlamaya yönelik olduğu görülmektedir. Başarılı bir liderin nasıl olabileceği ve nasıl tanımlanacağı ile liderlik davranışlarının grupların başarısına nasıl fayda sağladığı konusundaki araştırmalar ise halen devam eden bir durumdur (Kılınç, 2023).

Liderlik ile ilgili olarak yapılan tanımların incelenip değerlendirilmesi sonucunda, liderlerin takipçileri kurdukları güçlü iletişim, almış oldukları kararlar ve icra ettikleri faaliyetler sayesinde örgütlerin amaçlarına ulaşmasındaki rollerinin önemli bir yer tuttuğu kanaatine varılmıştır. Bu konu, seneler boyunca akademik çalışmalara konu olmuş ve farklı yaklaşımlar ile ele alınmıştır. Liderler, şartlar oluştuğunda mevcut düzene karşı koyabilen, risk almayı göze alabilen, cesaretli, sorumluluk alan, doğru ve zamanında inisiyatif kullanabilen, bireyler olarak tanımlanmaktadır. Bu özellikleri gösterebilmek için etkili iletişim, stratejik akıl yürütme ve duygusal becerilere sahip olunması gerekmektedir. Ayrıca, liderlik özelliklerinin doğuştan gelen bir yetenek olmadığı, aksine eğitim, tecrübe, yol gösterme ve mevcut liderlerden tecrübe paylaşımı yoluyla geliştirilen karmaşık bir süreç olduğu değerlendirilmektedir. Bu bağlamda liderliğin, kişisel nitelikler, vizyon ve yetkinliklerden oluşan entegre bir yapı olarak ele alınması gerekmektedir (Hughes, 2009).

2.1.2. Liderlik teorileri

Liderlik hakkında yapılan araştırmalar ile, liderlik teorilerinin zaman içerisinde değiştiği, ancak bu teorilerin birbirinden bütünüyle bağımsız olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Liderlik kavramı, çalışma ortamı, toplumsal yapı, yeni ve güncel bilgiler, yasal düzenlemeler, yönetsel karmaşıklıklar ve psiko-sosyal gelişmeler gibi unsurlardan etkilenecek değişim göstermekte ve kurumsal süreçlere

uyum sağlama kabiliyeti kazanmaktadır (Amabile vd., 2004). Bunun yanı sıra, liderlik kavramının çok boyutlu ve karmaşık yapısı, bu alandaki teorilerin detaylı akademik çalışmalar ışığında değerlendirmesini gerekli kılmaktadır. Günümüzün küreselleşen dünyasında liderlik üzerine artan ilgi ve liderliğe verilen önem, bu araştırmaların devam etmesinin temel sebeplerinden birisidir. Bu kapsamda, liderlik kavramı, organizasyonların değişim gösteren etkileşimlerine uygun şekilde yeniden analiz edilmekte ve tartışılmaktadır.

Bennis (2009), liderliğin sosyal bilimler alanında en çok çalışma yapılan konulardan biri olmasına rağmen, halen tam manasıyla anlaşılamadığını vurgulamaktadır. Liderler, kendilerinde bulunan birçok özelliği geliştirmenin ve güçlendirmenin yanı sıra, var olan bu özelliklere sürekli olarak yeni nitelikler ekleme noktasında çaba göstermektedir. Liderlik süreci ise gelişime açık, dinamik ve sosyal bir yapıya sahiptir. Bu kapsamda, bütün liderlerin tüm liderlik özelliklerine sahip olmasının somut bir beklenti olmadığı değerlendirilmektedir (Erer ve Demirel, 2018).

Liderlik tanımı üzerine yapılan çalışmalar sonucunda, farklı liderlik tanımları analiz edilip değerlendirilerek, bu kavramlar üzerinden ortak bir liderlik perspektifine ulaşmak için çaba gösterildiği görülmektedir. Bu kapsamda liderlik; belirli amaçlar doğrultusunda kişileri bir araya getirme, bu kişileri amaçlarına ulaştırmak için motive etme becerisini ifade etmektedir. Belirli amaçlar doğrultusunda insanları bir araya getirme, insanların eylemlerine yön verme gereksinimi tarih boyunca devam eden bir gerçekliktir. Bu nedenle, geçmiş dönemden günümüze kadar geçen süreçte elde edilen deneyimler ışığında çok sayıda lider tanımı oluşturulmuş, bu doğrultuda liderlere çeşitli özellikler yüklenmiştir. Ghiselli ve Siegel (1972), etkili bir liderin sahip olması gereken nitelikleri altı başlıkta ifade etmiştir. Bunlar; Başarıya yönelik güçlü bir gereksinim, yüksek düzeyde zeka, kararlılık, kendine güven, doğru ve zamanında inisiyatif alma becerisi ile yönetsel yetenek unsurlarından oluşmaktadır. Bu unsurlar, liderlik başarısının önemli bir temelini oluşturmakta ve liderlerin organizasyonel hedeflere ulaşmada oynadığı önemli rolü vurgulamaktadır.

Kirkpatrick ve Locke (1991) ise, liderleri çalışmalarında ayıran temel özelliklerin; amaca yönelme, hırs, kendine güven, dayanıklılık, başarıya olan güçlü

istek, motivasyon, duygusal istikrar, zihinsel yetenek, girişkenlik ve bilgi olduğunu ifade etmektedir. Belirtilen bu niteliklere sahip olan bireylerin liderlik imkân ve kapasitesine de sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Etkili bir liderlik, başarının en önemli anahtarıdır (Benmira ve Agboola, 2021). Özellikle, artan rekabet ortamında yapıların ve sorumlulukların karmaşık bir hale gelmesi durumu güçlü liderlere duyulan ihtiyacı daha da artırmaktadır. Tüm dünya düzeninde yaşanan hızlı değişimlere paralel olarak liderlik olgusuna ilişkin yaklaşımlar da zamanla değişim göstermektedir. Günümüz koşullarında etkili bir lider olabilmek, değişimlere açık olmayı ve çağın dinamiklerine uyum sağlamayı gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda liderlik kavramı hala tartışılmakta ve geleneksel yaklaşımlardan modern yaklaşımlara doğru geniş bir yelpazede ele alınma gereksinimine neden olmaktadır (Benmira ve Agboola, 2021).

1900-1970 yılları arasında liderlik üzerinde yapılan çalışmaların “*geleneksel liderlik yaklaşımları*” başlığı altında incelendiği görülmektedir. Gelecek dönemlerde, farklı sektörlerin de ilgisini çeken liderlik kavramı daha yoğun ve detaylı bir şekilde ele alınmış, yürütülen bu çalışmalar sayesinde liderlik kavramı ile ilgili olarak farklı bakış açıları geliştirilmesine olanak tanınmıştır (Ekşili, 2019). Geleneksel yaklaşımlar; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve durumsallık yaklaşımı olmak üzere üç temel başlık altında incelenmektedir. Özellikler yaklaşımı; liderlerin duygusal, düşünsel, fiziksel ve sosyal özelliklerini inceleyip araştırmakta, kişilik özellikleri üzerinde durmakta ve liderlerin üstün becerilerle doğdukları temel düşüncesini benimsemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005).

Davranışsal yaklaşımlar, liderlerin yalnızca sahip oldukları özellikleri sayesinde değil, sergiledikleri davranış biçimleri sayesinde de başarı elde ettiklerine yönelik dikkat çeken bir yaklaşımı vurgulamaktadır (Koçel, 2005). Liderleri diğer liderlerden ayıran istikrarlı bir dizi kişilik özelliklerinin bulunmaması, her alanda geçerli evrensel bir liderlik tanımının yapılmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, kişilik özellikleri ile birlikte liderlerin davranış biçimlerinin de anlaşılması zorunluluğu davranışsal yaklaşımların temel dayanağını oluşturmaktadır. Stogdill (1948), liderlik kavramını ele alınırken kişisel özelliklerin önem arz eden bir durum olduğunu ancak içinde bulunulan durumun da değerlendirilmesi gerektiğini

vurgulamıştır. Liderlik tarzlarının belirginleşmesinde önemli bir rol oynayan davranışsal liderlik yaklaşımının etkisini anlamak için yapılan çalışmalar arasında “Ohio-State Üniversitesi Liderlik Araştırması” ile “Michigan Üniversitesi Araştırması” bulunmaktadır.

Ohio State Üniversitesinde yapılan liderlik kavramı araştırmaları davranışsal liderlik yaklaşımına ilişkin detaylı çalışmalar arasında yer almaktadır. Bu çalışmalar, liderlik kavramına yönelik inceleme ve araştırma literatürünün önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Ohio State Üniversitesi’nde görev yapan bir grup araştırmacı tarafından ortaya konan liderlik davranışlarını tanımlama anketi, liderlerin belirli tutum ve davranışlar sergilediklerini ortaya koymaktadır. Sonraki yıllarda, Ohio State ölçeklerinin farklı versiyonları geliştirilmiş, hem ampirik hem de teorik makalelerde söz konusu ölçekler kullanılmaya başlanmıştır (Schriesheim ve Stogdill, 1975).

Michigan Üniversitesi’nde yapılan araştırmalarda ise, liderlerin işe yönelik ve kişiye yönelik davranışlar olmak üzere (2) davranış çeşidinin olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre, liderlerin kişiye yönelik davranışlar göstermesi grubun performansını yükselten önemli bir unsurdur (Küçüközkan, 2015). Kişiye yönelik liderlik davranışları, liderin onu izleyenler ile güçlü insani bağlar ve ilişkiler kurması şeklinde tanımlanabilir. Liderler, bireylerin kişisel özelliklerine önem vermekte ve kişisel gereksinimlerini öncelikli olarak ele almaktadır. İşe yönelik lider davranışları ise, işin teknik ve üretim süreçlerini merkeze alan liderlik davranışları olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, bireyler, bir işin tamamlanmasında vasıta görevi icra etmektedir (Northouse, 2004).

Durumsallık yaklaşımına göre, her durumda başarı getirecek tek bir liderlik biçimi bulunmamakta, liderlerin başarısı, içinde bulunulan durumdan ve onu takip eden kişilerden etkilenmektedir. Bu yaklaşıma göre, liderin istenilen şekilde başarılı olabilmesi için içinde bulunulan ortamın iç ve dış yönlerine uyum sağlaması önemli bir durumdur. En ideal liderliğin ise, kati, tek ve ideal bir yolu bulunmamakta, liderlerin izleyenleri ile olan bağlantıları ve grup enerjisi başarıda önemli bir rol oynamaktadır. Liderlik tarzı bazı durumlarda etkili olabilirken, daha başka durumlarda etkili olamamaktadır, yani şartlara göre değişiklik göstermektedir (Greenleaf, 1977; Bass ve Avolio, 1997). Bunun yanında, liderlerin takipçileri ile

olan bağlarının değer kazanması liderlik kavramına ilişkin yapılan araştırmalarda modern teorilerin ortaya çıkmasına da önderlik etmektedir (Khan, Nawaz ve Khan, 2016). Ayrıca; ekonomik, toplumsal, siyasal ve teknolojik alanlarda yaşanan değişim ve gelişimler sonrasında geleneksel liderlik davranışları, yerini modern liderlik yaklaşımlarına bırakmaktadır (Erer ve Demirel, 2018).

1980'li yıllardan itibaren küreselleşmenin etkisi ile iş dünyasında çok büyük değişim ve dönüşümler yaşanmaya başlamıştır. Bu değişim ve dönüşümler sonucu, yönetim alanında sosyo-ekonomik ve politik koşullarda değişiklikler meydana gelmiştir. Bu durum insanların bakış açıları ile beklentilerinin farklılaşmasına yol açmıştır. Bu süreçte örgütsel etkinliği arttırmak için liderlik çalışmalarına yeni perspektifler ve teoriler kazandırılmış, halen geliştirme çalışmaları devam etmektedir (Büyükbeşe, 2012).

Modern liderlik yaklaşımları; günümüz koşullarında artarak devam eden rekabet ortamında, yeniliğin organizasyonlardaki öneminin hayati bir hale gelmesi, yaratıcılığın önem kazanması, küreselleşme gibi pek çok faktöre paralel olarak geleneksel yaklaşımların yetersizliğinin anlaşılması sonucunda ortaya çıkan ve belirtilen hususlardan dolayı benimsenen bir liderlik yaklaşımıdır. Geleneksel yaklaşımlardan en önemli farklılığı ise, modern yaklaşımların lider ve izleyenleri arasındaki ilişkiyi ön plana çıkarmasıdır. Bu yaklaşımlardan biri de değişime ve yeniliğe açık olan dönüşümcü liderliktir (Yukl, 1998).

2.1.3. Dönüşümsel liderlik

Dönüşümsel liderlik, ilk kez 1978 yılında Mac Gregor Burns tarafından “*Liderlik*” adlı eserinde tanımlanan bir liderlik yaklaşımıdır. Burns’ün tanımına göre dönüşümcü liderlik, “*liderin ve takipçilerinin birbirlerini daha yüksek moral ve motivasyon seviyelerine yükselttiği bir ilişki*” olarak tanımlanmaktadır (Kirishan ve Arora, 2008). Bu liderlik yaklaşımında lider ile onu takip edenler arasındaki ilişki hem örgüt hem de çalışanlar için fayda sağlayacak şekilde tasarlanmıştır. Dönüşümcü liderler, grupta bir vizyon ve misyon oluşturma gayreti ile takipçilerinin bu doğrultuda hareket etmesini sağlamaktadır. Bunun dışında, lider takipçilerinin mevcut eğilimlerini ve ihtiyaçlarını fark ederek, bu ihtiyaçları motive edici bir araç

olarak kullanabilir. Böylece takipçilerin ihtiyaç ve isteklerine hitap ederek onları harekete geçirebileceği sonucuna ulaşılabilir (Burns, 1978).

Günümüzün organizasyon liderleri için, çalışanları motive etmek, cesaretlendirmek ve becerilerini geliştirmek, yapılan iş ve işlemlerin yüksek kaliteli bir performans ile tamamlanabilmesi açısından önem taşımaktadır. Buna göre, liderlerin çalışma arkadaşları olan astları ile iyi ilişkiler kurması, astlarının kişisel beceri ve yetkinliklerini geliştirebilmelerine olanak sağlaması, onların vizyonlarını ve yaratıcılıklarını artırabilmeleri amacıyla çaba sarf etmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, organizasyonların rekabet avantajı elde edebilmeleri organizasyonlarda hayal gücü yüksek ve yaratıcı bir ortamın geliştirilmesini de gerekli kılmaktadır (Oldham ve Cummings, 1996; George ve Zhou, 2002). Bu kapsamda liderin, astlarının kişisel gelişimlerini olumlu olarak etkileyecek ve üretkenliklerini artıracak katkılar sunması, işlerin daha az hata ve yüksek bir performans ile yerine getirilmesinde önemli bir rolü bulunmaktadır. Eğer, astların yaratıcı yetenekleri geliştirilir ve onlar iyi bir şekilde yönlendirilirse, liderlerin ve dâhil oldukları organizasyonun başarısı katlanarak artacaktır (Koçel, 2005).

Belirli bir soruna yaratıcı bir çözüm bulabilmek için çalışanların yenilikçi düşünmeye teşvik edilmesi, bu konuda motive edilmesi ve icra edilen görevlerin en iyi şekilde yerine getirilmesi konusunda çalışanların ikna edilmesi, dönüşümcü liderlerin becerileri arasında yer almaktadır (Bass, 1985). Dönüşümsel liderler, astlarını, arzulanan sonucun daha da ötesinde başarılar elde etmeye teşvik etme eğilimindedirler. Bu kapsamda, çalışanların inanç ve değerlerine başvurmak, onların motivasyonunu artırıp aidiyet duygusunu pekiştirmek için etkili bir yöntem olarak görülebilmektedir (Bushra vd, 2011; Chi ve Pan, 2012).

Dönüşümsel liderlerin ortak özellikleri arasında, güçlü bir vizyon oluşturma ve bunu takipçileri ile paylaşma becerisi ön plana çıkmaktadır. Bu liderler, entelektüel canlanmayı teşvik ederek yaratıcılığı artırır ve karizmatik kişilikleri ile çevresindeki bireylere etki ederler. İletişim konusunda son derece etkili olmalarının yanında, yüksek motivasyon sağlama kabiliyetleri ile de dikkat çekmektedirler. Değişimin bir temsilcisi olarak hareket eden dönüşümcü liderler, duygusal dayanıklılık sergilerler, cesur kararlar alırlar ve gerektiğinde risk alabilirler. Aynı

zamanda çalışanlarını güçlendiren, esnek bir yönetim tarzını benimseyen, güven veren ve öz güven sahibi bireylerdir. Sürekli öğrenmeyi hayatlarının bir parçası haline getirirler ve ekip çalışmasına büyük önem verirler. Takipçilerine neyin değerli ve doğru olduğunu gösteren bu liderler, onların gereksinimlerini anlayıp karşılayarak, ahlaki gelişimlerini desteklerler. Dönüşümsel liderler, bireylerin kişisel çıkarlarının ötesine geçerek grup ve toplum yararı doğrultusunda hareket edilmesi noktasında motivasyon sağlarlar. Bahsedilen bu özellikler, liderin gerçekten dönüşümcü bir etkiye sahip olduğunun en temel göstergesi olarak ifade edilebilir (Bass ve Steidlmeier, 1999).

Dönüşümsel liderlik, kriz durumlarında ve belirsizliklerin hâkim olduğu dinamik, istikrarsız ortamlarda kendini gösteren güçlü bir liderlik yaklaşımıdır. Bu model, özellikle kurumsallaşmanın henüz tam anlamıyla oturmadığı, analiz edilmesi zor ve karmaşık yapıya sahip işlerde etkisini artırır. Bu liderlik tarzı, çevreyi şekillendirme ve hatta yeniden tasarlama sürecine dayandığı söylenebilir. Dönüşümsel liderlerin, değişimi başarıyla gerçekleştirmeye olanak sağlayıp hem organizasyonları hem de çevrelerini dönüştürme gücüne sahip oldukları değerlendirilmektedir (Bolat ve Seymen, 2003). Bu noktada, dönüşümsel liderlik kısaca, *“vazifeleri ve amaçları bakımından grubun farkındalığını artıran, çalışanların grubun gelişimini sağlayan, takipçilerin ilgilerini genişleten, üstün nitelikli bir liderlik performansı”* olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2009).

Yaratıcılığı teşvik etmek için dönüşümsel liderler takipçilerine ortak bir vizyon sunmaktadırlar (Avolio vd, 1999). Bu liderler, takipçilerini amaçlarına etkin bir şekilde ulaştırmaya motive eden ilham verici bir vizyona sahiptirler. Dönüşümsel liderler; karizma, entelektüel teşvik, bireyselleştirilmiş ilgi ve ilham verici motivasyon araçlarını etkin bir şekilde kullanarak takipçilerini kendi kişisel çıkarlarının daha ötesinde hareket etmeye teşvik edebilir, takipçilerine motivasyon ve vizyon kazandırıp bilimsel açıdan kendilerine benzemelerini sağlayabilirler. Bu doğrultuda, yeni fikirlerin ortaya çıkma durumu daha da kolaylaşmaktadır (Bass, 2000; Mumford, 2000). Yeniliğin gelişmesi noktasında önemli bir konuma sahip olan dönüşümsel liderler, organizasyon içerisinde yaratıcı fikirleri teşvik edip bu davranışlarını yaratıcılığı arttırıcı bir güç olarak kullanmaktadırlar (Elkins ve Keller, 2003).

Dönüşümsel liderlik anlayışına göre, çalışan kişiler lidere karşı hayranlık, güven ve saygı duymakta, lideri kendileri için başarılı bir rol model olarak görüp ona benzemek için gayret göstermektedirler (Sökmen, 2010). Bu nedenle, liderlerin astları ile olan ilişkilerinde ortak bir şekilde hareket etmesi, onların duygu, düşünce ve beklentilerini anlamaya çalışması önemli bir durumdur. Dönüşümsel liderin, astlarına olan destekleyici ve cesaretlendirici tutumu, onlara yardım etmeye arzulu davranışları, yaratıcılığın teşvik edilmesi noktasında kıymetlidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005).

2.1.4. Yeşil dönüşümsel liderlik

Yeşil dönüşümsel liderlik modeli, çevreye duyarlılık ve değişimi başarı ile yönlendirme açısından en uygun liderlik tarzlarından biri olarak kabul edilmektedir (Begum vd., 2021; Özgül, 2023). İklim değişikliği ve küresel ısınma gibi yıkıcı etkilere sahip çevre sorunları ekosistemin sürdürülebilirliği karşısında ciddi bir risk oluşturmaktadır. Değişen çevre şartları, artan tüketici nüfusu ile birlikte ihtiyaçların artması ve dünyamız kaynaklarının sınırlı olması gibi etmenler sürdürülebilir çevreyi tehlikeye sokmakta ve toplumun tüm katmanlarını çevreye karşı duyarlı davranmaya yönlendirmektedir. Bu nedenlerle, mal ve hizmet üretimi esnasında çevrenin dikkate alınmak suretiyle çevreye duyarlı üretimin yapılması hem de tüketicilere çevre bilincinin kazandırılması, sürdürülebilir bir çevreye odaklanan çevresel yaklaşımların temel amacıdır (Prothero,1990).

Yaşanan çevre sorunları, çevreciliği popüler önemli bir konu hale getirirken, aynı zamanda işletmelerin yeşil inovasyonu geliştirmesine yönelik istek ve arzusunu da artırmaktadır (Chen, 2011). Üretim ve tüketimde çevreciliğin popüler bir hale gelmesi sonucunda, tüketiciler çevre sorunlarına daha fazla önem vermekte, işletmeler ise yeşil görüntülerini ve rekabet avantajlarını artırmak için çevre konusundaki trendlere uyum sağlamaya gayret göstermektedir. Bu durum ise, ancak çevre yönetiminin benimsenmesi ile mümkün olmaktadır. Buna göre, işletme yöneticilerinin çevreci bir yönetim anlayışını benimsemeleri ve yeşil inovasyonu teşvik etmeye yönelik politikalar geliştirmeleri, işletmenin yeşil bir imaja sahip olabilmesi açısından bir gereklilik olarak görülmektedir. (Porter ve Linde, 1995; Chen, 2008).

Chen, Chang ve Lin (2014), çevrenin korunmasını teşvik eden davranışlar sergilemek için yeşil dönüşümsel liderliğe ihtiyaç olduğunu öne sürmektedir. Yeşil dönüşümsel liderler, yerel halkı çevreci olan hedeflere ulaştırma konusunda motive ederek, onların arzu edilenin daha ötesinde bir çevresel performans göstermesinde ilham veren kişilerdir (Chen, 2011). Burada yeşil dönüşümsel liderlerin, bir örgütün çevresel konular hakkındaki genel düşüncelerini şekillendirdiği ve örgütsel kimliğin bir sembolü haline geldiğine dikkat çektiği hususunun vurgulandığı anlaşılmıştır.

Dönüşümsel liderler daha yüksek bir işletme performansını hedeflemekte olduğundan, bu doğrultuda çalışanlara etkileyici bir vizyon sunmaya, onları motive ederek ilham vermeye çalışmakta ve bu konuda destekleyici tutumlar sergilemeye gayret göstermektedir. Ancak yeşil dönüşümsel liderler yüksek bir işletme performansı hedeflemenin yanı sıra çevresel hedeflere ulaşmaya yönelik olarak da gelişim ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla çalışanları yeni bilgiler edinme konusunda özendirmekte ve onların yeşil sürece dâhil olmalarını sağlamaktadırlar (Mittal ve Dhar, 2016; Han vd, 2016).

Takipçilerini çevre dostu amaçlara ulaşmaları konusunda motive eden ve ilham veren yeşil dönüşümsel liderler onlara çevresel sürdürülebilirliğin önemli ve öncelikli konu olduğunu göstermeye çalışmakta, çevrenin korunması hususunda kendisini izleyenleri teşvik eden yöntemler izlemektedir (Robertson ve Barling, 2017). Bu davranış, dönüşümsel liderlerin takipçileri tarafından örnek bir kişi olarak kabul edildiğini, izleyenlerin dönüşümsel liderlere güvendiğini ve hayranlık duyduğunu göstermektedir. Bu sayede yeşil dönüşümsel liderlerin, dönüşümcü liderlik davranışları göstererek ve izleyenlerine çevre yanlısı bir vizyon ortaya koyarak onları çevre yanlısı faaliyetlerine katılma konusunda teşvik edip yönlendirebilecekleri değerlendirilmektedir.

Yeşil dönüşümsel liderlik ile ilgili olarak yapılan tanımlamalarda görülen en önemli unsurlardan biri olarak, izleyenlerin dönüşümcü liderleri rol model olarak görmesi nedeniyle yeşil dönüşümsel liderlerin ortaya koydukları davranışların kolaylıkla benimsenebileceği hususu görülmektedir. Buna göre, yeşil dönüşümsel liderlerin takipçilerine sağladıkları vizyon sayesinde onları çevre yanlısı davranışlar sergilemeye, yeşil sürece dahil olmaya ve motivasyon kaynağı olarak sorunlara

yaratıcı çözümler bulmaya teşvik ve motive edebilecekleri değerlendirilmektedir. Önemli diğer bir unsur ise, yeşil dönüşümsel liderler tarafından izleyenlere aktarılan vizyonun; çalışanların çevresel sürdürülebilirliği kendi menfaatlerinin üzerinde görmelerini ve bu ortak hedefler doğrultusunda çalışmalarını sağlayacak ölçüde güçlü olması hususudur.

Bununla birlikte, izleyenlerin çevresel sorunlar ve dâhil oldukları örgütün çevre yanlısı politikaları üzerine düşünüp akıl yürütmeleri, yeşil dönüşümsel liderlerin destekleyici ve teşvik edici tutumları ile ilişkili bir durumdur. Yeşil dönüşümsel liderler, destekleyici ve teşvik edici tutumlar, astları ile kurdukları sade ilişkiler ve astlarının kişisel gelişimlerinde gösterdikleri bireysel ilgileri sayesinde takipçilerinin çevresel performansını artırma konusunda teşvik etmekte, onları hem mevcut uygulamalar hem de yeni fikirler konusunda düşünmelerini sağlamaktadırlar (Ciulla, 1998; Robertson ve Barling, 2017; Robertson, 2018).

Genel anlamda yeşil dönüşümsel liderlerin ana hedefinin takipçilerine açık ve güçlü bir vizyon sunarak onlara ilham vermek ve motivasyonlarını artırmak olduğu ifade edilebilir. Bu liderler, örgütün çevresel hedeflerine destek sağlarken takipçilerinin çevre dostu davranışlar benimsemesine de öncülük etmektedirler (Mittal ve Dhar, 2016). Bu tür davranışlar, organizasyonların çevre üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmeyi, doğal kaynakları korumayı ve çevresel sürdürülebilirliğin devamını sağlamayı amaçlamaktadır. Başka bir ifade ile, yeşil davranışlar, çalışanların çevresel sürdürülebilirliğe zarar verebilecek her türlü eylemden kaçınmasını sağlayarak, kaynakları koruma ve tasarrufa yönelik tutum ve davranışları ifade etmektedir (Zhang vd., 2021).

Yeşil dönüşümsel liderliğin temelinde yeşil yaratıcılık hususu yatmaktadır. Yeşil yaratıcılık, çevre dostu ürünler, hizmetler, süreçler veya uygulamalar konusunda yenilikçi, özgün ve faydalı fikirler geliştirmek olarak tanımlanabilmektedir (Chen ve Chang, 2013). Bu liderler, takipçilerini yüksek motivasyon, entelektüel uyarım, karizmatik etki ve bireyselleştirilmiş ilgi yoluyla desteklemektedir. Onların yaratıcı fikirlerini ifade etmelerine ilham vererek çevresel sorunlara yeni ve etkili çözümler bulmaları için teşvik ettikleri söylenebilir. Liderlerin, takipçilerini yaratıcı düşünceye yönlendirebilmesi için belirli davranışları

sergilemesi beklenmektedir. Chen ve Chang (2013), yeşil dönüşümsel liderlerin yaratıcı düşünceyi teşvik etmek amacıyla, çevresel hedeflere ulaşmak için takipçilerine farklı yollar önermesi, çevresel performansı geliştirmek için yeni ve çevre dostu fikirler sunması, takipçilerini yenilikçi düşünmeye teşvik edip bu fikirleri savunması, yeni fikirlerin uygulanabilmesi için etkili planlar geliştirilmesi, alternatif bakış açılarıyla mevcut fikirlerin yeniden değerlendirilmesini sağlaması, çevre sorunlarına yaratıcı ve pratik çözümler üretmesi gibi davranışlar sergilediğini ifade etmektedir.

Chen ve Chang'ın (2013) ifadelerine göre liderlerin davranışları, yeşil sorunların çözümünde takipçilerine destek olmayı ve her aşamada onlara rehberlik etmeyi içermektedir. Bu rehberlik, bir otorite oluşturma şeklinde değil; aksine, takipçilerin bilgilendirilmesi ve aydınlatılması yoluyla gerçekleşmektedir. Bu bağlamda, liderlerin takipçilerini etkilerken kullandıkları yöntemin, entelektüel birikimlerinden ve karizmatik niteliklerinden kaynaklanan ikna yeteneği olduğu söylenebilir.

Bütün tanımlamalardan ve açıklamalardan yola çıkarak yeşil dönüşümsel liderlik, klasik dönüşümsel liderliğin vizyoner, ilham verici ve bireysel gelişimi teşvik edici özelliklerini çevresel sürdürülebilirlik ilkeleriyle harmanlayan bir liderlik yaklaşımı olarak ifade edilebilir. Bu liderlik tarzı, örgüt üyelerini çevresel değerlere duyarlı davranışlara yönlendirmek amacıyla yeşil vizyonlar geliştirir, çalışanların içsel çevresel motivasyonlarını güçlendirir ve örgütsel kültürde çevreye duyarlı bir dönüşüm yaratmayı hedefleyerek hareket etmektedir. Yeşil dönüşümsel liderler, yalnızca çevresel performansı arttırmak ile kalmayıp, aynı zamanda çalışanların yeşil davranışlarını hem doğrudan hem de psikolojik araçlar yoluyla etkileyerek örgütün sürdürülebilirlik stratejilerine bütünsel bir katkı sunabilir.

2.1.4.1. Yeşil dönüşümsel liderliğin etki alanları

Artan çevresel krizler nedeniyle, kurum ve kuruluşların çevresel sürdürülebilirliği sağlamak ve bunu devam ettirmek için giderek daha fazla çevre yanlısı girişimler uygulaması beklenmektedir (Ginsberg ve Bloom, 2004). Ancak, çevre yanlısı girişimlerin oluşturulması ve uygulanması bir dereceye kadar liderlere bağlı bir durumdur (Robertson ve Barling, 2017). Bu nedenle, çevresel liderliği

inceleyen araştırmalar gün geçtikçe artmaya devam etmektedir. İlk araştırmalar evre sektöründe etkili liderliğin özelliklerini belirtirken (Portugal ve Yukl, 1994), daha sonraki araştırmalar liderlik davranışlarının (denetim desteği, geri bildirim, maneviyat) alışanların evre yanlısı davranışları üzerindeki etkilerine odaklanmış durumdadır (Afsar vd., 2016; Raineri ve Paill , 2016).

Günümüz koşullarında evre sorunları adeta küreselleşmiş bir mesele haline dönüşmüştür. Sanayileşme sürecini henüz tamamlamış ve teknoloji alanında gelişmiş olan ülkeler artık kirlilik yarattığını düşündükleri teknolojileri ve atıkları başka alanlara taşımak suretiyle evre sorunlarından kurtulamamaktadırlar. evre sorunlarının, bölgesel bir sorun olmaktan çıkıp tüm dünyayı etkilediği, karbondioksitin atmosfere eklendikten sonra tüm canlıları tehdit ettiği anlaşılmaktadır. 1970’li yıllar döneminde yaşanan petrol krizinin ekonomik büyümenin hızını azaltan ve yavaşlatan etkileri çeşitli kurum ve işletmeleri enerjiyi daha verimli kullanabilmek için yeni stratejiler geliştirmeye yönlendirmiştir (Aktaş, 2017). Yine bu dönemde, globalleşmenin evre sorunlarına yönelik etkileri dünya çapında bir boyutta önem kazanmış ve Birleşmiş Milletler Stockholm Konferansı’nda evre sorunları ilk kez uluslararası arenada tartışılan bir konu haline gelmiştir (Baykal, 2008). 1990’lı yılların sonlarından itibaren, bilhassa Avrupalı bilim insanları ve evre aktivistlerinin evre sorunlarına dikkat çekmeye başlayarak, bu sorunun küresel boyutuna vurgu yaptıkları görülmektedir (Kurnaz, 2022).

İnsanların ve diğer tüm canlıların günümüzde yaşamsal faaliyetlerini sorunsuz bir şekilde sürdürebilmeleri amacıyla, evre sorunlarının oluşmasını önlemek için hangi önlemlerin alınması gerekliliği tartışılmaya devam etmekte olup, tüm bu aşamaların sonunda çevrenin kendini yenileyebilmesi ve sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi amacıyla hedefler konmaktadır. Sanayileşme ile başlayan bu sürecin, toplumun tüm kesimlerine başta istihdam olmak üzere çeşitli faydalar sağlarken, aynı zamanda sürdürülebilir olma halini tehdit eden evre sorunlarına ve doğa tahribatına neden olduğu gerçeği artık göz ardı edilemeyen bir durumdur. Bu durum, evre sorunlarına ilişkin olarak tedbirler almaya yönelik inisiyatifleri, uluslararası işbirliklerine dönüştürmüş ve 1960 yıllarından itibaren hem bölgesel hem de küresel düzeyde evre politikalarını belirlemeye yönelik adımların atılmasını sağlamıştır. Bu

kapsamda, global düzeyde atılan ilk adım, 1972 yılındaki Stockholm Konferansı'dır (Sipahi, 2010).

Stockholm Konferansı, artan çevre afetlerine ve çevre kirliliğine karşı, dünyanın geleceğini güvence altına almak amacıyla harekete geçilmesini talep eden ve 113 ülkeden 1250 delegenin katıldığı bir konferans olup, çevre meseleleri ilk kez resmi düzeyde burada gündeme getirilmiştir (Birleşmiş Milletler, 1972). Sanayileşmemiş ve sosyalist ülkelerin de katılım sağladığı bu konferansta, çevre sorunları kapsamlı bir şekilde küresel bir boyutta ele alınmış ve gelişmekte olan ülkeler için çevre ile ilgili nüfus konuları belirlenmiştir (Joos, 2023).

Birleşmiş Milletler'in, çevre sorunlarını global boyutlu meseleler olarak ele alma ve bu nedenle uluslararası alanda işbirliği kurma girişimleri 1970'li yıllarda bu konuda yeni bir sürecin başlamasını sağlamıştır. Bu aşamada hazırlanan raporlarda, öncelikle dünya kaynaklarının sınırlı olduğu, bu kaynakların insanlar tarafından hızlı bir şekilde kullanılmasının çevre sorunlarına yol açtığı vurgulanmış ve çevresel kaygıların ülkelere, ülke ekonomilerine, sanayileşme düzeylerine ve coğrafi konumlara göre nasıl farklılaştığı gösterilmeye çalışılmıştır. Yapılan bu değerlendirmeler sonucunda üç ana sorun ortaya çıkmıştır. Bunlardan birincisi, sanayileşme ve yoğunlaşma süreçleri ile ilgili çevre sorunlarıdır, ikincisi nüfus artışıdır, üçüncüsü ise yoksulluk ve yetersiz yaşam koşullarına ilişkin hususlardır. Sanayileşmiş ülkelerin tamamı çevre kirliliğini var olan kaynakların aşırı kullanımını sanayileşme sürecine bağlamıştır, ancak sanayileşmemiş ülkelerdeki çevre kirliliğinin ise büyük oranda söz konusu ülkelerin sanayileşme süreçlerinden kaynaklandığı kanaatine varılmıştır (Birleşmiş Milletler, 1972).

Birleşmiş Milletler'in 1970'li yıllardaki analiz raporları ve Stockholm Konferansı, çevre sorunlarının kapsamlı bir şekilde değerlendirildiği ve çevre koşullarının iyileştirilmesine yönelik olarak atılması gereken adımların gerekliliğinin vurgulandığı tarihi bir sürecin önemli başlangıcıdır. Sonraki yıllarda, istikrarlı ve sürdürülebilir kalkınmaya yönelik kavramlar gündeme gelmiş, çevre kirliliğine karşı etkili tedbirler alırken bu tedbirlerin sanayileşmemiş ülkelerin kalkınmalarına engel teşkil etmeyecek şekilde alınması gerekliliği üzerinde durulmuştur. Buna göre, çevre kirliliğinin en önemli sebebi sanayileşmedir, ancak az gelişmiş ve henüz sanayileşme

sürecini tamamlamamış ülkelerden sanayileşme ile ilgili hızlarını azaltmayı beklemek dengesiz bir büyümeye yol açacak ve bu ülkelerin yoksul kalmasına sebep olabilecektir. Bu nedenlerle dengeli ve sürdürülebilir kalkınmanın yollarını aramak için çalışmalar yapılmasının önemli bir durum olduğu görülmektedir. Bu amaç ve hedef doğrultusunda, 1983 yılında, Birleşmiş Milletler önderliğinde Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu kurulmuştur (Pearce vd., 1990; Ertürk, 2009).

Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nda hazırlanan ve 1987 yılında Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'na sunulan "*Ortak Geleceğimiz (Brundtland) Raporu*", kalkınmayı amaçlayan yaklaşımlar ile çevreci yaklaşımları uzlaştırmaya yöneliktir (Tekeli, 1996). Buna göre, çevre sorunları gün geçtikçe artmakta ve yaygınlaşmaktadır. Ancak çevreyi korumaya yönelik olarak alınan tedbirler ile ekonomik kalkınma arasında denge kurmak önemli bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

Birleşmiş Milletler raporlarından da anlaşılacağı üzere, çevresel krizlere yönelik koruyucu tedbirlerin ekonomik kalkınmanın önünde bir engel oluşturmaması için dengeli ve uyumlu kararların alınması hususuna özellikle dikkat edilmiştir. Bu kapsamda, uluslararası işbirlikleri önemsenerek çevre ile kalkınma konularının bütünleştirilmesi hedeflenmiştir. 1990'lı yıllara ulaşıldığında ise, çevre sorunları kapsamında uluslararası arenada tartışılan en önemli meselelerden birinin atmosfere salınan sera gazlarının atmosferdeki birikimlerine ilişkin olduğu görülmektedir (Türkeş, 2008).

Artan hava sıcaklıkları hem insanlar hem de ekosistemdeki diğer tüm canlılar için ciddi neticelerin oluşmasına neden olmaktadır. Bu kaygılar, 1990'lı yıllarda küresel çevreciliğin ortaya çıkarılmasını sağlamıştır. Bu sayede, dünyadaki tüm insanlar, çevre sorunları ile ilgili olarak yaşamış oldukları kaygıları ifade edebilir bir konuma gelmişlerdir (Brechtin ve Kempton, 1994).

İklim değişikliği ve küresel ısınmaya karşı insanların tutumunu gösteren ve kamuya açık uluslararası inceleme ve araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalardan bir tanesi de, küresel ısınmanın önemi ile ilgili olarak kamuoyu algılamalarının ortaya çıkarılması amacıyla Dunlap ve arkadaşları (1993) tarafından tasarlanan ankettir. Sonuçlar, küresel ısınmayı dünyada ciddi bir mesele olarak gören katılımcı

yüzdelerinde ülkelere göre çok büyük farklılıkların olduğunu göstermektedir. Küresel ısınmayı dünyanın ciddi bir sorunu olarak gören ülkelerden birincisinin %73 ile Almanya olduğu anlaşılmıştır. Almanya'yı ise %72 ile Portekiz'in, %71 ile Brezilya'nın ve %69 ile Uruguay'ın takip ettiği elde edilen sonuçlar ile görülmüştür. ABD ve Güney Kore ülkelerinde ise, küresel ısınmayı dünyanın önemli bir meselesi olarak gören katılımcı birey oranı %47 iken, Nijerya'da bu oranın %26'ya kadar düştüğü analiz edilmiştir. Yapılan bu araştırma, küresel ısınmanın önemli bir mesele olduğuna ilişkin kamuoyu görüşlerinin ülkelere göre değişiklikler taşıdığını göstermektedir. Ancak sonraki yıllarda, küresel ısınmanın ciddi önemli bir mesele olduğuna ilişkin fikirlerde daha fazla ülke arasında fikir birliğine varılmıştır. Bu fikir birliğinin oluşmasında etkili olan başlıca faktörlerden bir tanesinin, iklim değişikliği ve küresel ısınmaya ilişkin bilimsel araştırmalardaki artış olduğu görülmüştür (Brecht vd., 2003). Diğer bir ifadeyle bilimsel bulgu sayısı çoğaldıkça konuya yüklenen ciddiyet de fazlasıyla artış göstermiştir.

Uluslararası alanda oluşturulmaya çalışılan işbirlikleri, çevre sorunlarına ve bu sorunların kamuoyu tarafından fark edilen ciddiyetine ilişkin yapılan araştırmalar, çevrenin korunmasına, diğer bir taraftan sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasına yönelik olarak geliştirilen politikalar yeşil dönüşüm öncesi yaşanan bu çevre krizlerinin algılanmasında önem arz eden bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Yalnızca bilimsel tahminler ve somut olaylar dahi çevre sorununun önemini anlamaya yardımcı olabilecek yeterliliktedir.

Kudelas (2018), bireylerin üretim, tüketim, dolaşım gibi gereksinimlerinin karşılanabilmesi ve bu faaliyetlerden oluşan atıkların yok edilmesi için bir buçuk dünyaya eşdeğer doğal kaynak kullanılması gerekliliğine dikkat çekilmektedir. Öyle ki; dünya nüfus miktarında artışın mevcut hızla artmaya devam etmesi durumunda, 2050 yılına kadar (2,8) dünyaya denk doğal varlığın kullanılması da gerekebilmektedir. Bu nedenle, 2015 tarihli Paris Anlaşması'nda karbondioksit yayılımlarının azaltılmasına ilişkin amaçlara yer verilmiştir. Karbondioksit yayılımlarının 2010'a göre %45 oranında bir miktarda azaltılması hedefi, Paris Anlaşması katılımcılarının en önemli amaçlarından biridir. Bununla birlikte, 2030'a kadar yayılımların %14 oranında bir miktarda artacağı yönünde yapılan tahminler de bulunmaktadır (Doğru vd., 2022).

Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli (IPCC) gündem başlığında da, benzer şekilde küresel ısınma yer almaktadır. Panelde, küresel ısınmanın; sağlıktan gıda güvenliğine, su kaynaklarından ekonomik büyümeye kadar çok sayıda konuda yarattığı tehlike ve riskler üzerinde durulmuştur. Küresel ısınmanın, okyanus doğal yaşam ortamlarındaki canlılığı tehlike noktasına ulaştıracağı ve bu sebeple bazı canlıların yok olacağı, bu panelin raporlarında yer alan önemli tahminler arasında yer almaktadır (Türkeş, 2018).

Yang ve arkadaşları (2020), yeşil ve sürdürülebilir bir ekonomik gelişmenin, iklim değişikliği, çevre kirliliği ve kaynak kıtlığı gibi gün geçtikçe artış gösteren çevre meseleleri karşısında hayati bir önem taşıdığı düşüncesini öne sürmektedir. Ekonomik ve çevresel avantajlar gereğince, düşük karbonlu yeşil üretim ve sürdürülebilir kalkınmayı destekleyici yaklaşımlar günümüzde giderek daha fazla önemli bir hale gelmeye başlamıştır. İşletmelerin düşük karbonlu gelişmeyi gerçekleştirebilecek imkân ve kabiliyetleri bulunmaktadır (Seman vd. 2019; Zhang, Zhang ve Liu 2020). Yeni dünya düzeninde, enerji kullanımdaki tüketimi azaltmak, her alanda israfı önlemek, çevre dostu üretim olanaklarını teşvik etmek gibi çevre sorunlarına duyarlı fazla sayıda olanak bulunmaktadır. Bu olanaklardan bir diğeri ise, yeşil dönüşümsel liderliğe alan açmak olarak tahmin edilmektedir.

2.1.4.2. Yeşil dönüşümsel liderliğin önemi

Çevre kirliliğinin giderek artması sonucu toplumlar, kuruluşları çevre sorumluluğunu üstlenmeye, bu konuda duyarlı olmaya çağırmakta ve yeşil yönetim metotlarının benimsenmesini talep etmektedirler. Kuruluşların çalışmalarında liderlerin oynadıkları önemli roller dikkate alındığında, yeşil yönetimde ve çalışanları yeşil hedefler doğrultusunda gayret göstermeye teşvik etmede liderlerin üstlenebilecekleri rollerin önemi gün geçtikçe daha fazla hissedilmekte ve yeşil dönüşümsel liderlik kavramı daha da ön plana çıkmaktadır. Yeşil dönüşümsel liderler, çalışanlara çevresel sürdürülebilirliğin temel bir öncelik ve kıymetli bir değer olduğunu çok net ve açık bir şekilde ifade etmekte ve bu şekilde uygulamalar geliştirmektedir (Robertson ve Barling, 2017). Bu liderlik anlayışı, kurumsal düzeyde çevresel sürdürülebilirlik hedeflerinin motive edici gücü olarak görülmektedir (Robertson ve Barling, 2015). Çalışanların liderlerinden etkilenme

potansiyelleri yüksek bir durum olduğu için etkili liderler, çevreyi koruma konusunda çalışanlarında tutku ve bağlılık oluşturulmasını sağlayarak onları motive edebilirler (Afşar vd., 2016; Barnett vd., 2005). Liderlerin bu tarzı, çalışanların tutum ve davranışlarını hatırı sayılır derecede şekillendirmektedir. Sosyal öğrenme süreçleri aracılığıyla rol model olan liderler, çalışanlara öncelikli ve istenen davranış biçimlerinin aktarılmasında etkin bir rol oynarlar. Yeşil dönüşümsel liderler, dönüşümsel liderlik uygulamaları ile örgütlerine çevresel sürdürülebilirlik vizyonu sunarak, onları bu doğrultuda harekete geçmeye teşvik etmektedirler (Chen vd., 2014; Robertson ve Barling, 2017).

Yeşil dönüşümsel liderlik sayesinde, izleyicilerin yeşil davranışlar sergilemesi kolaylaşmaktadır. Bu doğrultuda kuruluşların sürdürülebilir çevrenin kalkınması amacıyla ortaya koydukları katkılar da artmaktadır. Ancak, akademik çalışmalardaki yeşil dönüşümsel liderliğin işlevi hakkında anlayışımızı genişleten katkılar sundukları görülmekle birlikte, yeşil dönüşümsel liderliğin ekip düzeyindeki neticelerine ilişkin tespitleri daha fazla çalışmayı gerektirmektedir (Tang ve Peng, 2019). Bu nedenle, hem yeşil dönüşümsel liderliğin toplumun kuruluşlara yönelik yeşil vizyon öngörülerine karşılık verebilmesi açısından önemi hem de kuruluş içerisindeki kadrolar düzeyinde çevre performansını artıracak derecedeki güçlü etkileri dikkate alındığında, yeşil dönüşümsel liderliğin önemi ve bu alanda yapılacak çalışmaların katkısı daha net anlaşılabilir (Demir, 2024).

Yeşil dönüşümsel liderliğin, çevresel meseleler karşısındaki rolü ve bu kapsamda, yeşil inovasyonun sürdürülebilir ürünlere dönüşebileceğine ilişkin duyulan güven yeşil dönüşümsel liderleri toplum açısından önemli bir hale getirmek ile birlikte, pazar payı ve kurumsal imaj açısından değerlendirildiğinde kuruluşlar açısından da yeşil dönüşümsel liderliğin önemli olduğu görülebilmektedir. Bununla birlikte, yeşil inovasyona önem veren kuruluşların daha yenilikçi bir ortamda rakiplerine göre rekabet avantajı elde edebilecekleri varsayılmaktadır (Chen, 2008). Bu nedenle, yeni durumda yeşil dönüşümsel liderliğin önemi konusunda tartışma yapılırken yeşil inovasyonun nasıl destekleneceğine ilişkin tartışmalar da önem kazanmaktadır. Çeşitli varsayımlara dayandırılan çalışmalar da göstermektedir ki, yeşil dönüşümsel liderlik yeşil inovasyonu olumlu etkilemektedir ve çevresel sorunlar

karşısında yeşil yaratıcılık elde etmek isteyen kuruluşların yeşil dönüşümsel liderlere gereksinimi bulunduğu görülmektedir (Zhang vd. 2020).

Karizmatik liderlerin heyecanının çalışanlara kolay bir şekilde yansıyabildiği (Cherulnik vd., 2001) dikkate alındığında, çevreye önem veren ve bunu önceleyen liderlerin rehberlik ettiği ekip üyeleri, liderlerinin mimikleri, ses tonları ve duruşlarını bile taklit ederek çevreye çok fazla duyarlı bir tutku geliştirebilirler. Kuruluşun çevre dostu vizyonuna daha güçlü bir şekilde vurgu yapan yeşil dönüşümsel liderler, çevreye yönelik ilham verici bir motivasyon sağlayarak ekip üyelerinin kişisel hedeflerini kuruluşun çevreci vizyonu ile bütünleştirirler (Kura, 2016). Yeşil dönüşümsel liderler, göreve yönelik liderlik anlayışları ile uyumlu bir şekilde, çalışanların bireysel yeşil değerlerini kurumsal değerlerle bir araya getirirler. Bu süreçte çalışanların çevre hakkındaki olumlu yönelimlerini destekleyerek sürdürülebilir ve uzun vadeli büyümeyi hedefleyebilmektedirler. Ayrıca, ideal olarak kabul edilen yeşil etkiler, çevresel konularda rehberlik eden, örnek davranışlar sergileyen ve bu yöntemlerle çalışan bireylerin çevreye duyarlı tutumlarını güçlendiren liderler tarafından ortaya konulan bir nitelik olarak öne çıkmaktadır (Robertson ve Carleton, 2018). Sobaih ve ekibinin (2022) yaptığı araştırma, dönüşümcü liderlerin çalışanların davranışlarını ilham, motivasyon ve tatmin yoluyla şekillendirmede kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Kura'nın (2016) çalışmasına göre, yeşil dönüşümsel liderlik çevre dostu uygulamalara öncelik vererek çalışanlar için ilham kaynağı olur ve yeşil davranışların önemini fark ettirip bu tür davranışların kurum tarafından desteklendiğini vurgular. Yeşil dönüşümsel liderlik, çalışan bireylerin değerlerinde doğrudan bir değişim yaratmasa da, bireysel değerleri ile yürüttükleri işin değerini etkili bir şekilde bağdaştırmalarına olanak tanımakta, böylece iş ortamında uyumlu bir yapı oluşmasını sağlamaktadır.

2.1.4.3. Yeşil dönüşümsel liderlik ile ilgili literatür taraması

Daha önce ifade edildiği gibi, liderlik kavramı uzun yıllar boyunca pek çok araştırmacı tarafından ele alınan ve çeşitli şekillerde ifade edilmeye çalışılan bir kavram olarak günümüze kadar gelmiştir. Liderlerin yaşamın çeşitli alanlarında belirli amaçlara ulaşma süreçlerinde öncü roller üstlenmiş bireyler olması nedeniyle söz konusu kavramın ve liderlik ile ilişkili kavramların aydınlatılması açısından çok

fazla sayıda çalışma yürütülmüştür. Bununla birlikte, liderlerin çeşitli özellikler taşıması ve mevcut özelliklerine yeni özellikler ekleyerek zenginleşmesi liderliğe ilişkin ortak bir tanımın yapılmasını güçleştirmekte ve bu alana ilişkin yapılan çalışmaların sürekli güncellenmesini gerekli hale getirmektedir. Bu nedenle, geleneksel liderlik yaklaşımlarının yerini zaman içerisinde modern liderlik yaklaşımları almış, bugün ise lider ile takipçileri arasındaki ilişkilere yoğunlaşan, yeniliklere ve değişime açık dönüşümcü liderlik vasıfları tartışılır bir hale gelmiştir. Dönüşümcü liderlik kavramına ilişkin yapılan tanımlarda görülmektedir ki, yaratıcı çözümler üretmek adına izleyenlerini yenilikçi düşünmeye teşvik eden, cesaretlendiren, beklenenden fazlasını elde etmeye teşvik eden, izleyenlerine ortak bir vizyon sunan ve onların kişisel gelişimlerine kıymet veren liderler günümüz koşullarında dönüşümcü liderler olarak ön plana çıkmakta ve bu liderlik anlayışına duyulan istek ve ihtiyaç giderek artmaktadır. Yeşil dönüşümsel liderlik ise, izleyenlerini çevresel amaçlarına ulaşmaları amacıyla motive eden ve takipçilerinin arzu edilen çevresel performans düzeyinden fazlasını gösterebilmeleri adına onlara yaratıcı fikirler veren liderlik davranışlarını tanımlamaktadır (Chen ve Chang, 2013). Yeşil dönüşümsel liderlik alanındaki çalışmalar incelendiğinde görülmektedir ki (bkz. Tablo 2.1.); yeşil dönüşümsel liderliğin “*yeşil yaratıcılığı*” (Mittal ve Dhar, 2016; Shah vd., 2020; Riva vd., 2021), “*yeşil içsel motivasyonu*” (Li vd., 2020), “*yeşil ürün geliştirme performansını*” (Nisar vd., 2017; Kim ve Stepchenkova, 2018; Zhang vd., 2020), “*yeşil yeniliği*” (Singh vd., 2020), “*yeşil davranışları*” (Wang vd., 2018; Tang ve Peng, 2019), “*eko-inovasyonu*” (Bahzar, 2019), “*yeşil yönetim girişimlerini*” (Mansoor vd., 2021), “*yeşil katılım ve çevresel açıdan proaktif stratejileri*” (Huang vd., 2021), “*yeşil satın almayı*” (Shah vd., 2020), “*yeşil kurumsal kimliği*” (Al-Ghazali vd., 2022), “*örgütsel vatandaşlık davranışını*” (Kim vd., 2020) ve “*yeşil temel yetenekleri*” (Özgül, 2023) etkilediğine yönelik araştırma tespitleri bulunmaktadır. Bunların yanı sıra, yeşil dönüşümsel liderlik davranışlarının “*yeşil örgütsel öğrenme*” (Cui vd., 2023) ve çalışanların psikolojik özellikleri üzerinde de olumlu etkilerinin olduğu görülmektedir (Ramus ve Steger, 2000; Barling vd., 2010; Çop vd., 2021).

Tablo 2.1. Yeşil Dönüşümsel Liderlik ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Araştırmacılar	Öncül ve Sonuçları
Mittal ve Dhar (2016).	<i>“Bu çalışmada, araştırmacılar yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil yaratıcılığın teşvik edilmesindeki rolünü ele almış ve otel çalışanları ile onların yöneticilerinden oluşan bir grup katılımcıdan veri toplayarak söz konusu etkiyi araştırmışlardır. Araştırmacıların bulguları, yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil örgütsel kimlik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğuna ve bunun da organizasyonda yeşil yaratıcılığı teşvik ettiğine ilişkindir.”</i>
Nisar vd., (2017).	<i>“Yeşil öz yeterlilik ve yeşil farkındalığın aracı etkisini dikkate alarak yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil performans üzerindeki etkisine odaklanan araştırmacılar, anket tekniğine başvurarak veri toplamış ve yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil performans üzerinde anlamlı ve olumlu etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca, yeşil farkındalık ve yeşil öz yeterliliğin, yeşil dönüşümcü liderlik ile yeşil performans arasındaki ilişkiye de önemli ölçüde ve orta derecede aracılık ettiğini bulmuşlardır.”</i>
Kim ve Stepchenkova (2018).	<i>“Bu çalışmanın sonucuna göre, üst yönetimin yeşil dönüşümcü liderliğinin, ve dış çevresel yönelimi etkilediği anlaşılmaktadır. Ayrıca, söz konusu çevresel yönelimlerin işletmenin pazar ve çevre performanslarını iyileştirdiği görülmüştür.”</i>
Wang, Zhou ve Liu (2018).	<i>“Yeşil dönüşümcü liderliğin çalışanların yeşil davranışları üzerindeki etkisini, takipçilerin değer uyumu algıları aracılığıyla inceleyen araştırmacılar, yeşil dönüşümcü liderliğin değer uyumu yoluyla çalışanların yeşil davranışları üzerinde dolaylı olarak etkili olduğunu, yeşil kimliğin ise bu dolaylı etkiyi artıran bir faktör olduğunu bulmuşlardır.”</i>

Min-Hui ve Jian (2019).

“Bu çalışmaya göre, ekibin yüksek düzeyde kolektivizm iklimine sahip olduğu durumlarda, yeşil dönüşümcü liderlik yeşil öz yeterlilik yoluyla takımın yeşil davranışları üzerinde güçlü olumlu etkiler bırakmaktadır. Teorik modeli test etmek amacıyla anket tekniğine başvuran araştırmacılar, yeşil dönüşümcü liderlik ile ekibin yeşil davranışı arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ve yüksek kolektivizm ikliminde ise yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil öz yeterlilik yoluyla yeşil davranışları daha güçlü şekilde etkilediğini bulmuşlardır.”

Bahzar (2019).

“Bu çalışmada araştırmacı, eko inovasyonun yeşil dönüşümcü liderlikten olumlu ve önemli ölçüde etkilendiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, sonuçlar eko inovasyon ve yeşil kapasitenin etik liderlikten de önemli ölçüde ve olumlu yönde etkilendiğini göstermektedir. Çalışmanın ampirik sonuçlarına göre, yeşil dönüşümcü liderlik tarzı ve bu tarzın etkilediği eko inovasyon ve yeşil yaratıcılık; Endonezya'nın yüksek öğretim kurumlarındaki enerji verimliliğinin artışına önemli katkılar sunmaktadır.”

Kim vd., (2020).

“Araştırmanın bulgularına göre, çalışanların çevresel inancı, hem yeşil dönüşümcü liderliğin hem de çevre politikalarının çevreye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerine kısmen aracılık etmektedir.”

Li vd., (2020).

“Bu çalışmada, öncül olarak çalışanların yeşil ürün ve hizmetler üretebilmelerinde gerekli olan yeşil içsel motivasyon ve yeşil yaratıcılığın, yeşil dönüşümcü liderlikten etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır. Diğer bir ifadeyle, yeşil dönüşümcü liderlik, çalışanların çevre dostu ve sürdürülebilir ürün ve hizmetler geliştirebilmelerinde ihtiyaç duyulan yeşil motivasyonu pozitif olarak etkilemektedir.”

Zhang, Sun ve Xu (2020). *“Yeşil dönüşümcü liderlik ile yeşil ürün geliştirme performansını ele alan araştırmacılar, yeşil dönüşümcü liderliğin ve yeşil öz yeterliliğin yeşil ürün geliştirme performansını artırabileceğini bulmuşlardır. Bu araştırma, yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil ürün geliştirme performansını göstermektedir.”*

Singh vd., (2020). *“Yeşil insan kaynakları yönetiminin, yeşil dönüşümcü liderlik, yeşil inovasyon ve çevresel performans üzerindeki etkilerini ve söz konusu değişkenler ile aralarındaki ilişkileri incelemeyi amaçlayan araştırmacılar, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil inovasyon üzerindeki etkisine aracılık ettiğini bulmuşlardır.”*

Shah vd., (2020). *“Bu çalışmada, yeşil dönüşümcü liderlik tarzının, yeşil yaratıcılığın ve yeşil satın almanın sürdürülebilirlik üzerinden doğrudan etkileri olduğunu ortaya koyan araştırmacılar, aynı zamanda yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil yaratıcılık ile yeşil satın almanın öngörücüsü olduğunu bulmuşlardır.”*

Mansoor vd., (2021). *“Örgütsel müdahaleler ile yeşil yaratıcılık arasındaki ilişki üzerinde yeşil dönüşümcü liderliğin aracı etkisini inceleyen araştırmacılar, Pakistan’ın büyük imalat kuruluşlarından veri toplamış ve yeşil yönetim girişimlerinin yeşil dönüşümcü liderliği ve yeşil yaratıcılığı teşvik ettiğini bulmuşlardır.”*

Huang, Ting ve Li (2021). *“Yeşil dönüşümcü liderliği öncül ve çevresel açıdan proaktif stratejileri ise sonuç olarak ele alan ve bu kapsamda yeşil bağlılık kavramını inceleyen araştırmacılar, CEO’ların yeşil dönüşümcü liderliklerinin, üst düzey yönetim ekiplerindeki yeşil katılımı olumlu şekilde etkileyebileceğini ve bunun da sonuç olarak çevresel açıdan proaktif stratejileri geliştirebileceğini göstermiştir.”*

Riva, Magrizos, Rubel (2021). *“Yöneticilerin yeşil bilgilerinin ve yeşil dönüşümcü liderliklerinin işletmelerin çevresel performansı üzerindeki etkilerini yeşil yaratıcılığın aracılık etkisi ile birlikte değerlendirmeyi amaçlayan araştırmacılar, otelcilik sektöründe farklı pozisyonlarda çalışan yöneticiler ile çalışma yürütmüş ve yeşil bilgi ve yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil yaratıcılık üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, yeşil dönüşümcü liderliğin çevresel performans üzerinde de olumlu etkisinin olduğu araştırmanın diğer önemli bulgularındandır.”*

Al-Ghazali vd., (2022). *“Bu çalışmada, yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil yaratıcılık üzerindeki etkisi, yeşil düşünme ve yaratıcı örgütsel kimlik gibi aracı değişkenlerin aracılığıyla incelenmiştir. Yeşil dönüşümcü liderliğin, yeşil yaratıcılığı geliştiren yeşil kurumsal kimlik üzerinde önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür. Yeşil örgütsel kimliğin, yeşil dönüşümcü liderlik ile yeşil yaratıcılık arasındaki ilişkide aracılık yaptığı da araştırmanın diğer önemli bulgularındandır.”*

Özgül (2023). *“Yeşil dönüşümcü liderlik ile yeşil süreç inovasyonu arasındaki ilişkileri açıklamayı amaçlayan çalışma, yöneticilerin yeşil dönüşümcü liderliğinin yeşil süreç inovasyonu ile doğrudan ve yeşil temel yetenekler aracılığıyla ise dolaylı olarak pozitif bir ilişkisinin olduğunu doğrulamıştır. Ayrıca, söz konusu işletme sahibi yöneticilerinin yeşil dönüşümcü liderliklerinin yeşil temel yetenekler üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ve yeşil temel yet. de yeşil süreç inovasyonunu desteklediği araştırmanın bulguları arasındadır.”*

Ghani, Mubarek ve Memon (2024). *“Yeşil İK uygulamalarının çalışanların proaktif davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ek olarak, sonuçlar örgütsel özdeşleşmenin, çevresel etkileri azaltmada yeşil İK uygulamaları ile çalışanların proaktif davranışları arasında tamamlayıcı bir aracı görevi gördüğünü göstermiştir.”*

2.2. ÖRGÜTSEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Günümüzde, sürdürülebilirlik kavramı kişilerden organizasyonlara kadar tüm kesimin odağında yer almaktadır. Toplumsal gelişme, çevresel koruma ve ekonomik

büyüme arasında bir denge kurma zorunluluğu, sürdürülebilirlik perspektifini evrensel düzeyde, hayati bir strateji haline getirmiştir. Sürdürülebilirlik, hem doğal kaynakların korunmasını hem de gelecek kuşakların gereksinimlerini karşılayabilecek bir yaşam standardının sağlanmasını hedefleyen bir yaşam ve yönetim anlayışı olarak tanımlanabilmektedir. Bu kapsamda sürdürülebilirlik, sadece kişisel ya da örgütsel bir amaç değil, aynı zamanda örgütlerin ileriye dönük varlıklarını sürdürülebilmeleri için zorunlu bir durum olarak görülmektedir (Vidal ve Buren, 2020).

Bilhassa örgütler açısından ele alındığında, örgütsel sürdürülebilirlik, sosyal, kültürel, çevresel ve ekonomik boyutları kapsayan holistik bir perspektifle örgütlerin faaliyetlerini daha sorumlu bir şekilde yönetmesi anlamına gelebilmektedir. Örgütsel sürdürülebilirlik, sadece çevre dostu uygulamaları benimsemekle sınırlı kalmayıp; ekonomik verimlilik, sosyal adalet ve kültürel değerlerin korunmasını da kapsamaktadır. Bu doğrultuda, örgütsel sürdürülebilirliğin ana boyutları ele alınacaktır (Lozano, 2015).

Bu çalışma, sürdürülebilirlik kavramını ve örgütsel sürdürülebilirliğin temel yönlerini kapsamlı bir şekilde ele almayı hedeflemektedir. Özellikle, örgütsel sürdürülebilirlik yönetiminde stratejik yaklaşımların önemine ve uygulanabilirliğine odaklanılarak, bu alanın teori ve uygulama açısından nasıl gerçekleştirileceği ele alınacaktır (Smith, 2017).

2.2.1. Sürdürülebilirlik kavramı, tanımı ve önemi

Mog (2004), sürdürülebilirlik kavramının değişen çevresel faktörler, geleceğe yönelik perspektif, rekabetçi politik çıkarlar ve soyut yapısı sebebiyle farklı yorumlandığını ve bu yüzden kesin bir tanımının yapılmasının oldukça güç olduğunu ifade etmiştir. (Wikström, 2010). Literatürde yapılan araştırmalar, bu durumun farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen çeşitli tanımlarda da ortaya konulduğunu göstermektedir.

Ramsey (2015), sürdürülebilirlik kavramını tanımlama çabalarını ele aldığı çalışmada, bugüne kadar yaklaşık (2000) farklı tanım ortaya konulduğunu belirtmektedir. Ancak sürdürülebilirlik, ele alındığı ekonomik, kültürel, sosyal veya

çevresel bağlama göre farklılık gösterdiğinden tek ve kesin olan bir tanım ortaya koymak mümkün değildir. Bu doğrultuda, Ramsey'e (2015) göre sürdürülebilirlik kavramı için mutlak doğru veya kesin bir tanım bulunmamaktadır; kavram, ele alındığı perspektife göre farklılık gösterebilmektedir.

Araştırmacılar, “sürdürülebilirlik” kavramının tek ve kesin bir tanımının olmadığını kabul etmekle birlikte, sürdürülebilirliğin temelinde her şirketin, endüstrinin ve ülkenin kendi dinamiklerine bağlı olarak şekillenen çevresel, sosyal ve yönetim politikalarının kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır (Smith, 2017). Bu bağlamda sürdürülebilirlik, toplumun ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarda uzun vadeli bir dengeye ulaşması; yani mevcut nesillerin ihtiyaçlarını karşılarken, gelecek kuşakların kabiliyetlerini ve kaynaklarını riske atmayan jenerasyonların yer aldığı küresel bir sistem olarak ifade edilmektedir (Kapitulčinová vd., 2018).

Sürdürülebilirlik kapsamında yürütülen faaliyetler, içinde bulunan sektöre göre farklılık gösterebilse de, genel olarak ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik politikaları çerçevesinde değerlendirilebilmektedir. (Székely ve vom Brocke, 2017). Elkington'a (1998) göre sürdürülebilirlik “*çevresel ve sosyal konuların karar verme süreçlerinde ekonomik hususlarla bütünleştirilmesi ve pürüzleştirilmesi*” dir (Ulus, 2018). Bu doğrultuda, sürdürülebilirliğe ilişkin tanımların genellikle ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlar üzerinden değerlendirildiği görülmektedir. Bunun temel nedeni, sürdürülebilirliğin esasını oluşturan üçlü sürdürülebilirlik (TBL) yaklaşımı olarak belirtilebilmektedir.

Özetle, bazı durumlarda fikirler arasındaki ayrım net olmayabilir, ancak sürdürülebilirlik kavramı farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Bunlar; (1) geleneksel iktisatçıların perspektifi; (2) ekolojik faktörleri içermeyen bozulma yaklaşımı; (3) ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları bir arada değerlendiren bütünsel bakış açısı; (4) kuşaklar arası sürdürülebilirlik yaklaşımı; ve (5) geniş kapsamlı, bütüncül bir perspektif olarak ifade etmek mümkündür (Lozano, 2008).

Bu bağlamda, sürdürülebilirlik tanımları çeşitlilik gösterse de başlangıçta çevresel ve ekonomik boyutlara odaklanmışken, zamanla sosyal etmenlere de vurgu yapılmış ve ele alındığı disipline göre şekillendiği görülmektedir. Dolayısıyla,

sürdürülebilirlik kavramının üçlü sürdürülebilirlik (TBL) yaklaşımı çerçevesinde değerlendirildiği anlaşılmaktadır.

2.2.2. Örgütsel sürdürülebilirlik kavramı, tanımı ve önemi

Sürdürülebilirlik kavramında olduğu gibi, örgütsel sürdürülebilirliğin net ve kesin bir tanımı üzerinde de fikir birliği sağlamak zordur ve bu konu akademik çevrelerde yoğun şekilde tartışma konusu yapılmaktadır (White, 1999). Örgütsel sürdürülebilirlik, en basit haliyle sürdürülebilir kalkınma anlayışının kurumsal seviyeye uyarlanması olarak ifade edilebilmektedir (Turhan, Özen ve Albayrak, 2018). Örgütsel sürdürülebilirlik, yeni bir kavram olarak yalnızca bir örgütün çevresel ve sosyal yönlerine odaklanmak ile kalmaz; aynı zamanda o örgütün varlığını sürdürmesine yönelik stratejileri inceleyerek iş süreçleri ve paydaşlarla olan ilişkilerini bütüncül bir bakış açısıyla ele alma imkânı sunabilmektedir (Lozano, 2015).

Thomas ve Lamm'a (2012) göre, sürdürülebilirlik ile ilgili endişeler, geleneksel işletme gereklilikleri olan kâr maksimizasyonu, gelir artırma, maliyet düşürme ve kalite iyileştirme süreçlerinin yanı sıra, operasyonel ve stratejik karar alma mekanizmalarına giderek daha fazla entegre edilebilmekte olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, Barnard ve Van der Merwe'ye (2016) göre, ülkelerin eğitim sistemleri, gelişim süreçleri, refah düzeyleri, etik değerleri ve özellikle sürdürülebilirlikleri açısından en hassas göstergelerden biri haline gelmiştir. Ayrıca, bilgi odaklı yapılarıyla yükseköğretim kurumlarının sürdürülebilirliğin sağlanmasında belirleyici bir rol oynadığı ifade edilebilmektedir. Yükseköğretim kurumları, öğrencilerini toplumsal sorunları belirlemeye ve çözüm üretmeye teşvik etme, onlara rehberlik etme ve bu konularda eğitim sağlama sorumluluğunu taşıdıklarından, sürdürülebilirlik anlayışının gelişiminde merkezi bir rol oynayabilmektedir. Sürdürülebilir girişimcilik anlayışının gelişebilmesi için etkili ve özenli bir şekilde desteklenmesi, aynı zamanda varlık mücadelesinin temellerini oluşturması gerekmektedir. Bu bağlamda, yükseköğretim kurumları bu sürecin şekillenmesinde önemli bir rol üstlenmektedir.

Bu açıklamalardan yola çıkarak örgütsel sürdürülebilirlik, bir örgütün ekonomik kârlılığını sürdürürken, çevresel sorumluluklarını yerine getirmesi ve

toplumsal katkılarını artırması yönünde uzun vadeli, dengeli ve bütüncül stratejiler geliştirmesini ifade etmektedir. Bu yaklaşım, yalnızca finansal performansa odaklanmakla kalmayıp; aynı zamanda etik değerlerin, paydaş beklentilerinin ve çevresel etkilerin karar alma süreçlerine entegre edilmesini gerektirmektedir. Yeşil dönüşümsel liderlik davranışları örgütsel sürdürülebilirliği sadece destekleyen değil, onu yönlendiren ve dönüştüren bir liderlik biçimidir.

2.2.3. Örgütsel sürdürülebilirliğin boyutları

Örgütsel sürdürülebilirliğin boyutları ilk defa 1994 yılında John Elkington tarafından geliştirilen “*Triple Bottom Line (TBL)*” yani “*Üçlü Bilanço Sistemi*” ile 1995 yılında geliştirdiği “*People-Planet- Profit (3P)*” İnsanlar-Gezegen-Kâr formülünde çevresel, ekonomik ve sosyal olmak üzere ortaya konulmuştur (Elkington, 2006). Örgütsel sürdürülebilirliğin farklı tanımları bulunmuş olmasına rağmen, örgütsel sürdürülebilirliğe ilişkin ortak hipotezler; değerler ve inançlar ile kurumsal düşünme sürecini ve uygulamalarını yönlendiren sosyal, çevresel ve ekonomik çıktılar arasında bir düzen önermektedir (Ketprapakorn ve Kantabutra, 2022). Kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik konularını idare etmek için daha açık kurallara ve direktiflere erişme, pek çok paydaşın taleplerini idare etmede daha etkili olma, dış ortamda olanaklar ve riskler hakkındaki güçsüz sinyalleri daha iyi yakalayabilme anlamına gelebilmektedir (Vidal ve Buren, 2020).

Bu çalışmada kullanılan Gültekin ve Argon (2020)’un geliştirdiği “*Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeğindeki*” alt boyutlar a) “*Çevresel Sürdürülebilirlik (Madde:1-6)*”, b) “*Kültürel Sürdürülebilirlik (Madde:7-11)*” c) “*Sosyal Sürdürülebilirlik (Madde:12-19)*”, d) “*Ekonomik Sürdürülebilirlik (Madde:20-23)*” ve e) “*Yönetimsel Sürdürülebilirlik (Madde:24-39)*” olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır.

Örgütsel Sürdürülebilirliğin Boyutları



Şekil 2.1. Örgütsel Sürdürülebilirliğin Boyutları

2.2.3.1. Çevresel sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik hem sosyal hem de çevresel endişelerin kuruluşun ticari faaliyetlerine ve hissedarlarla olan etkileşimlerine dâhil edilmesiyle ilgilidir (Van Marrewijk ve Werre, 2003). Sürdürülebilir işletmeler, dünya yerleşiklerinin refahına katkıda bulunmaya devam ederken toplumsal gereksinimleri karşılayan ürün ve hizmetler sunar (Christensen vd., 2007). Yakın dönemde, sürdürülebilir kalkınmanın mevcut tanımı, iklim değişikliği, ekonomik durgunluk ile artan gıda, hammadde ve yakıt fiyatları ile ilgili konuları ilişkilendiren krizler nedeniyle tartışılmış ve onaylanmıştır. Bu tanım 1980'den bu yana, dünyanın her yerinde halkların çevresel ve sosyal konular ile ilişki kurma şekillerinin değiştiğinin göstergesidir. Çünkü geride kalan yıllar boyunca sürdürülebilir kalkınmanın prensipleri ile insan eylemlerinin çevre ve insanların yaşamları üzerinde nasıl etkileri olduğu konusunda çok fazla hususta değişiklik olmuştur. Bu durum sürdürülebilirlik hakkında kavramları daha önemli hale getirmiş, mevcut bu durum daha sürdürülebilir politikalar, mekanizmalar ve projelerin geliştirilmesiyle sonuçlanmıştır. Çünkü genel olarak toplumlar, insan eylemlerinin çevresel olay örgüleri üzerindeki etkilerinin daha fazla olduğunun farkına varmışlardır (Sanchez vd., 2021).

2.2.3.2. Kültürel sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik konusunda kültürel yansımalar oldukça çeşitlilik göstermektedir. Kültür, bir toplumun öncelikleri, inançları, alışkanlıkları, sanatı ve yaşam tarzını kapsar. Sürdürülebilirlik, bu kültürel hususları korumayı, destek vermeyi ve gelecek nesillere ulaştırmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, sürdürülebilirlik kültürel farklılığı korur ve tarihi mirası sürdürülebilir bir şekilde kullanmayı hedeflemektedir. Kültürel yansımalar olarak yerel bilgi ve geleneklerin muhafaza edilmesi, yerel toplulukların katılımı, yerel kaynakların sürdürülebilir bir şekilde kullanımı konuları sayılabilmektedir. Örgütsel sürdürülebilirlik, işletmelerin bir kültürü haline gelmeli ve faaliyet alanlarının merkezi haline getirilerek yönetim felsefesine dâhil edilmelidir (Fisk, 2010). 1990'lı yıllardan günümüze kadar olan süreçte örgüt kültürü, örgütsel sürdürülebilirlik araştırmalarında belirleyici bir rol oynamaya başlamıştır. Geçmişin kültürü yalnızca kârlılığı sağlamaya odaklandığından, kuruluşların sosyal ve çevresel meselelere etkili bir şekilde cevap verebilmesi için dikkate değer bir kültürel değişim veya dönüşümden geçmesi gerektiği ileri sürülmektedir (Howard-Grenville, 2006). Başarılı bir dönüşüm için, ticari organizasyonların kurumsal sürdürülebilirliği sürdürürken bir sürdürülebilirlik organizasyon kültürü gerçekleştirmeleri beklenmektedir (Baumgartner, 2009). Örgüt kültürü kavramı tanımlarında olduğu gibi, akademisyenler sürdürülebilirlik kavramını da farklı şekillerde tanımlamışlardır. Ketrapakorn ve Kantabutra (2019)'a göre sürdürülebilirlik kültürü, insanların hareketlerinin nedenini açıklar, yöneticiler tarafından gözetim ve kontrol olmamasına rağmen çalışanların sürdürülebilirlik ile ilgili beklenen davranışları belirlemesine yardımcı olabilmektedir. Örgütler, çevresel meselelerin kendi sınırlarının daha ötesine geçmesine izin veren serbest sistemlerdir. Bu kültür, üyelerinin ekonomik verimlilik, sosyal eşitlik ve sosyal sorumluluk arasında bir eşitlik sağlamanın önemi konusunda ortak görüşleri paylaştığı bir kültürdür (Ketrapakorn ve Kantabutra,2022). Sürdürülebilirlik örgüt kültürünün çok çeşitli tanımları bulunmasına rağmen, bunlar sürdürülebilirliğe ilişkin ortak varsayımlar, prensipler, inançlar veya kurumsal düşünme süreci ile uygulamalarını yönlendiren sosyal, çevresel ve ekonomik çıktılar arasında bir denge önermektedir (Ketrapakorn ve Kantabutra,2022).

2.2.3.3. Sosyal sürdürülebilirlik

Sosyal sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik kavramının önemli bir yönü olup, bireylerin psikolojik ve fiziksel gereksinimlerinin sürekliliğini sağlamayı amaçlamaktadır (Landorf, 2011, s.463). Sosyal sürdürülebilirlik konusu ağırlıklı olarak sosyologlar tarafından ele alınan bir konu olsa da, farklı disiplinler tarafından incelenmiş ve değerlendirilen bir kavramdır. Sosyal sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için çevresel ve ekonomik sürdürülebilirliğin de mevcut olması gerekmektedir. Bu üç kavram birbirini destekleyerek bütüncül bir sürdürülebilirlik anlayışı oluşturabilmektedir (Magis ve Sihinn 2009).

Sürdürülebilirliğin sosyal boyutu, toplumun refahı, adaleti, hakkaniyeti, eşitliği ve insan hakları gibi konuları içermektedir. Bu boyut, insanların hayat kalitesini artırmayı, sosyal adaletsizlikleri azaltmayı ve herkesin temel gereksinimlerini karşılamayı amaçlamaktadır. Sosyal sürdürülebilirliğin, iş güvenliği, sağlık hizmetlerine eşit erişim, eğitim olanakları, toplumsal cinsiyet eşitliği, kültürel zenginlik ve toplumsal adalet gibi konuları içerdiği görülmektedir. Ayrıca, sosyal sürdürülebilirlik, toplumsal katılımını teşvik etmeyi, yerel toplulukların gereksinimlerine saygı göstermeyi ve toplumsal refahı daha da artırmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle, sürdürülebilirlik konusunda refah ve adaletin önemi fazladır, çünkü sadece toplumsal değil, aynı zamanda çevresel ve ekonomik açıdan da düzenli bir yapıyı hedeflediği anlaşılmaktadır. İşsizlik, yoksulluk ve toplumsal dışlamayı önleme, sürdürülebilir kalkınmaya başarılı bir geçişin önemli parçasıdır. Sosyal sürdürülebilirlik hem insanların istikrarlı ve ücretli işler bulmasını sağlayacak bir temel oluşturmak, hem de ücretsiz ve yararlı işler yapan insanlara destek sağlamak amacıyla kaynakların oluşturulması, yerel gereksinimlerin karşılanması için yerel işlerin ve kaynakların kullanımını teşvik ederek daha fazla ihtiyaçlarını kendi karşılayan yerel kalkınmayı teşvik etmeye yönelik önlemler almak gibi hedefler içerdiği anlaşılmaktadır (Morelli, 2011).

2.2.3.4. Ekonomik sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik kavramının ekonomik boyutu, faaliyetlerin uzun vadeli ekonomik yansımalarını ve kalıcı ekonomik kalkınmayı içermektedir. Bu kaynakların en verimli şekilde kullanılması, ekonomik kalkınmanın çevresel ve

sosyal etkilere dengeli bir şekilde entegre edilmesi, gelecek jenerasyonların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ekonomik faaliyetlerin devam ettirilmesini kapsamaktadır. Ayrıca, ekonomik sürdürülebilirlik, gelir eşitliği, iş güvenliği, çalışan hakları ve toplumun genel refahı gibi sosyal faktörleri de içine almaktadır. Bu sebeple, sürdürülebilirliğin ekonomik boyutunun, sadece kısa dönemli kazanç hedeflerine odaklanmak yerine uzun dönemli ekonomik başarıyı ve sosyal refahı da göz önünde bulundurduğu değerlendirilmektedir. Yerel Kalkınma; yerel gereksinimleri karşılamak için yerel işlerin ve kaynakların kullanımının arttırılması olumlu anlamda ekonomik, sosyal ve çevresel etkiler yaratabilmektedir. Birçok mahalli alan; yerel atık malzeme ve gereçlerinin yerel geri dönüşümünü, yenilenmesini ve yeniden kullanımını arttırmak, para akışları ile ilgili olarak, yerel gelirlerin ve tasarrufların yerel düzeyde geri dönüştürölmesini arttırmak gibi görevleri yerine getirdiği tahmin edilmektedir. Yerel halkın birikimlerini kendi yerel sermaye yatırımlarına yönlendirmesini sağlamak önemli yerel kalkınma faaliyetlerinden biri olarak ifade edilebilmektedir (Swinton vd., 2003).

Kaynak temelli yaklaşım teorisine göre; örgütlerin hayatta kalmayı sürdürmek, rekabetçi olmak ve rekabetçiliğini devamlı hale getirmek için rakiplerinden farklı ve özgün kaynaklara sahip olması gerekmektedir (Andreeva vd., 2012). Diğer bir ifade ile kaynak tabanlı görüş teorisi; örgütlerin rakiplerinden farklı, benzersiz ve daha fazla işletme performansına ulaşmayı sağlayan kaynak ve teknolojiler ile sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebileceklerini öngörmektedir (Bommer ve Jalajas, 2004). Kaynak tabanlı görüş teorisine göre, örgütler sahip olabilecekleri inovasyon becerisi vasıtası ile yeni ürün ya da hizmet üreterek rakiplerine nazaran bir adım önde olmayı başarabilmenin ve inovasyonun rekabete dayalı bir ortamda hayatta kalmayı başarmasının temel anahtarı olarak göröldüğü tahmin edilmektedir (Francis ve Bessant, 2005). Bu kapsamda inovasyon araçları ile örgütler hızla değişen tüketici gereksinimlerine hızlı bir şekilde cevap verebilecek ve düzenli bir büyüme sağlayabilecektir (Drucker, 2014).

2.2.3.5. Yönetsel sürdürülebilirlik

Örgütsel sürdürülebilirlik, ekonomik bir hedefe sahip kurumların var olan büyüme politikalarına karşı oluşabilecek her türlü tehlikeyi bertaraf eden bir yönetim yaklaşımıdır (Kuşat, 2012).

Sürdürülebilir liderlik, işletme firmanın genel başarısını sağlayan kolaylaştırıcı kurumsal ortamlarda insan faktörünü dikkate alan yönetime yönelik hümanist yaklaşıma dayanmaktadır. Bu tür liderlik uygulamaları, kurumsal performansı ve kalıcılığı artıran, kendiliğinden güçlenen bir liderlik sistemi yaratabilmektedir (Basu ve Mukherjee, 2020). Sürdürülebilirlik vizyonu ve değerlerinin genel olarak bir kurucudan veya kuruluşun ileri gelen üyelerinden oluşan bir liderlik takımından kaynaklandığına dikkat edilmelidir. Bu liderler daha sonra vizyon ve bildirimlerini kuruluş üyeleri arasında anlaşılır bir şekilde ifade ederek bunları paylaşılabilmektedirler. Diğer yandan vizyon ve onunla ilgili değerler de örgüt üyelerinden ortaya çıkabilmektedir (Avery, 2011). Bir örgütün faaliyetlerinden etkilenen, aynı zamanda örgütün faaliyetlerini etkileyen tüm grupları paydaş olarak betimlemek mümkündür. Sürdürülebilirlik vizyonu, uzun vadeli örgütsel başarı için kıymetli olduğundan paydaş memnuniyetini sağlamayı zorunlu kılmaktadır. Sürdürülebilirlik tahminleri dikkate alındığında, paydaş memnuniyetinin tasviri fikri çok anlamlı bir durumdur, çünkü her şirket birbirinden farklı paydaşlardan oluşan daha büyük çapta bir toplum içinde faaliyet gösteren bir kuruluştur (Kantabutra ve Ketprapakorn, 2020). Paydaşların haklarını koruyan, paydaşların ihtiyaç ve taleplerini dikkate alan, adalet, eşitlik ve şeffaflık prensiplerini içeren “*Paydaş Teorisi*” nin en önemli unsuru, yöneticilerin ilgili paydaşlarını belirlemesi ve işletmeleri için etkili şekilde paydaş yönetimini sağlayarak rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Dönüşümcü liderlik, pay sahiplerine yetki vererek değişim sürecine gönüllük esasına göre katılmalarını sağlayabilmekte, görev ve sorumlulukların paylaşarak üyeler arasında etkin bir iş birliğinin oluşmasına odaklanmaktadır. Bireylerin işlerini iyileştirmeye çalışması için gereksinimlerini iyileştirmek için motive olmaları gerekmektedir (Leithwood, 1992).

Örgütsel sürdürülebilirliğin gerçekleştirilebilmesi ve çalışanların yardımının alınması için tüm taraflar sürece dâhil edilerek fikirlerine önem verilmelidir (Eccles

ve Krzus, 2010). Fremann (2010) 1984 “*Paydaş Teorisi*” ve Avery ve Bergsteiner (2011) “*Sürdürülebilir Liderlik Teorisi*”nden faydalanan sürdürülebilir kalkınma uygulaması, şirketlerin hissedarlarını memnun etmek için yatırım gerçekleştirmelerini, sürdürülebilirlik vizyonları ile ilke ve değerlerine bağlı olarak paydaş endişelerini içselleştirmelerini tavsiye etmektedir. Paydaşların memnuniyeti şirketlere rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Kantabutra ve Ketprapakorn, 2020). Sürdürülebilirlik liderliği, liderlerin karar verme esnasında geleceğe yönelik bir perspektife sahip olduğu, müşteri önemini artırmayı amaçlayan sistem tabanlı yenilikleri teşvik ettiği, yetenekli, sadık ve yüksek katılımlı iş gücü geliştirme ile birlikte kaliteli ürünler, hizmetler ve çözümler ürettiği bir yerdir. Bir işletmedeki sürdürülebilirlik liderliğinin sonucu olarak, saygınlığa, memnuniyete, performansa ve hissedarların değerlerine katkıda bulunulur (Burawat, 2019). Ayrıca araştırmacılar sürdürülebilirlik ve liderliğin, örgütsel sürdürülebilirliğe yönelik olarak kurumsal değişimin yerleşmesinde stratejiler geliştireceğini savunmuştur (Thakhathi vd. 2019).

Örgütsel sürdürülebilirlik kavramının, sürdürülebilirlik ile ilgili hususları yönetmek için daha açık kurallara ve direktiflere erişim, gelişmiş öğrenme fırsatları nedeniyle birden fazla tarafın beklentilerini yönetmede daha etkili olma, bireysel yönetim ve saygınlık yönetiminden yararlanma yanında dış ortamda fırsatlar ve tehditler hakkındaki zayıf işaretleri daha iyi tespit edebilme anlamına geldiği değerlendirilmektedir (Vidal ve Buren 2020).

2.2.4. Örgütsel sürdürülebilirlik yönetimi

Sürdürülebilirlik, hızlı çözümlerle sağlanamaz; sürekli ve kapsamlı bir kurumsal çaba olarak devam eden bir süreçtir (Coblentz, 2002). Bu nedenle, örgütsel sürdürülebilirliğin ne kadar hızlı ilerleyeceği öngörülemeyen bir süreçtir (White, 1999). Sürdürülebilirliğin yönetimi sürecinde, örgütler belirli stratejiler benimseyebilmektedir. Bu uygulamalar, kurumdan kuruma ve işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle, literatürde örgütsel sürdürülebilirliğin uygulanacağı alanlara göre de değişkenlik gösterebilir. Bu kapsamda, literatürde örgütsel sürdürülebilirliğin yönetimine dair çeşitli araştırmacılar tarafından öne sürülen farklı stratejiler ve öneriler bulunmaktadır.

Coblentz'e (2002) göre, bir örgütün sürdürülebilirliğini sağlamak, tüm çalışanların ortak bir hedef doğrultusunda sürekli çaba göstermesini ve genel misyona odaklanmasını gerektirmektedir. Örgütsel sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için, vizyon oluşturma, ifade etme ve aktarma gibi görevleri üstlenmelidir. Çalışanlar, belirlenen misyon doğrultusunda planların hazırlanması ve geliştirilmesi aracılığıyla vizyonun şekillenmesine katkı sağlamalıdır. Örgütün tüm üyeleri, bu planlara uygun faaliyetler gerçekleştirerek süreci izlemeli, değerlendirmeli ve birbirlerini, fırsatlar sunan ya da tehditler barındıran durumlar karşısında, uygunsuz davranışlardan koruyacak değişiklikler hakkında bilgilendirmelidir.

Sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmesi için örgütlerin yeniden şekillendirilmesi ve yapılandırılması gerekmektedir (Shrivastava, 1995). Bu süreçte benzersiz, yeşil üretim sistemleri geliştirilerek çevre dostu pazarların kazanılması için yenilikçi pazar stratejileri oluşturulmalıdır. Uzun vadeli kârlılığı sağlamak adına, doğayla uyumlu verimli maliyet yapıları kurulmalı; çevresel ve ürün yükümlülüklerine ilişkin daha etkili yasal düzenlemeler oluşturulmalı; toplum imajını güçlendirmek amacıyla çevresel programlar aracılığıyla halkla ilişkiler çalışmaları yürütülmelidir.

Spangenberg ve Bonniot (1998) da, herhangi bir yönetim şeklinin sürdürülebilir olabilmesi için değişiklikleri fırsata çevirebilecek proaktif bir yaklaşım benimsenmesi ve bu doğrultuda harekete geçmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu kapsamda proaktif ve kurumsal sürdürülebilir bir yönetim için;

- Orta ve uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerinin benimsenmesi ve kurumsal temel unsurları olarak sunulması,
- Sürdürülebilirlik tehdit altında olmadığı sürece, sağlanan tüm imkân ve fırsatlardan en iyi şekilde yararlanılması, suiistimal edilmemesi ve karşılıklı fayda sağlayan kazan-kazan senaryolarının tespit edilmesi,
- Eğer mevcut sistem yalnızca ekonomik bileşeni içermiyor ve sürdürülebilirlik performansını hem sosyal hem de ekonomik ve çevresel faktörler açısından engelliyorsa, mevcut çerçevede gerekli değişikliklerin etkin bir şekilde teşvik edilmesi ve desteklenmesi,

- Başarıya ulaşmak için çevresel sorunlar ve sosyal meselelerin kalite yönetimi sürecine entegre edilmesi,

- Belirtilen maddelerin hayata geçirilmesi için sivil toplumun farklı sektörleri ile işbirliği içinde çalışılması gerekmektedir.

Hernandez, Noval ve Wade-Benzoni (2015) sürdürülebilirliği teşvik etmek için kuşaklar arası sistemlerin oluşturulması, birey, örgüt ve grup seviyesinde stratejiler geliştirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu doğrultuda, örgüter aşağıda belirtilen faaliyetleri uygulayarak nesiller arası sürdürülebilir bir örgüt yapısı inşa edebilecekleri değerlendirilmektedir:

- Birey düzeyindeki stratejiler kapsamında, ahlaki gelişim, minnetrarlık ve ahlaki öfkenin doğru bir şekilde yönetilmesi ile olumlu duyguların yayılması desteklenmelidir. Ayrıca, örgüt içinde anlamlı bir miras oluşturma isteği uyandırılarak bu mirasın önemini pekiştirmek gerekmektedir.

- Topluluk seviyesinde stratejiler kapsamında, düşüncelerin ve ahlaki duygunun yaygınlaştırılması ile topluluk içinde ortak değerlerin güçlenmesi sağlanmalıdır. Aynı zamanda, ahlaki ayrışmanın yayılmasını önleyerek kolektif duyguların şekillendirilmesi amaçlanmalıdır. Gelecek kuşaklara bağ kurmayı teşvik etmek amacıyla, olumlu bir mirasın korunmasını esas alan kültürel yapılar ve grup normları oluşturulmalıdır.

- Örgüt seviyesinde stratejiler kapsamında; ahlaki duygu ve düşüncelerin karar alma süreçlerinde meşru bir şekilde kullanılmasını sağlamak, geçmişteki olumsuz eylemleri göz ardı etmemek ve vicdani hassasiyetleri baskılamaktan kaçınmak önemlidir. Ayrıca, hem resmi hem de gayri resmi yapılar arasında kuşaklar arası fayda sağlamayı teşvik eden etik mekanizmalar geliştirilmelidir.

Smith (2017) örgütlerin, çevresel, sosyal ve ekonomik faktörlerden kaynaklananlar da dâhil olmak üzere, hem uzun hem de kısa vadede çeşitli riskler ile karşı karşıya olduğunu belirtmektedir. Örgütlerin bu riskleri ne kadar başarılı bir şekilde yönetebildiğini ve örgütsel sürdürülebilirliği hangi seviyede etkin kılabilirdiğini anlamak büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple, açık iletişim ve şeffaflık

kritik bir gereklilik olup, aynı zamanda herkes tarafından korunması gereken bir değer olarak görülmelidir.

Alnidawi, Alshemery ve Abdulrahman (2017) da örgütün başarısının sağlanması için, sürdürülebilirlik stratejisini planlarken göz önünde bulundurulması gereken birtakım durumların dikkate alınması gerekliliğini belirtmektedir. Bu kapsamda örgütler için hedeflerini tespit etmek ve kuruluşun hedefini açıkça belirlemek; var olan organizasyonun konumunu ve çalışan kapasitesinin gelişimini anlamak; sürdürülebilirlik oluşturmak için gerekli harekât planını belirlemek, elemanlar arasında kurumsal davranışları güçlendiren örgütsel sürdürülebilirliği tasarlamada temel veya harekât noktası olarak insan sermayesine dayalı bir rekabet avantajı sağlamak için eylem planını sağlamlaştırmak gibi maddeleri işe dâhil ederek sürdürülebilirliği stratejik açıdan yönetmelidir.

Cavaleri ve Shabana (2018), sürdürülebilirlik girişimlerinin örgütsel performansa etkili bir şekilde dönüşebilmesi için çeşitli rekabetçi stratejiler benimsenmesi gerektiğini öne sürmektedir. Bu stratejiler arasında liderlik ve çeşitliliği temel alan rekabetçi yaklaşımlar; sıra dışı, aşırı ve taklitçi yenilik modelleri; riskleri ve maliyetleri azaltarak rekabet avantajı elde etmeye yönelik değer sistemini aracılık rolünden yararlanma; itibar, yasallık ve ortaklık getirisi doğrultusunda rekabet ortamının aracılık etkisinden faydalanma; ayrıca sürdürülebilir ve geçici rekabet avantajı gibi sonuçlardan stratejik olarak yararlanma yer almaktadır.

Farklı bir bakış açısı olarak Barnard ve Van der Merwe (2016)'ye göre ise, yükseköğretim ortamında sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için;

- Öğrenme ve öğretme süreci boyunca, tüm bireylerin aktif katkılarıyla şekillenen kurumsal etik sayesinde, öğrenciler ve çalışanlar arasında bilgi üretimi teşvik edilerek yaşam kalitesinin artırılmasına olanak tanıyan yenilikçi ve girişimci bir anlayışın geliştirilmesi,

- Mezunlarının, sahip oldukları bilgi, beceri ve uzmanlıkları sivil toplumun yararına kullanmalarını teşvik eden bir öğrenme, öğretme ve ders programı standardının oluşturulması,

- Kurumun iç kaynaklarının insan, finansal ve altyapı etkin kullanımının sağlanması, korunması, çoğaltılabilir olması ve sürekli yenilenebilirliğin güvence altına alınması gerekmektedir.

Niculita (2015) insan kaynaklarının stratejileri ve politikaları hayata geçirme rolü, değişime uyum sağlama ve yenilikçilik kapasitesi ile sürdürülebilirliğin temel unsuru olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, sürdürülebilirliği hedefleyen bir yönetim, çalışanlarını bu amaca uygun bir çalışma yaklaşımına katkı sağlayacak tutumları ve beceri geliştirmeye teşvik etmelidir. Bu doğrultuda, örgütlerin sahip olduğu insan kaynağı etkin ve verimli yönetim anlayışıyla sürdürülebilirliğin sağlanmasında temel bir unsur olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle, örgütsel sürdürülebilirliğin yönetimi açısından mevcut insan kaynağının öncelikli olarak etkili bir şekilde yönlendirilmesi gerektiği ifade edilebilmektedir.

2.3. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

İşletmeler, insanların ya da diğer işletmelerin ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmet üretimi yapan ekonomik birimler olarak bilinmektedir. Bu amaç için kurulan işletmelerin en önemli amacı kâr elde etmektir. Fakat işletmelerin kâr elde etme amacı dışında daha başka amaçları da bulunmaktadır. İşletmenin devamlılığı da bu amaçlardan bir tanesidir. İşletmeler üretimlerini yapmış oldukları mal ya da hizmetleri satarak gelir elde etmektedirler. Elde ettikleri bu gelirin bir bölümü ile de yeniden üretim yapabilmek için ürün ve hizmet satın alarak işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. Ancak işletmelerin çevreleriyle sürekli iletişim halinde olmaları yani açık sistem oldukları için iç ve dış çevre unsurlarında yaşanan gelişmeler ve öngörülemeyen değişimlerden de doğal olarak etkilenmektedirler. İşletmeler çevrelerinde olan bu değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlayarak rekabet avantajı elde edebilirler. Rekabet avantajını elde edebilmek için de işletmelerin atık davranışları önemli bir gerekliliktir (Roberts ve Grover, 2012).

Bu bölümde işletmelere rekabet avantajı sağlayan önemli kavramlardan örgütsel çeviklik kavramı ile örgütsel çevikliğin tanımı ve önemine, örgütsel çevikliğin gelişimine, örgütsel çevikliği gerekli kılan nedenlere, örgütsel çevikliğin boyutlarına ve örgütsel çevikliği etkileyen faktörlere yer verilmiştir.

2.3.1. Örgütsel çeviklik kavramı, tanımı ve önemi

Son yıllarda, özellikle üretim alanında, dünya çapında hızlı bir değişim ve dönüşüm süreci gözlemlenmekte olup, işletmelerin karşılaştığı belirsizlikler her geçen gün daha da yoğunlaşmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda küreselleşme hız kazanırken, teknoloji büyük bir hızla ilerlemekte; üretim ve tüketim dinamikleri sebebiyle ürünlerin ömrü giderek kısalmakta; müşteri beklentileri sürekli değişmekte ve bireyselleştirilmiş ürün talepleri artmaktadır. Ayrıca, işletmelerin sermayeye, bilgiye ve teknolojiye erişimi büyük ölçüde kolaylaşmış durumdadır (Vernadat, 1999; Jin-Hai v.d., 2003).

Belirsizliklerin yoğun olduğu bir ortamda rekabet avantajını sürdürebilmek oldukça zordur. İş dünyasında meydana gelen bu belirsizlikler, üretim sektöründe başarısızlığın başlıca nedenlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi ve gelişim gösterebilmesi için, belirsizlik dönemlerinde çevrelerinde meydana gelen öngörülen ya da beklenmedik tüm değişiklikleri fark etmeleri, bu değişiklikleri analiz edip uygun tepkiler geliştirebilmeleri gerekmektedir (Sharifi ve Zhang, 2001). Bu nedenle, işletmelerin değişen çevresel, sosyal ve ekonomik koşullara uyum sağlayabilmek için daha esnek bir yapıya sahip olmaları, ihtiyaç ve taleplere hızlı bir şekilde yanıt verebilmeleri, sürekli gelişim göstermeleri, yenilikçi yaklaşımlar benimsemeleri ve ortaya çıkan değişiklikleri fırsata dönüştürerek rekabet avantajı elde etmeleri gerekmektedir (Kidd, 1995; Vernadat, 1999). Bu hedeflere ulaşabilmek için geleneksel üretim yöntemleri artık yeterli olmamış ve bu eksikliğe çözüm olarak “örgütsel çeviklik” kavramı geliştirilmiştir.

Örgütsel çeviklik kavramının gelişimi, 1990'lı yılların başlarında işletmelerin her alanda hissedilen değişimlere uyum sağlama ihtiyacı doğrultusunda ortaya çıkan çözüm arayışlarıyla başlamıştır. Bu süreç, işletmelerin çevresel koşullara etkili ve hızlı bir şekilde adapte olabilmesini amaçlayan yaklaşımların geliştirilmesiyle ilerlemiştir. Bu alandaki çözüm arayışlarının en önemli adımlarından biri, Lehigh Üniversitesi bünyesindeki Lacocca Institute tarafından 1991 yılında yayınlanan “*21st Century Manufacturing Enterprise Strategy*” adlı rapordur. Bu raporda, mevcut durum analiz edilmiş ve çözüm önerileri sunulmuştur. Raporda üç temel konuya özellikle dikkat çekilmiştir (Kidd, 1995).

- “Üretimde, değişim ve dönüşümün itici gücü olarak faaliyet gösteren yeni bir rekabetçi çevre ortaya çıkmaktadır.”

- “En yüksek standartlarda kaliteye sahip, kişiselleştirilmiş olan ürün taleplerine hızla bir şekilde cevap verme yeteneğini geliştiren işletmelerin rekabet avantajı artacaktır.”

- “Çevik olabilmek için değişen koşullara ve ihtiyaçlara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmek için esnek teknolojilerin yüksek yeteneklerle donatılmış, bilgi birikimine sahip, teşvik edilmiş ve yetkilendirilmiş işgücü ile uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Bu entegrasyon işlemi, yönetim ve organizasyon yapılarının içinde yapılmalı hem işletmenin kendi içerisinde hem de işletmeler arasında iş birliğinin oluşturulmasını gayrete getirici şekilde olmalıdır.”

Örgütsel çeviklik, yeni bir kavram olup, üzerinde genel bir uzlaşmaya varılmış kesin bir tanımı henüz bulunmamaktadır. Örgütsel çeviklik kavramı başlangıçta üretim süreçlerindeki verimliliği artırmak amacıyla ortaya çıkmışken, ilerleyen yıllarda işletmelerin çeşitli alanlarında da uygulanmaya başlanmıştır. Breu ve arkadaşları (2002) örgütsel çevikliği, kolay ve hızlı hareket edebilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Akademik literatür incelendiğinde, örgütsel çeviklik kavramının tanımı, bileşenleri ve modeli üzerine birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. Sharifi ve Zhang (1999), işletmelerde çevik üretimin uygulanabilmesi için üç temel bileşenden oluşan bir örgütsel çeviklik modeli önermiştir. Bu modelde, işletmenin çevresel değişimlere uyum sağlama, işletmenin iş yapma biçimi ve organizasyon süreçlerini kapsayan “Çeviklik Sürücüler”, işletmenin çevik yapısını temsil eden “Çeviklik Yetenekleri” ve yöneticilerin işletmenin çeviklik kapasitesini etkin şekilde kullansamına yönelik “Çeviklik Sağlayıcıları” yer almaktadır. Bu üç unsur, işletmelerin hızlı ve esnek üretim gerçekleştirebilmesi için bütünleşik bir yapı sunmaktadır. Bu modele ek olarak, araştırmacıların örgütsel çeviklik kavramının tanımı ve bileşenleri üzerine çeşitli çalışmalar gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu çalışmalar arasında öne çıkan bazı önemli yaklaşımlar şunlardır;

“Örgütsel çeviklik, işletmenin değişim ve dönüşümlere uyum sağlama veya değişim ve dönüşümlere tepki verme yeteneği olarak nitelenmektedir” (Tan, 1998;

Huang 1999; Kassim ve Zain, 2004; Lin vd., 2006; Ganguly vd., 2009; Almahamid vd., 2010; Shafer vd., 2001; Dubey & Gunasekaran, 2014; Setili, 2014)

“Örgütsel çeviklik, üreticinin daha önce öngörülemeyen ani değişikliklere hızlı bir şekilde tepki verme yeteneği olarak değerlendirilerek” (Putnik, 2001; Van Assen vd., 2001), “işletmenin bu yeteneklerini karlılığını sürdürmek ve değişen çevre koşullarında var olabilmek için kullanması” (Goldman vd., 1995) olarak tanımlanmaktadır.

“Örgütsel çeviklik, işletmeler açısından yeniden düzenleme ve uyumluluk yeteneği” (Hormozi, 2001) “ve ayrıca sürekli ve öngörülemeyen değişiklikler içeren bir ortamda hayatta kalma ve gelişme yeteneği” (Maskell, 2001), “bir işletmenin üst düzey yüksek nitelikli kalite içeren ve etkin bir faaliyet sürerek, seri bir biçimde aynı zamanda istikrarlı biçimde değişen, ünitelere ayrılarak uluslararası düzeyde rekabet alanında kolay bir şekilde eylem gerçekleştirebilme yetisi” (Tsourveloudis ve Valavanis, 2002) olarak kabul görmektedir.

Gunasekaran ve Yusuf (2002) tarafından yapılan çalışmada örgütsel çeviklik; *“bir kurum ve kuruluşun, etkin bir ürün geliştirme sistemi ile proaktif olarak sanal bir üretim sistemi kurarak, değişen pazar koşullarını karşılama, müşteri hizmetleri ile ilgili hizmet sunum seviyesini en üst düzeye çıkarma, global bir pazarda rekabetçi olma ve uzun vadeli hayatta kalma ve kârlılık potansiyeli şansını artırma hedefi ile üretim maliyetini en az seviyelere indirmek”* şeklinde tanımlanmıştır.

Örgütsel çeviklik, *“pazar olanaklarını hızlı ve sürpriz bir şekilde yakalama ve tespit etme” (Sambamurthy vd., 2003), “öngörülemeyen bir müşteri istek ve talebini yerine getirmek için hızlı bir şekilde hareket etme” (Vervest vd., 2005), “bir kuruluşun pazardaki gelişim ve değişime ile müşterilerin isteklerine hızlı bir şekilde cevap verme” (Lin vd., 2006), “tahmin etme imkânı olmayan iç ve dış değişiklikleri etkin bir şekilde idare etmek için işleri ve iş süreçlerini normal uyumluluk seviyesinin daha ötesinde kolay ve hızlı bir şekilde değiştirme, değişiklikleri zamanında ve kolaylık bir şekilde tahmin etme veya cevap verebilme” (Van Oosterhout vd., 2006), “değişen koşullarda müşteri taleplerine cevap verebilmek için bir kuruluşun öngörülemeyen olayları algılama ve bunlara en hızlı şekilde cevap verme” (Holmqvist ve Pessi, 2006), “gerekli olan varlıkları, ilişkileri ve bilgileri bir araya*

getirerek yenilik fırsatlarını ortaya koyma ve fırsatları yakalama” yeteneği olarak ifade edilmiştir (Hovorka ve Larsen, 2006).

Örgütsel çeviklik, *“değişimleri büyüme ve gelişme olanakları olarak kullanan yenilikçi ve hızlı cevaplar yoluyla iş ortamlarında genellikle umulmadık şekilde ortaya çıkan değişikliklerle üstesinden gelmek için firma çapında bir beceri”* (Lu ve Ramamurthy, 2011), *“kuruluşun beklenmedik şekilde meydana gelen piyasa değişikliklerine cevap verme ve bu değişiklikleri iş avantajlarına dönüştürme becerisi”* (Ngai vd., 2011), *“olanakları ve tehditleri kolaylıkla, hızla ve el becerisiyle fark etme ve bunlara yanıt verme yeteneği”* (Nazir ve Pinsonneault, 2012), *“bir firmanın inovasyon ve rekabetçi faaliyet için müşteri odaklı fırsatları fark etme ve bunlara hızlı bir şekilde yanıt verebilme derecesi”* (Roberts ve Grover, 2012), *“firmaların iş aşamalarının, inovasyon ve yarışmacı strateji fırsatlarından yararlanmada sürat, doğruluk ve maliyet tasarrufu sağlama yeteneği”* (Huang vd., 2014), *“dijital tercihleri daha iyi iş imkanlarıyla rekabetçi fiillere dönüştürerek pazar olanaklarını hızlı bir şekilde algılamak ve bunlara cevap verebilmek için bilişim teknolojisinden istifade etme ve bu fırsatlarını tanıma yeteneği”* (Richardson vd., 2014) şeklinde tanımlanmaktadır.

Bu yapılan tanımlara ek olarak örgütsel çeviklik; *“firmaların pazar revizyonlarını sürekli bir şekilde algılama ve bunlara cevap verme yeteneği”* (Lee vd., 2015), *“bir kuruluşun sahip olduğu kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde yeniden dağıtma / yeniden yönlendirme ile iç ve dış şartların gerektirdiği şekilde daha kazançlı faaliyetleri koruma (ve yakalama) değerine yönlendirme kapasitesi”* (Teece vd., 2016), *“müşteriye özel ürünler ve hizmetler tarafından yönlendirilen, değişen pazarlarda süratli, etkin ve verimli bir şekilde tepki vererek sürekli ve beklenmedik değişimin rekabetçi ortamında hayatta kalma ve gelişme yeteneği”* (Sindhwani ve Malhotra, 2017), *“pazar olanaklarını ve tehditlerini etkin bir şekilde algılama ve bunlara cevap verme konusunda firma çapında yetenek”* (Liang vd., 2017), *“bir işletmenin rekabetçi ve öngörülemeyen bir ortamda, her türlü değişikliğe - beklenen ya da beklenmeyen – doğru yöntemlerle ve zamanında cevap vererek hayatta kalma ve başarılı olma kabiliyeti”* (Nejatian vd., 2018) olarak da tanımlanmaktadır.

Örgütsel çeviklik, hızla değişen ve rekabetin yoğun olduğu modern dünyada, işletmeler için giderek daha kritik bir hale gelmiştir. Özellikle bilgi teknolojisi, hizmet ve yazılım sektöründe faaliyet gösteren örgütler, müşterilerin sürekli değişen ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda hızla gelişen teknolojik dönüşümle yüzleşmektedir (Wendler ve Dresden, 2014). Örgütsel çeviklik, organizasyonların değişen koşullara uyum sağlaması ve çalışanlar ile hissedarların belirlenen amaçlara ulaşmasını desteklemek için üretim kaynaklarını etkili biçimde kullanmalarını gerekli kılmaktadır. Şirketler, değişen çevresel faktörlere ve özellikle pazar dinamiklerine yanıt verirken bilgiyi verimli ve hızlı bir şekilde yönetmenin kritik bir unsur olduğunu vurgulamaktadır (Cegarra-Navarro vd., 2016).

Yapılan tanımlar incelendiğinde, aralarındaki ortak noktaların tepki verebilme yeteneği, hız, yenilikçilik, sürdürülebilirlik ve büyüme ile iş süreçlerini yeniden şekillendirme olduğu görülmektedir. Bu ortak noktalar göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel çeviklik; örgütün, öngörülemeyen pazar değişiklikleri ile müşteri beklentilerine proaktif bir yaklaşımla yaklaşarak, tüm iş süreçlerini etkili ve hızlı bir biçimde uyarlayabilme ve söz konusu değişimlere başarıyla yanıt verebilme kapasitesi olarak tanımlanabilmektedir. Bu çerçevede, örgütsel çeviklik, işletmelerin iç ve dış çevrelerindeki değişimlere uyum sağlama, değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerine karşı tüm operasyonel süreçlerini dönüştürerek etkili, hızlı ve rekabet avantajı sağlayacak şekilde yanıt verme yeteneğiyle, işletmeler için kritik bir unsur haline gelmiştir (Özdemir ve Tan, 2023).

Örgütsel çeviklik, doğrudan çevik yönetim anlayışıyla bağlantılıdır. Çevik yönetimin temel felsefesi “*daha az çaba harcayarak, daha fazla değer üretme*” prensibi üzerine kuruludur ve çevik örgütler üç temel yasaya uygun hareket etmelidir (Denning, 2018). Bu yasalar; “*küçük takım yasası, müşteri yasası ve ağ yasası*” olarak tanımlanmaktadır. Denning’e (2018) göre, işletmeler çevik yönetimin temel ilkeleri sayesinde müşteri ihtiyaçlarını çok daha hızlı kavrayabilmekte, küçük ekiplerle çalışarak etkin iletişim kurma avantajına sahip olmakta, iç ve dış ağlarını kullanarak müşteri için belirledikleri en yüksek değere ulaşabilmektedir.

Bu tanımlamalardan yola çıkarak örgütsel çeviklik, bir örgütün çevresel koşullara proaktif, esnek ve yenilikçi tepkiler verebilme kapasitesidir. Bu yetkinlik,

örgütün içsel kaynaklarını ve süreçlerini dinamik biçimde yeniden yapılandırabilmesini, fırsatları hızla değerlendirebilmesini ve belirsizlikler karşısında dirençli kalabilmesini sağlamaktadır. Örgütsel çeviklik, yalnızca operasyonel düzeyde değil; stratejik karar alma, liderlik yaklaşımları ve kültürel adaptasyon gibi çok katmanlı boyutlarda kendini göstermektedir. Yeşil dönüşümsel liderlik ve örgütsel sürdürülebilirlik ile etkileşim içinde olan bu kavram, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmanın ve çevresel-toplumsal sorumlulukları yerine getirmenin temel araçlarından biri haline gelmiştir.

Çevik işletmelerin bu değeri ortaya koyabilmesi için belirli birtakım özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu işletmelerin temel niteliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Yetki bağlamında; merkezi olmayan karar alma süreçleri, otoritenin (unvan, derece, statü vb.) azaltılması, kontrol mekanizmalarına ve otoriteye daha az bağımlılık, planlara veya gruplara bağlılık, görevlere bağlı olan yetkilendirme, görev değiştikçe yetkinin de değişmesi ve geniş kapsamlı kontrol alanı.
- Kurallar ve prosedürler açısından; minimal düzeyde prosedürler ve kurallar, çalışma programları ve iş tanımları bakımından düşük seviyede resmi düzenlemeler, değişken ve esnek rol tanımları, daha gayri resmi organizasyon yapıları.
- Koordinasyon bakımından; kişisel ve gayri resmi uyum, görevlerin devredilmesi ve karar alma süreçleri, ağ tabanlı iletişim, hedef odaklı çalışma.
- Yapısal açıdan; yatay, düz, matris, ağ veya sanal organizasyon modelleri, ekip çalışmasının teşvik edilmesi, çapraz işlevsel etkileşimlerin artırılması ve fonksiyonlar ile birimler arasındaki sınırların azaltılması.
- İnsan kaynakları yönetimi açısından; çalışanların yetkilendirilmesi, iş kapsamının genişletilmesi, katılımın teşvik edilmesi ve zenginleştirilmesi, karar alma süreçlerinde özerklik sağlanması, bilgi ve deneyime erişim kolaylığı, ekip çalışmasının desteklenmesi, disiplinler arası beceri eğitimlerinin sağlanması, çok işlevli takımların oluşturulması, iş gücünün eğitimi ve gelişimi, farklılaştırmanın teşvik edilmesi ve çeşitliliğin artırılması.

Bu niteliklere sahip işletmelerin, örgütsel çevikliğin temel unsurları olan hızlı tepki verebilme, esneklik, yetkinlik ve hız gibi özellikleri de bünyelerinde bulundurması gerekmektedir.

Tablo 2.2. Çevikliği Tanımlamak İçin Sağlanan Ana Literatür Katkılarının Bileşimi

Araştırmacılar	Örgütsel Çeviklik Tanımları
Kidd (1995).	<i>“Ortaya çıkan çeviklik, pazar ortamında meydana gelen değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt verebilme ve temel bir kaynak olan bilgiyi kullanma ve kullanma becerisi yoluyla rekabet avantajı için kullanılabilir. İnsanların, birbirlerinin bilgisinden yararlanmanın mümkün olabilmesi için, açıkça tanımlanmış pazar fırsatları etrafında oluşturulan dinamik ekiplerde bir araya getirilmesi gerekir. Bu süreç aracılığıyla bilginin yeni ürün ve hizmetlere dönüştürülmesi aranır.”</i>
Goldman vd., (1995).	<i>“Çeviklik dinamiktir, bağlama özgüdür, saldırgan bir şekilde değişimi kucaklar ve büyüme odaklıdır. Bu, verimliliği artırmak, maliyetleri azaltmak veya korkunç rekabet fırtınalarını atlatmak için iş kapaklarını kapatmakla ilgili değildir. Bu, birçok şirketin artık korktuğu rekabet fırtınalarının tam merkezinde başarılı olmak ve kar, pazar payı ve müşteri kazanmakla ilgilidir.”</i>
Dyer ve Shafer (1998).	<i>“Değişmek zorunda kalmadan sonsuz şekilde uyarlanabilme kapasitesidir. Bu, dinamik dış ortamlarda faaliyet gösteren kuruluşlar için gerekli bir temel yetkinlik olarak görülmektedir.”</i>
Gunasekaran (1998).	<i>“Rekabetçi bir ortamda hayatta kalma ve gelişme yeteneğidir. Müşteri tarafından tasarlanan ürün ve hizmetler tarafından yönlendirilen, değişen pazarlara hızlı ve etkili bir şekilde tepki vererek sürekli ve öngörülemeyen değişimdir.”</i>
Sharifi ve Zhang (1999).	<i>“Beklenmedik değişikliklerle başa çıkma, iş ortamının benzeri görülmemiş tehditlerinden kurtulma ve değişikliklerden fırsat olarak yararlanma yeteneğidir” / “İş ortamındaki değişiklikleri tespit</i>

etme ve bunlara yanıt vererek yanıt verme yeteneğidir.”

Yusuf vd., (1999).

“Rekabet temellerinin (hız, esneklik, entegrasyon yoluyla yenilik proaktivitesi, kalite ve karlılık) bilgi açısından zengin bir ortamda yeniden yapılandırılabilir kaynakların ve en iyi uygulamaların hızla değişen bir pazar ortamında müşteri odaklı ürün ve hizmetler sağlamak için bir ortamdır.”

Sanchez ve Nagi (2001).

“Çeviklik, işbirliği ve sinerji ile karakterize edilir (muhtemelen sanal şirketlerle sonuçlanan), sağlayan stratejik bir vizyonla sürekli ve öngörülemeyen değişim karşısında gelişen, müşteriye değer verilen, yüksek kaliteli ve duyarlı ürünlerin oluşturulması ve teslimi bilgili ve yetkilendirilmiş bir işgücünün çevik organizasyon yapıları tarafından kitlesel özelleştirilmiş mallar/hizmetler ve bir kurucu ortakları birleşik bir sistemde birbirine bağlayan bilgi altyapısı elektronik ağıdır.”

Dove (2002).

“Bilgiyi etkili bir şekilde yönetme ve uygulama yeteneği, yani organizasyon sürekli değişen ve öngörülemeyen bir iş ortamında gelişme potansiyeline sahiptir.”

Tsourveloudis ve Valavanis (2002).

“Bir işletmenin hızla değişen bir ortamda kârlı bir şekilde faaliyet gösterme yeteneğidir” ve yüksek kaliteli, yüksek performanslı, müşteri tarafından yapılandırılan mal ve hizmetler üreterek küresel pazar ortamını sürekli olarak parçalamaktır.”

Kassim ve Zain (2004).

“Bir firmanın sürekli olarak değişen koşullarla yüzleşme ve ustalıkla uyum sağlama yeteneğidir. Değişen ve öngörülemeyen iş ortamıdır.”

Overby vd., (2006).

“Kurumsal çeviklik, firmaların çevresel değişimleri algılama ve bunlara kolayca yanıt verme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, kurumsal çeviklik iki bileşenden oluşur: algılama ve yanıt verme.”

Qumer ve Henderson-Sellers (2008).

“Bu yöntem, insan odaklı olduğunda, çevik bir yöntemdir. İletişim odaklı, esnek (beklenen veya herhangi bir zamanda beklenmedik değişiklik), hızlı (küçük sürümlerde ürünün hızlı ve yinelemeli gelişimini teşvik eder), yalın (zaman çerçevesini ve maliyeti kısaltmaya ve kaliteyi artırmaya odaklanır), duyarlı (beklenen ve beklenmeyen değişikliklere uygun şekilde tepki verir) ve öğrenme (ürün geliştirme sırasında ve sonrasında iyileştirmeye odaklanır).”

Tizroo ve Ahmadi (2011).

“Her ikisi de rekabetçi eylemler için fırsatları tespit etme yeteneğidir. Uygun eylemleri başlatmanın yanı sıra fırsatların tespiti ya çevreyi algılama veya araştırma süreci yoluyla ya da gelecekteki eğilimleri, fırsatları veya tehditleri tahmin etme süreci yoluyla gerçekleşir. Rekabetçi eylemler, ya algılanan fırsatlara tepki olarak tepkisel olarak ya da ilk harekete geçenler olarak, rekabetçi liderlik fırsatları yaratmak için proaktif olarak başlatılır.”

Alzoubi vd., (2011)

“Hedefleri veya faaliyet türü ne olursa olsun, hem özel hem de kamu kurumlarında başarılı organizasyonların en önemli aracını temsil eden yeni değerlere ve kültürlere uyum sağlamak ve gerekli değişimle başa çıkmak için yeniden tasarlama yeteneğidir”

Charbonnier-Voirin (2011).

“Kuruluşun özellikle karmaşıklık, türbülans ve belirsizlik ile karakterize edilen değişen bir ortamda verimli bir şekilde hareket etmesini sağlayan bir yanıt yeteneğidir.”

Nafei (2016).

“Kuruluşun amaçlarına ulaşma yeteneği, ürünlerinin geliştirilmesi, insan bilgisinin artması, hızla değişen bir ortamda organizasyonun gelişimini etkileyen ve hareketini hafifleten kaynaklardır.”

Troise vd., (2022).

“Dış değişiklikleri öngörme ve bunlara hızla yanıt verme yeteneğidir.”

Magdy ve Elmakawy (2024).

“Örgütsel çeviklik, çevredeki belirsizliğin ve değişimin zorlukları ile potansiyel negatif etkilerinden firmaların korunmasını ve dahası bu durumdan fırsatlar yakalamasını sağlamaktadır.”

2.3.2. Örgütsel çevikliğin boyutları

Organizasyonlar, müşterilerle, teknolojiyle, iklim durumlarıyla ve rakipleriyle bunlar gibi pek çok değişikliklerle karşılaşmaktadır. Örgütlerin bu değişikliklere uygun yanıtlar verebilmek yani hızlı olabilmek için bazı becerileri geliştirmesi gerekmektedir. Ayrıca, çeviklik sağlayan öğeler arasında uygulamalar, insan kaynakları, yöntemler, araçlar ve bilgi teknolojileri gibi etkenler yer alarak bu becerilerin gelişimine katkı sağlamaktadır. Çeviklik becerileri olarak belirtebileceğimiz bu yetenekler şu şekildedir (Melian Alzola, Fernandez-Monroy ve Hidalgo-Penate, 2020).

- Yanıt verebilirlik: Girişken bir şekilde cevap vermek.
- Hız: Mümkün olan en kısa sürede görevleri süratli bir şekilde yerine getirmek.
- Esneklik: Aynı kaynaklar ile birden fazla mal ve hizmeti işlemek.
- Temel yeterlilikler: Kaliteyi sağlama yönetimi, stratejik bakış açısı, yeni ürün ve hizmetlerin tanıtımı, organizasyonel değişim ve dönüşüm gibi yetkinliklere sahip olmak.

Örgütsel çevikliğin bu boyutlarının doğru bir şekilde anlaşılması için çaba gösterilmesi, değişime süratle cevap verebilecek, çeviklik sağlayabilecek faaliyetlerin geliştirmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Çeviklik, organizasyonlarda maruz kalınan çevresel ve organizasyonel vakaları süratle analiz edip bunlara en uygun çözümleri oluşturabilmeyi ifade etmektedir (Doğan ve Baloğlu, 2018).

Örgütsel çevikliğin öğeleri hakkında farklı araştırmacılar tarafından yapılan literatür taramaları sonucunda, örgütsel çeviklik öğelerinin “*cevap verme*”, “*yetkinlik*”, “*esneklik*” ve “*hız*” olarak açıklandığı görülmüştür (Akkaya ve Tabak, 2018). Bu doğrultuda “Örgütsel Çevikliğin Boyutları” alt kısımda açıklanmıştır.

2.3.2.1. Cevap verme

Örgütsel çeviklik, organizasyonların değişen piyasa koşullarına uygun olarak cevap verebilme hızı olarak tanımlanmaktadır (Zaheer ve Zaheer, 1997).

Yapılan bir araştırmada cevap verme yeteneğinin bütün sektör grupları için olmazsa olmaz bir gereklilik olduğundan bahsedilmiştir (Chan vd., 2017). Bu doğrultuda cevap verme; değişiklikleri saptama ve bu değişikliklere hızla reaksiyon gösterme olarak tanımlanmıştır. Alt kısımda yer alan öğeler organizasyonların cevap verme yeteneğini oluşturmaktadır:

- Değişiklikleri fark etme, öngörüle bulunma ve bu gelişmelere hazırlıklı olma,
- Değişikliklere etkili ve hızlı olarak yanıt verme,
- Değişiklikleri fırsata çevirme (Sharifi ve Zhang, 1999).

Diğer bir ifadeyle dış ortamda meydana gelen fırsat ya da tehdit gibi dönüşümleri süratle açıklayarak bu değişimlerden faydalanma durumu, cevap verme yeteneği olarak belirtilmektedir.

Sherehiy ve arkadaşları (2007) cevap verme yeteneğini dört ana grupta konu edinmişlerdir. Bunlar; tüketicilerin istek ve taleplerindeki değişimlere cevap verme, piyasa ve piyasa ortamındaki değişimlere adapte olma, çevresel ve toplumsal sorunlara yönelik cevaplar geliştirme ve iş hedeflerindeki gelişmelere güçlü bir şekilde reaksiyon gösterme olarak inceleme konusu edilmiştir.

Becker ve Knudsen (2005) araştırmalarında cevap verme yeteneğini; fiyat değişikliklerine süratle cevap verme, tüketici taleplerindeki dönüşümleri algılama eğilimi, dış ortamdan gelen değişimlere nasıl refleks gösterileceği konusunda karar almak için birimler arasında düzenli toplantılar yapma, düzenli aralıklarla ürün geliştirmenin kontrol edilmesi, birimlerin işbirliği içinde hareket etmesi, müşteri memnuniyetsizliklerinin sistemli bir şekilde takip edilmesi, planların zamanında harekete geçirilmesi ve ürünler ile ilgili yeniliklerin ilgili birimler tarafından koordine edilmesi olarak ifade etmişlerdir.

Tüketicilerin ihtiyaç ve talepleri belirli sebeplerden ötürü farklılık gösterebilmektedir. Firmaların rekabet avantajı sağlayabilmesi için bu dönüşümlere derhal yanıt vermesi gerekmektedir. İşletmenin rekabet üstünlüğünü devam ettirmesi çevik bir yapıya sahip olmasına ve dolayısıyla cevap verme kabiliyetini tesirli bir

şekilde kullanmasına bağlıdır. Bu kabiliyet, hızlı entegrasyon ve gelişen koşullara hızlı reaksiyonlar geliştirme potansiyelini ifade etmektedir (Akkaya vd., 2019).

Örgütsel çevikliğin temel unsurlarından biri olarak kabul edilen cevap verme boyutu organizasyonların öngörülebilir ya da öngörülemeyen dönüşümlere etkili bir şekilde cevap vermesine destek olmaktadır. Ayrıca, kuruluşların iç ve dış çevreden gelen imkânları analiz edip değerlendirmesi, bu imkân ve olanakları fırsata dönüştürmesi cevap verme yeteneği aracılığıyla mümkün hale gelmektedir.

2.3.2.2. Esneklik

Sharifi ve Zang (1999) esnekliği, eldeki kaynakları kullanarak çeşitli ürün ve hizmetleri üretip sunma, aynı zamanda farklı amaçlara ulaşma yeteneği olarak ifade etmişlerdir. Bunun dışında esnekliğin dört ana unsurunun olduğunu belirtmişlerdir (Sharifi ve Zang, 1999).

- Ürün miktarında esneklik,
- Ürün tasarımında ve modelinde esneklik,
- Kuruluş ve kuruluş ile ilgili konularda esneklik,
- Personel kaynaklarında esneklik

Esneklik, organizasyonların çevrelerinde yaşanan ani talep değişimlerine uyum sağlayarak etkin bir tarzda cevap verebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca yeni ürün ve hizmetlerin rekabet koşullarında dikkat çekmesi için hızlı cevap verebilme potansiyeli olarak da ifade etmek mümkündür. Bu kabiliyet, piyasa koşullarında oluşan imkanlara etkin olarak cevap verebilmek önemli rol oynar (Coşkun, 2019). Esneklik, kuruluşun faaliyet gösterdiği piyasa ve çevrede oluşan değişimi fark etmesi, tanımlaması ve ortaya çıkan yeni koşullara uyum sağlayarak etkili bir şekilde cevap verme becerisi olarak da ifade edilmektedir (İleri ve Soylu, 2010).

Esneklik yeteneği, organizasyonların çevrelerinde yaşanan değişimlere karşı kaynaklarını sürekli bir şekilde hazır tutmaları ve ihtiyaç oluştuğunda bu kaynakları hızlı cevap verebilmek için harekete geçirme kapasitesi olarak da tanımlanabilmektedir. Esneklik, organizasyonların rekabet avantajını devam

ettirebilmesi için hem tüketicilerin değişen istek ve ihtiyaçlarına, hem de örgütün iç ve dış çevrelerinde oluşan durumlara hızlı bir şekilde yanıt verebilme yeteneği olarak ifade edilebilir (Özeroğlu, 2019).

Esneklik, değişime uyum sağlamak ise bir organizasyonun değişim ve belirsizlikler karşısında adaptasyonunu sağlar. Adaptasyon ise örgütte çalışan bireylerin gerekli beceri ve eğitimlerle donatılarak hızlı hareket etmeleri ile mümkün olmaktadır (Gül, 2020).

2.3.2.3. Hız

Sharifi ve Zhang (1999) tarafından, organizasyonların operasyonlarını süratle tamamlama kapasitesi olarak tanımlanır. Bu boyut, pazara yeni ürün ve hizmetler çıkarma aşamasının hızlanması, süratli ve zamanında teslimat yapabilme becerisi ve işlemleri mümkün olan en hızlı şekilde gerçekleştirme yeteneğini kapsar. Hız boyutu, karar alma aşamalarının hızlandırılması, ürünleri pazara sürme sürelerinin kısaltılması ve tüketici taleplerine hızla adapte olma becerisi ile ilgilidir. Hız, rekabet üstünlüğü kazanmak ve pazardaki değişimlere uyum sağlayabilmek hayati öneme sahiptir.

Örgütsel çevikliğin hız boyutu, örgütlerin hem iç hem de dış değişikliklere çabuk adapte olabilme becerisi ile doğrudan ilişkilidir. Örgütlerin süratle değişen pazar şartlarına cevap verebilmesi, proaktif pazarlama stratejileri, esnek üretim süreçleri ve inovatif ürün geliştirme faaliyetleri gibi farklı yetenekler gerektirir (Nafei, 2016). Bu konuda hız, örgütsel çevikliğin yalnızca bir unsuru olmakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonların devamlı değişim gösteren dünyada hayatta kalabilmeleri ve büyüyebilmesi için gerekli olan uyum sağlama ve yenilik yapma kapasitesinde bir yansımasıdır. Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran (1999) tarafından yapılan araştırma, çevikliğin ana rekabet avantajlarını hız, kârlılık, esneklik, yenilik ve kalite olarak tanımlanmaktadır. Bu analizler, hızın örgütsel çevikliğin vazgeçilmez unsuru olduğuna ve stratejik açıdan taşıdığı öneme vurgu yapmaktadır. Özellikle hız, değişen müşteri ihtiyaçlarına veya pazar dinamiklerine uyum sağlamak için gereken çevik üretim süreçlerinde temel bir rol oynamaktadır. Güncel araştırmalar, işletme kapsamında hızın kritik rolünü ortaya koymakta ve bu konuda çeşitli çözüm yolları sunmaktadır. Benson Armer, Gast ve Dam (2016), şirketlerin

öğrenme ve gelişim aşamalarını iş dünyasının hızına adapte etmelerinin gerekliliğine dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda, dijital öğrenme araçlarının kullanılarak öğrenme içeriklerinin bulut ortamına taşınması, birden çok cihaz ve eğitim platformunda erişebilir olması ve kullanıcılar tarafından sürekli güncellenebilir hale getirilmesi önerilmektedir. Bu durum, özellikle genç çalışan bireylerin dijitalleşmeye olan yatkınlığını ve öğrenme süreçlerinde teknolojik araçların kullanımının artan önemini gözler önüne sermektedir, ayrıca iş süreçlerindeki hızın artırılmasının değerini vurgulanmaktadır.

Kuiken (2022) çalışması, kesintisiz öğrenme kültürünün ve teknolojinin iş dünyasında meydana getirdiği önemli eğilimlere rehberlik etmektedir. Makine öğrenimi, yapay zekâ ve robotik gibi alanlarda yaşanan hızlı ilerlemeler, iş dünyasında önemli değişikliklere sebep olmaktadır. Bu ilerlemeler, teknoloji okuryazarlığının her pozisyonda temel bir beceri olmasını zorunlu kılarken, bireylerin ihtiyaç hissettikleri anda kendi yetkinliklerini geliştirmelerini sağlayacak bir öğrenme yaklaşımını benimsemesini zorunlu hale getirmektedir. İşletmelerin, teknolojiye dayalı dönüşümleri şirket genelinde etkili bir şekilde benimseyebilmesi için teknoloji zekâsında gelişim sağlaması artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Yeniliklerin sadece bazı bölümlerde veya en uç düzeylerde kalmaması, kurum geneline yayılması büyük önem taşımaktadır. Bu sürecin başarılı olabilmesi için hız unsuru önemli bir rol oynamaktadır. Kurumlar, gelişen ve değişen teknolojiye uyum sağlayabilmek için hızlı karar alma ve uygulama mekanizmalarına sahip olmalı, stratejilerini bu dinamiklere göre şekillendirmelidir.

2.3.2.4. Yetkinlik

Örgütsel çeviklik yeteneğinin son aşaması olan yetkinlik, hız, esneklik ve cevap verebilirlik gibi üç anahtar unsurun koordineli ve verimli bir şekilde uygulanma kapasitesini ifade etmektedir. Başka bir açıdan bakıldığında, bu kavram, işletmenin çeviklik becerilerinin sürekli yenilenen şartlara uyum sağlayabilme yeteneği ile olan ilişkisini ifade etmektedir. Buradaki dinamiklik kavramı değişen iş ortamına adapte olabilmek var olan veya olabilecek kabiliyetleri revize edebilme yeteneği ve kapasitesi olarak ifade edilmektedir (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Günümüz işletmeleri, faaliyetlerini yerine getirirken, temel becerileri güçlendirmeli ve bununla birlikte bu becerilere enerji katarak rekabet avantajı sağlama yolunda girişimlerde bulunmalıdır. Bu durum kurumların hem mevcut becerilerini derinleştirmelerini, hem de modern ve esnek bir yapıya kavuşmalarını gerekli kılmaktadır. İşletmenin sahip olduğu dinamik kabiliyetler karşısına çıkan olanak ve riskleri önceden algılayarak, yerinde pazar odaklı karar vermesi ve işletmenin kaynak merkezli kabiliyetlerini geliştirmesini mümkün kılmaktadır (Barreto, 2010) Teece ve arkadaşları (1997), dinamik kabiliyetlerin sadece o işletmeye ait olması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Bu kabiliyetlerin rakip firmalar tarafından kolayca izlenip taklit edilememesi ya da başka bir firmaya entegrasyonunun sağlanamaması, onların stratejik değerini ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesi açısından önemli bir unsur olarak ifade edilmektedir (Özbay, 2004; Prahalad & Hamel, 1990).

Prahalad ve Hamel'e (1990) göre firmaların sahip olduğu bu anahtar yetkinliklerin üç temel özelliği vardır. Bunlar;

- Piyasaların çok çeşitli alanlarına potansiyel erişimi sağlaması,
- Nihai üründe algılanan müşteri yararına önemli katkılar sunması,
- Taklit edilmesinin rakipler tarafından çok zor olmasıdır.

İşletmenin örgütsel çeviklik kabiliyeti içerisinde bulunan yetkinlik unsuru işletme amaçlarını verimle ve etkili bir şekilde gerçekleştirme yeteneği olarak da ifade edilebilir (Sharifi & Zhang, 1999).

Literatürde, işletmelerin tepki verme yeteneğine ve yeni ürün geliştirme süreçlerinde esneklik göstermelerine duyulan ihtiyaca sıklıkla vurgu yapılmaktadır (Teece vd., 1997). Bunun yanı sıra, yetkinliklerin, bir işletmenin sıradan kapasiteleriyle ters bir ilişki içinde olduğu belirtilmektedir (Winter, 2003). Ayrıca, iş birliği oluşturma, ürün geliştirme ve işletme için değer yaratma gibi örgütsel ve stratejik süreçlerde işletmenin sahip olduğu kabiliyetlerin önemi açık bir şekilde dile getirilmektedir. Gerçekten de, yazarlar, işletmelerin sahip olduğu yeteneklerin ve kaynakların gerekli olduğunu, ancak tek başına yeterli olmadığını ve uzun vadeli bir

rekabet avantajı elde etmek için mevcut kaynak yapılandırmalarını iyileştirmek için kullanılabileceğini belirtmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Bu araştırmada araştırma yöntemi olarak mevcut durumu ortaya koymaya yarayan betimsel tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada nicel yöntemlerden faydalanılmıştır. Bu kapsamda anket yöntemi ile toplanan veriler nicel istatistiksel analiz yapan paket programlar aracılığıyla analiz edilmiş ve tablolaştırılmıştır. Öncelikle frekans bilgileri, ortalama değerler, yüzdesel istatistikler ve çapraz tablolar verilmiştir. Hipotezleri test etmek için literatürde oldukça tercih edilen yöntemlerden biri olan Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde görev yapan yönetim kademesindeki personelin yeşil dönüşümsel liderlik özelliklerinin örgütsel sürdürülebilirliğe etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolünün araştırılmasıdır. Bu çalışmadan elde edilen bulgulara dayanarak; yeşil dönüşümsel liderlik, örgütsel sürdürülebilirlik ve örgütsel çeviklik düzeylerini artırıcı tedbirler önerilerek uygulama yapılacak örnekleme yeni stratejilerin geliştirilmesine katkıda bulunmak amaçlanmaktadır. Literatür incelendiğinde yeşil dönüşümsel liderlik ile örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalara rastlanılmaktadır ancak bu ilişkide örgütsel çevikliğin aracılık rolünün olduğu çalışmaların sayısının az olduğu görülmektedir. Bu yönü ile çalışmanın önemli olduğu söylenebilir.

3.2. Araştırma Soruları

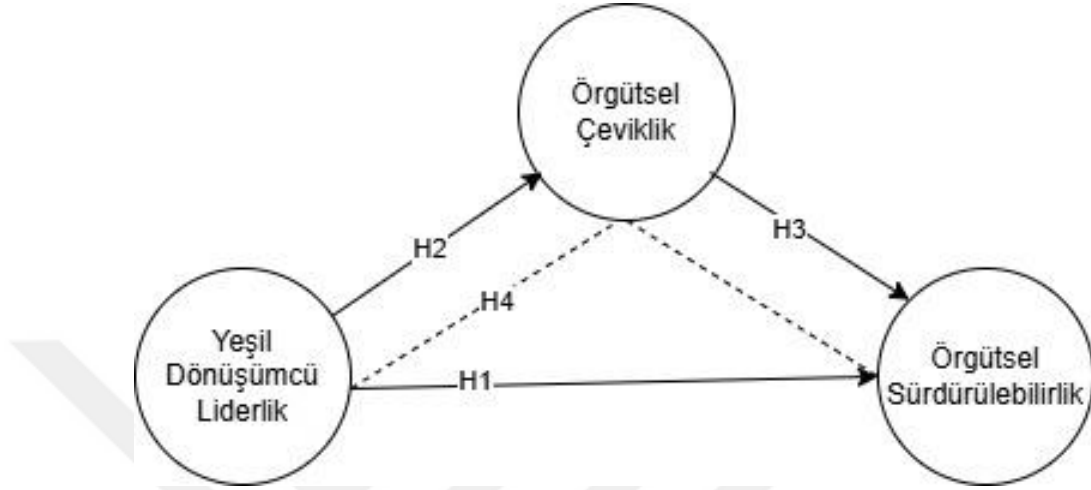
Bu araştırmada temel olarak aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranacaktır.

- Yeşil dönüşümsel liderlik, örgütsel sürdürülebilirliği etkilemekte midir?
- Yeşil dönüşümsel liderlik, örgütsel çevikliği etkilemekte midir?
- Örgütsel çeviklik, örgütsel sürdürülebilirliği etkilemekte midir?
- Örgütsel çeviklik, yeşil dönüşümsel liderliğin örgütsel sürdürülebilirliğe etkisinde aracılık etmekte midir?

3.3. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, betimsel ve nedensel ilişkileri inceleyen bir nicel araştırma olarak tasarlanacaktır. Araştırma, kesitsel (cross-sectional) bir tasarım ile yapılacaktır.

olup, belirli bir zaman diliminde veri toplanacaktır. Çalışmanın amacı, Yeşil dönüşümsel liderlik, örgütsel sürdürülebilirlik ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkileri ve örgütsel çevikliğin aracılık rolünü incelemektir. Bu amaçla araştırmada aşağıdaki araştırma modelinden faydalanılacaktır.



Şekil 3.2. Araştırma Modeli

Önerilen modele ait değişkenler arasındaki ilişkileri sınamak için dört adet temel hipotez kurulmuştur:

H₁: Yeşil dönüşümsel liderlik, örgütsel sürdürülebilirliği anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H₂: Yeşil dönüşümsel liderlik, örgütsel çevikliği anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H₃: Örgütsel çeviklik, örgütsel sürdürülebilirliği anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H₄: Yeşil dönüşümsel liderliğin, örgütsel sürdürülebilirliğe etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolü bulunmaktadır.

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye’de KOBİ’lerde (Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler) görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Bu evreni çoğunlukla KOBİ’lerin yoğun bir şekilde bulunduğu Marmara Bölgesi’ndeki işletmeler temsil etmektedir. Evreni temsilen araştırmada kullanılmak üzere örneklem seçim

yöntemlerinden basit tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda araştırmada 436 katılımcıya ulaşılmıştır. 18 veri araştırmaya uygun olmadığı için araştırma dışında bırakılmış olup, araştırma 418 veri ile tamamlanmıştır.

3.5. Veri toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılacaktır. Oluşturulan anket formunda demografik özellikleri belirlemek için kişisel bilgi formundan yararlanılacaktır. Kişisel bilgi formu, daha önce yapılan çalışmalar ve uzman görüşler dikkate alınarak oluşturulmuştur. Geliştirilen formda katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, çalışan sayısı vb.) tespit etmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Ölçeklerin tamamı başvuru dosyasının sonuna eklenmiştir. Veri toplama araçları aşağıda verilmiştir.

3.5.1. Yeşil dönüşümsel liderlik ölçeği

Chan ve Chang (2013) tarafından yapılan çalışmada kullanılan ve Özgül ve Zehir (2023) tarafından uyarlanan tek boyutlu yeşil dönüşümsel liderlik ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılardan ölçek sorularını, beş dereceli Likert tipi ölçek (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) üzerinde, cevaplamaları istenmiştir.

3.5.2. Örgütsel sürdürülebilirlik ölçeği

Araştırmada örgütsel sürdürülebilirliği ölçmek için; Sezen Gültekin ve Argon (2020) tarafından geliştirilen, 18 önermeden oluşan “Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği” kullanılmıştır. Katılımcılardan ölçek sorularını, beş dereceli Likert tipi ölçek (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) üzerinde, cevaplamaları istenmiştir.

3.5.3. Örgütsel çeviklik ölçeği

Katılımcıların işletmelerinin örgütsel çeviklik düzeylerini tespit etmek amacıyla, Cegarra Navarro vd. (2016) tarafından geliştirilen 6 madelik örgütsel çeviklik ölçeği formu kullanılmıştır. Katılımcılardan ölçek sorularını, beş dereceli Likert tipi ölçek (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) üzerinde, cevaplamaları istenmiştir.

3.4. Verilerin analizi

Araştırmada elde edilen veriler istatistiksel analiz yapan paket programlar aracılığıyla analiz edilmiştir. Analizde öncelikle araştırmaya katılan katılımcıların demografik bilgilerini içeren betimsel istatistikler verilmiştir. Daha sonra ise araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılıklarını belirlemek için güvenirlik analizleri sonrasında ise araştırmada kullanılan ölçek maddelerinin normallik dağılımları verilmiştir. Daha sonra ölçeklere ilişkin yapı geçerliliğini belirlemek üzere ölçüm modeli yapılmıştır. Ölçüm modeli sonrasında ölçüm modeline ilişkin analizler daha sonra ise hipotez testlerine ilişkin analizlere yer verilmiştir. Hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) analizi kullanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırma bulgularına yer verilecektir. Bu kapsamda tanımlayıcı istatistiklere ilişkin bulgular, ölçeklerin güvenirliklerine ilişkin bulgular, normallik varsayımına ilişkin bulgular, ölçüm modeline ilişkin bulgular, hipotez testlerine ilişkin yapısal eşitlik modellemesine (YEM) ait bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Tanımlayıcı İstatistikler (Frekans Analizine İlişkin Bulgular)

Bu kısımda araştırmaya katılan katılımcıların demografik değişkenlerine (yaş, cinsiyet, çalışan sayısı, sektör, çalışılan pozisyon) ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 4.3. Demografik Değişkenler

Değişken	Kategori	N	%	X
Yaş	-	505	-	45.35
Cinsiyet	Kadın	123	29.4	
	Erkek	295	70.6	
Çalışan Sayısı				351
	Ağaç İşleri	12	2.9	
	Eğlence, Dinlenme, Organizasyon	44	10.5	
	Elektrik, Elektronik, Bilgisayar	48	11.5	
	Gıda, Tarım	88	21.1	
	Giyim, Deri Ürün, Ev Tekstili, Dokuma	54	12.9	
Sektör	Hediyelik Eşya, Eğitim, Basım, Fotoğraf, Çeşitli Mallar	28	6.7	
	Kuaför, Berber, Temizlik, Spor, Kozmetik, Sağlık	58	13.9	
	Metal, Otomotiv, Makine	35	8.4	
	Pazar, Seyyar	5	1.2	
	Ulaştırma Hizmetleri	23	5.5	
	Yapı Sanatları	23	5.5	
Çalışılan Pozisyon	Genel Müdür	226	54.1	

	Bölge Müdürü	11	2.6
	Müdür	181	43.3
	1-5 Yıl	9	2.2
	6-10 Yıl	31	7.4
Çalışma Süresi	11-15 Yıl	70	16.7
	16-20 Yıl	105	25.1
	21 yıl ve üzeri	203	48.6

Tablo 4.3.'te araştırmaya katılan katılımcıların demografik değişkenleri verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan katılımcılar 45,35 yaş ortalamasına sahip, 123 kadın (%29,4), 295 erkek (%70,6), katılımcıların çalıştıkları işletmelerin ortalama çalışan sayısı 351, Genel Müdür sayısı 226 (%54,1), Bölge Müdürü 11 (%2,6), Müdür 181 (%43,3), çalışma süreleri 1-5 yıl 9 (%2,2), 6-10 yıl 31 (%7,4), 11-15 yıl 70 (%16,7), 16-20 yıl 105 (%25,1), 21 yıl ve üzeri 203 (%48,6) katılımcılardır.

4.2. Ölçeklerin Güvenirliklerine İlişkin Bulgular

Ölçeklerin güvenirliklerini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmaktadır. Hesaplanan katsayı 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Bahsedildiği gibi 0-1 arasında değer alan katsayı ile “ $0 \leq \alpha \leq 0,5$ ” ise güvenilir değil, “ $0,5 \leq \alpha \leq 0,6$ ” ise düşük güvenilir, “ $0,6 \leq \alpha \leq 0,7$ ” ise kabul edilebilir güvenilir, “ $0,7 \leq \alpha \leq 0,9$ ” ise iyi derecede güvenilir, “ $\alpha \geq 0,9$ ” ise çok iyi derecede güvenilir şeklinde ölçeğin güvenirliği yorumlanır (Astar ve Güriş, 2015). Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik katsayılarına ilişkin bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 4.4. Ölçeklerin Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Yeşil Dönüşümsel Liderlik Ölçeği	6	0.962
Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği	18	0.961
Örgütsel Çeviklik Ölçeği	4	0.940

Tablo 4.4.'te verilen sonuçlara göre yeşil dönüşümsel liderlik ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı 0,962 çıkmış ve ölçeğin çok iyi derece güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sürdürülebilirlik ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı 0,961 olarak belirlenmiş ve ölçeğin çok iyi derece güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel çeviklik ölçeğinin ÖÇ1 ve ÖÇ2 maddeleri yapıyı olumsuz etkilediği için analizden çıkarılmış olup bu hali ile ölçeğin güvenilirlik katsayısı olan Cronbach Alpha katsayısı 0,940 olarak belirlenmiş ve ölçeğin iyi derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

4.3. Normallik Varsayımına İlişkin Bulgular

Araştırmada verilerin normallik dağılımının belirlenmesi için normallik analizi yapılması gerekmektedir. Değişkenlerin normal dağılımını belirleyen iki parametre değeri vardır. Çarpıklık (skewness) değeri, dağılımın ortalama simetriden ne kadar saptığını, basıklık (kurtosis) değeri ise normal dağılım eğrisinin ne kadar dik ya da basık olduğunu göstermektedir. Tabachnick ve Fidell'e (2001) göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında değerler alması değişkenlerin normal dağılım gösterdiği anlamına gelmektedir. Araştırmada kullanılan değişkenlerin normalliğine ilişkin değerler aşağıdaki Tablo 4.5.'te verilmiştir.

Tablo 4.5. Normallik Analizine İlişkin Bulgular

Ölçek Maddeleri	Standart Sapma	Skewness	Kurtosis
YDL1	0.982	-1.965	1.141
YDL2	0.938	-1.909	1.208
YDL3	0.930	-1.972	1.570
YDL4	0.908	-1.860	1.265
YDL5	0.954	-1.969	1.286
YDL6	0.957	-1.768	1.462
ÖS1	0.969	-1.833	1.601
ÖS2	1.235	-0.886	-1.274
ÖS3	1.414	-0.562	-1.077
ÖS4	0.905	-1.930	1.521
ÖS5	1.159	-1.265	1.788
ÖS6	1.016	-1.705	1.787
ÖS7	0.962	-1.897	1.924

ÖS8	0.958	-1.941	1.132
ÖS9	0.987	-1.696	1.890
ÖS10	1.228	-0.975	-0.102
ÖS11	1.930	-1.045	1.763
ÖS12	1.909	-1.153	1.198
ÖS13	1.933	-1.160	1.208
ÖS14	0.937	-1.149	1.181
ÖS15	0.925	-1.152	1.408
ÖS16	0.928	-1.055	1.894
ÖS17	0.984	-1.811	1.483
ÖS18	0.971	-1.896	1.917
ÖÇ1	0.931	-1.388	1.906
ÖÇ2	0.976	-1.094	1.263
ÖÇ3	0.909	-1.997	1.842
ÖÇ4	0.910	-1.932	1.567
ÖÇ5	0.915	-1.071	1.126
ÖÇ6	0.974	-1.877	1.646

Tablo 4.5. incelendiğinde; ölçeklerin tüm maddelerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 değeri arasında olduğu ve ölçeklerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

4.4. Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi

Hair ve diğerleri (2019) tarafından önerildiği gibi, bu çalışmada dış (ölçüm) modelin güvenilirliğini ve geçerliliğini hesaplamak için çeşitli istatistikler kullanılmıştır. Bu istatistikler arasında “bileşik güvenilirlik” (CR), “iç tutarlılık güvenilirliği” (Cronbach alfa), “yakınsak geçerliliği” ve “ayırt edici geçerlilik” bulunmaktadır. Birincisi, her bir yapıya ait olan göstergelerin faktör yükleri değerlendirildiğinde örgütsel çeviklik ölçeğinin ÖÇ1 ve ÖÇ2 göstergeleri 0.50’den küçük olduğu için bu göstergeler analiz dışı bırakılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Sonuç olarak göstergelerin her birinin “faktör yükü” değerlerinin 0,50’den büyük olması, çalışmada kullanılan yapıların tatmin edici düzeyde güvenilirliğe sahip olduğuna dair kanıtlar sağlamaktadır (bkz. Tablo 4.6.). İkincisi, Tablo 4.6.’ya göre bileşik güvenilirlik/composite reliability (CR) değerlerinin ise 0,957 ile 0,969 arasında değişmesi, ölçeğin kabul edilebilir bir iç güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir

(Rex, 2015). Üçüncüsü, AVE değerlerinin 0,50'den yüksek olup olmadığı değerlendirilmiştir. Bu değer, yeterli yakınsak geçerlilik olarak kabul edilen minimum kabul edilebilirlik düzeyin üzerindedir. Dolayısıyla yakınsak geçerlilik sağlanmıştır.

Tablo 4.6. Ölçüm Modeli Sonuçları

Değişkenler	Göstergeler	Faktör Yükleri	<i>p</i> -değerleri	rho-A	Composite reliability (CR)	AVE
Yeşil Dönüşümsel Liderlik	YDL1	0.915	0.000	0.962	0.969	0.841
	YDL2	0.933	0.000			
	YDL3	0.935	0.000			
	YDL4	0.923	0.000			
	YDL5	0.915	0.000			
	YDL6	0.880	0.000			
Örgütsel Sürdürülebilirlik	OS1	0.802	0.000	0.971	0.969	0.637
	OS2	0.619	0.000			
	OS3	0.501	0.000			
	OS4	0.815	0.000			
	OS5	0.702	0.000			
	OS6	0.809	0.000			
	OS7	0.854	0.000			
	OS8	0.862	0.000			
	OS9	0.827	0.000			
	OS10	0.649	0.000			
	OS11	0.862	0.000			
	OS12	0.838	0.000			
	OS13	0.860	0.000			
	OS14	0.857	0.000			
	OS15	0.854	0.000			

	OS16	0.842	0.000			
	OS17	0.844	0.000			
	OS18	0.852	0.000			
	ÖÇ3	0.913	0.000			
Örgütsel Çeviklik	ÖÇ4	0.942	0.000	0.940	0.957	0.848
	ÖÇ5	0.937	0.000			
	ÖÇ6	0.891	0.000			

Sonrasında, bu çalışmada Leguina'nın (2015) önerdiği gibi ölçeğin yeterli bir ayırt edici geçerliliğe sahip olduğunu doğrulamak için üç ana kriter kullanılmıştır. Bu kriterler arasında “Fornell-Larcker kriteri”, “heterotrait-monotrait method” (HTMT) oranı ve “çapraz yükleme kriteri” yer almaktadır. Başlangıç olarak, Tablo 4.7.'de görülebileceği gibi, kalın harflerle gösterilen AVE değerlerinin karekökü, yüksek ayırt edici geçerliliğin göstergesi olan değişkenler arası korelasyon katsayısından daha yüksektir (Hair vd., 2021).

Tablo 4.7. Fornell-Larcker Kriteri

Değişkenler	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3
Yeşil Dönüşümsel Liderlik	4.18	0.866	0.917		
Örgütsel Sürdürülebilirlik	4.11	0.799	0.876	0.798	
Örgütsel Çeviklik	4.22	0.853	0.818	0.876	0.921

Not: Koyu köşegen, gözlemlenen değişkenlerden elde edilen ortalama çıkarılan varyansın karekökünü temsil ederken, köşegen dışı kalan değerler yapılar arasındaki korelasyonu temsil etmektedir.

İkinci olarak Leguina'nın (2015) belirttiği gibi HTMT değerleri 0,90'ın altında olmalıdır. Bu çalışmanın HTMT değerleri referans değerinden düşüktür (bkz. Tablo 4.8.).

Tablo 4.8. Heterotrait-monotrait Oranı (HTMT)

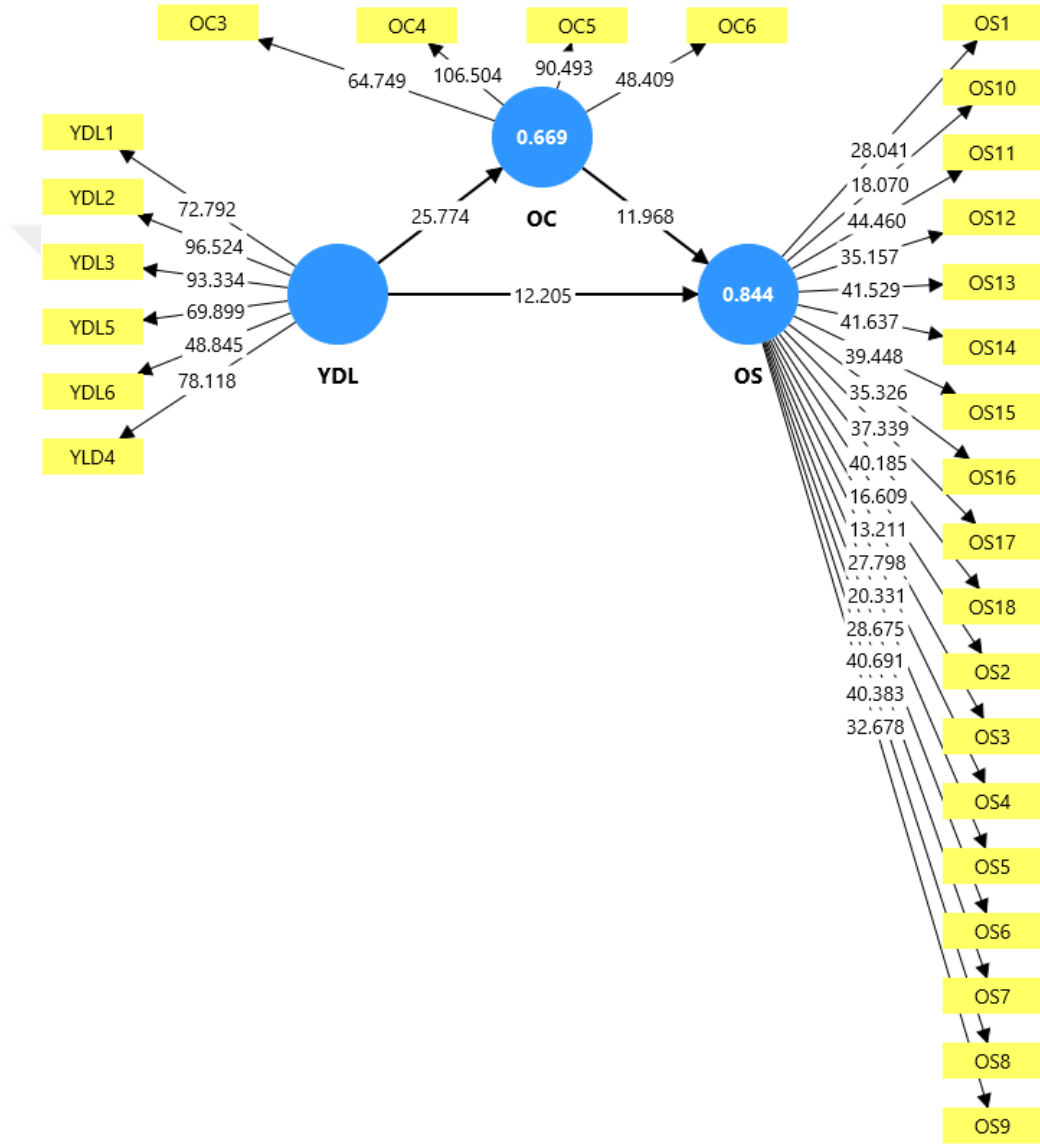
Değişkenler	1	2	3
Yeşil Dönüşümsel Liderlik			
Örgütsel Sürdürülebilirlik	0.847		
Örgütsel Çeviklik	0.860	0.898	

Son olarak, Tablo 4.9’da gösterildiği gibi, ayırt edici geçerliliği garanti etmek için, her bir gizli gözlemlenmemiş değişkenin dış yükünün (koyu renkle gösterilen), çapraz yüklemekten (diğer ölçümlerle birlikte) daha yüksek olması gerekmektedir.

Tablo 4.9. Çapraz Yükleme Değerleri

	Örgütsel Çeviklik	Örgütsel Sürdürülebilirlik	Yeşil Dönüşümcü Liderlik
OC3	0.913	0.824	0.749
OC4	0.942	0.812	0.757
OC5	0.937	0.812	0.760
OC6	0.891	0.777	0.747
OS1	0.698	0.802	0.745
OS10	0.515	0.649	0.502
OS11	0.773	0.862	0.775
OS12	0.770	0.838	0.768
OS13	0.801	0.860	0.786
OS14	0.769	0.857	0.780
OS15	0.767	0.854	0.766
OS16	0.731	0.842	0.753
OS17	0.760	0.844	0.731
OS18	0.802	0.852	0.751
OS2	0.476	0.619	0.472
OS3	0.366	0.501	0.374
OS4	0.730	0.815	0.703
OS5	0.546	0.702	0.592
OS6	0.685	0.809	0.724
OS7	0.720	0.854	0.725
OS8	0.754	0.862	0.744
OS9	0.708	0.827	0.693
YDL1	0.758	0.803	0.915
YDL2	0.762	0.812	0.933
YDL3	0.760	0.810	0.935
YDL5	0.751	0.803	0.915
YDL6	0.729	0.801	0.880
YLD4	0.738	0.787	0.923

Sonrasında her bir yapıya ait olan göstergelerin ait olduğu değişkene anlamlı bir şekilde yüklendiğini test etmek için yeniden örneklem yöntemi (ön yükleme) takip edilmiştir. 5000 yeniden örneklem ile analiz yapılmıştır. Şekil 4.3'teki T değerleri göstergelerin anlamlı bir biçimde ait olduğu yapıya yüklendiğini göstermektedir. Buna göre çalışmanın hipotezlerini test etmek için yapısal model değerlendirilmelidir.



Şekil 4.3. Ölçüm Modeli Sonuçları

4.5. Yapısal Modelin Değerlendirilmesi

Bu çalışmada önerilen hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik araştırması kullanılmıştır. Öncelikle önerilen modelde doğrusallık sorununun var olup

olmadığının değerlendirilmek için Variance Inflation Factors/Varyans Artış Faktörleri (VIF) değerlerine bakılmaktadır. Hair ve diğerlerine (2019) göre, VIF değeri 5'ten düşük olması önerilmektedir. Tablo 4.10'da görüldüğü üzere VIF değerleri istenilen 5 eşik değerinin altındadır.

Spesifik olarak asıl amaç, modelin dışsal değişkenin neden olduğu içsel değişkenlerdeki değişimi açıklama ve tahmin etme yeteneğini (R^2) incelemektir (Hair vd., 2021). Ayrıca Chin (1998) tatmin edici bir model uyumu sağlamak için R^2 değerinin en az 0,10 olmasını önermiştir. Buna göre içsel değişkenlerden “örgütsel çeviklik” R^2 değeri 0,669 ve “örgütsel sürdürülebilirlik” R^2 değeri 0,844, (bkz. Şekil 4.4.) her iki R^2 değeri de önerilen eşik puanını aşmış ve çalışma modelinin toplanan verileri yeterince temsil ettiği söylenebilir (bkz. Tablo 4.11.). Son olarak, verilere iyi bir model uyumunu garanti etmek için Standardized Root Mean Square (SRMR) değeri 0,08'den az ve Normed Fix Index (NFI) değeri 0,90'dan fazla olmalıdır (Hair vd., 2021). Bu modelin SRMR değeri 0,06 ve NFI değeri 0,906'dır ve önerilen eşik değerini aşmaktadır.

Sonrasında, hem doğrudan hem de aracı ilişkiler için yol katsayısını ve bununla ilişkili t değerini belirlemek amacıyla bir önyükleme yöntemi (5000 yeniden örnekleme) uygulanmıştır. Araştırma sonuçları, yeşil dönüşümsel liderliğin örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki doğrudan etkisinin pozitif ve anlamlı olduğunu göstermektedir ($\beta = 0,482$, $t = 12,205$, $p = 0,000$). Dolayısıyla, H1 hipotezi desteklenmiştir. Yine sonuçlar, yeşil dönüşümsel liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki doğrudan etkisinin pozitif ve anlamlı olduğunu ortaya koymuştur ($\beta = 0,818$, $t = 25,774$, $p = 0,000$). Dolayısıyla H2 hipotezi desteklenmiştir. Sonuçlar ayrıca örgütsel çevikliğin örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir ($\beta = 0,482$, $t = 11,968$, $p = 0,000$). Bu sonuca göre H3 desteklenmiştir.

Tablo 4.10. Değişkenler Arasındaki İlişkiler (Doğrudan Etki)

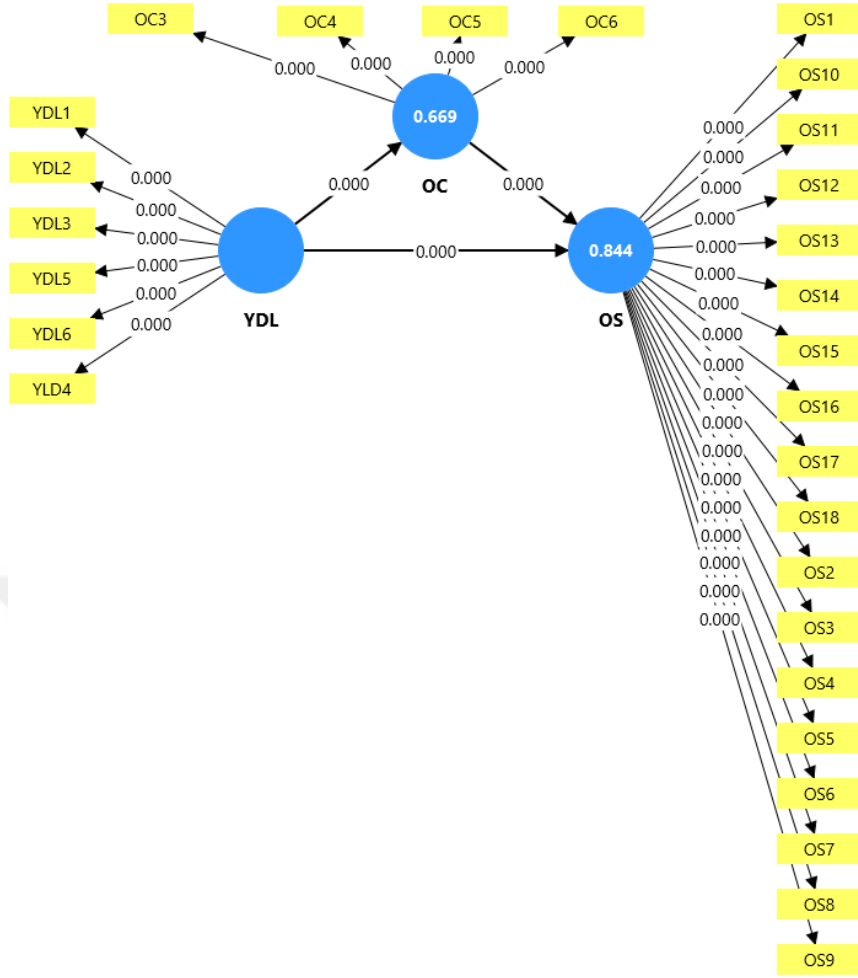
Yol Analizi	Coef (β)	S.D.	t -Değeri	p - Değeri	Adj. R^2	f^2	VIF	Confidence Interval (BC)		Sonuç
								LL	UL	
YDL→	0.482	0.022	12.205	0.000	0.668	0.491	3.019	0.407	0.559	H1

ÖS	***									Desteklendi
YDL→	0.818									H2
ÖÇ	***	0.032	25.774	0.000		2.019	1.000	0.740	0.867	Desteklendi
					0.843					
ÖÇ→	0.482									H3
OS	***	0.040	11.968	0.000		0.491	3.019	0.504	0.560	Desteklendi

Bu çalışmada örgütsel çevikliğin aracılık rolünü tespit etmek için Smart PLS’de uygulanan aracılık prosedürü takip edilmiştir (Zhao, Lynch ve Chen, 2010). Yeşil dönüşümsel liderlik ile örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide örgütsel çevikliğin aracılık rolü pozitif yönde anlamlıdır ($\beta = 0.394$; $t = 11.607$; $p = 0.000$). Bu durum örgütsel çevikliğin aracılık rolü üstlendiğini doğrulamaktadır. Ancak bu aracılık rolünün türünü belirlemek için yeşil dönüşümsel liderlik ile örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki doğrudan etki değerlendirildiğinde, bu ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, örgütsel çeviklik tamamlayıcı kısmi aracılık rolünü üstlenmektedir. O halde, H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.11. Değişkenler Arasındaki İlişkiler (Dolaylı Etki)

Yol Analizi	Coef (β)	S.D.	t- Değeri	p- Değeri	Confidence		Sonuç
					Interval (BC)		
					LL	UL	
YDL→ÖÇ→ÖS	0.394***	0.034	11,607	0.000	0.329	0.463	H4 Hipotezi Desteklendi. Tamamlayıcı Kısmi Aracılık
YDL→ÖS	0.482***	0.022	12.205	0.000	0.407	0.559	



Şekil 4.4. Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçları

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Yeşil dönüşümsel liderlik, sürdürülebilir çevresel hedeflere ulaşma konusunda astlarını motive eden ve onları yeşil çevre dostu davranışlar sergilemeye teşvik eden yenilikçi lider davranışlarını ifade etmektedir (Chen ve Chang, 2013). Yeşil dönüşümsel liderler işletmelerin sürdürülebilirliği kapsayan sosyal, ekonomik ve çevresel çıktılarında önemli rol oynamaktadır (Afzal, Lim ve Prasad, 2017). Huang ve arkadaşları (2021) yoğun yeşil dönüşümsel liderlik davranışlarının örgütlerde üst düzey yönetim ekiplerinin yeşil dönüşüm sürecini benimsemelerini kolaylaştırdığını, yeşil felsefeli iş yoğunluğunu arttığını, yeşil felsefesinin çekirdek bir kavram olarak benimsendiğini göstermiştir. Üst düzey yöneticilerin yeşil dönüşüm sürecini benimsemesi ise örgütlerde yeşil proaktif stratejilerin benimsenmesi ve yeşil dönüşüm sürecinin başarıya ulaşmasını sağlamaktadır. Örgütsel sürdürülebilirlik, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılayabilme olanağını tehdit etmeden mevcut paydaşların (ortaklar, çalışanlar, müşteriler, toplum ve sivil toplum örgütleri, baskı grupları vb.) ihtiyaçlarını karşılayabilme becerisidir (Dyllick ve Hockerts, 2002). Örgütsel sürdürülebilirliğin çeşitli tanımları mevcut olmasına rağmen, örgütsel sürdürülebilirliğe ilişkin ortak varsayımlar; değerler ve inançlar ile kurumsal düşünme sürecini ve uygulamalarını yönlendiren sosyal, çevresel ve ekonomik çıktılar arasında bir denge önermektedir (Ketprapakorn ve Kantabutra, 2022). Örgütsel çeviklik, aniden ortaya çıkan değişimlere uyum sağlayabilme ve bu ani değişimlere işletmeyi adapte edebilme yeteneğidir (Tan, 1998; Huang 1999; Shafer vd., 2001; Kassim ve Zain, 2004; Lin vd., 2006; Ganguly vd., 2009; Almahamid vd., 2010; Dubey ve Gunasekaran, 2014; Setili, 2014). Örgütsel çeviklik, üretici firmaların aniden ortaya çıkan ve öngörülemeyen değişikliklere hızlı bir şekilde karşılık verebilme kabiliyetleri olup (Putnik, 2001; Van Assen vd., 2001), firmaların bu kabiliyetlerini kullanarak süregelen karlılığı devam ettirmesi ve hayatta kalabilmesidir (Goldman vd., 1995). Çeviklik, rekabet açısından avantajı elde tutabilme ve bunun yanında, mevcut pazar koşulları ile tüketici davranışlarında meydana gelen değişikliklere hızlı bir şekilde karşılık verebilme yeteneğidir. Bundan dolayı, firmalar rekabetçi küresel pazarlarda en önde yer alabilmek için, çeviklik problemleri ile başa çıkabilmeli ve ortaya çıkan problemlere endüstri koşullarında yanıt verebilmelidir (Ambe, 2010).

Bu araştırmada, Yeşil dönüşümsel liderliğin örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini ve bu etkide örgütsel çevikliğin rolü incelenmiş, yeşil liderlik uygulamaları ile örgütsel çeviklik ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkilerin keşfedilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Türkiye’de KOBİ’lerde (Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler) görev yapan (418) yöneticiye basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle ulaşılmış ve katılımcılardan elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmada ilk olarak yeşil dönüşümsel liderliğin (YDL)  rg tsel sürdürülebilirliğe ( S) olan etkisi test edilmiş ve bu kapsamda oluşturulan “H1: Yeşil dönüşümsel liderlik örgütsel sürdürülebilirliği etkilemektedir” hipotezi doğrulanmıştır. Literatür incelendiğinde bazı  alışmalar YDL’nin  S üzerindeki etkisinin dolaylı veya bağlamsal faktörlere bağlı olabileceğini öne sürmektedir. Demir (2024) tarafından yapılan bir araştırmada, modern işletmelerin çevresel, sosyal ve ekonomik sorumluluklarını yerine getirmesinde kritik rol oynadığı, yeşil dönüşümsel liderlerin çalışanların çevreye duyarlı davranışlarını teşvik ederek sürdürülebilir stratejilerin benimsendiğini sağladığı, bu liderlik anlayışının yalnızca örgütsel  evre bilincini artırmak ile kalmayıp aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirmesine katkı sunduğu tespit edilmiştir. Bu, YDL’nin  S üzerindeki etkisinin doğrudan değil, belirli koşullarda ortaya çıktığını göstermektedir. Nitekim Karse, Maden ve Tartan Selçuk (2021) tarafından yapılan çalışmada, yeşil dönüşümsel liderliğin çalışanların yeşil davranışlarını hem doğrudan hem de yeşil içsel motivasyon aracılığıyla dolaylı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu durum, YDL’nin  S üzerindeki etkisinin çalışan davranışları ve motivasyon gibi ara değişkenler yoluyla şekillenebileceğine işaret etmektedir. Benzer şekilde, Coşkun (2022) yeşil örgüt ikliminin, yeşil dönüşümsel liderlik ile çevreci çalışan davranışları arasındaki ilişkide tam aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuştur. Bu bulgula, YDL’nin  S üzerindeki etkisinin bağlamsal ve aracılık eden değişkenlere bağlı olarak farklılaşabileceğini desteklemektedir. Dolayısıyla, YDL’nin  S üzerindeki etkisinin anlamlı çıkmaması, bu ilişkinin dolaylı yollarla ortaya çıktığı ve doğrudan etkilerin ölçülmesinde sınırlılıkların olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada ikinci olarak yeşil dönüşümsel liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi test etmek için oluşturulan “H2: Yeşil dönüşümsel liderlik örgütsel

çevikliği etkilemektedir” hipotezi doğrulanmıştır. Literatürde benzer şekilde yeşil dönüşümsel liderlik (YDL)’nin örgütsel çeviklik (ÖÇ) üzerinde olumlu etkisi olduğunu gösteren çalışmalara rastlanılmıştır. Akkaya ve Tabak (2020) yaptıkları çalışmada dönüştürücü liderliğin örgütsel çevikliği pozitif etkilediği sonucuna varmıştır. Ayrıca Akkaya (2020) liderlik tarzlarının gözden geçirildiği çalışmasında dönüştürücü liderlik tarzının örgütlerin dinamik yeteneklerini dolaylı veya doğrudan etkileyerek artırabileceği sonucuna varmıştır. Ahmadya ve Azizi (2020) örgütsel çeviklik üzerine dönüştürücü liderliğin olumlu ve anlamlı bir sonucu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Nitekim İmamoğlu ve arkadaşları (2024) tarafından yapılan çalışmada, dönüşümsel liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu, ayrıca bu ilişkinin dijital dönüşüm süreçlerinde kritik bir rol oynadığı ortaya konmuştur. Araştırmada, dönüşümsel liderliğin çevik organizasyon yapılarının gelişimini desteklediği ve bu sayede işletmelerin değişen çevresel koşullara daha hızlı uyum sağlayabildiği vurgulanmıştır. Benzer şekilde, Balcı ve Erbay (2021) da perakende sektöründe gerçekleştirdikleri araştırmada, dönüşümsel liderlik davranışlarının örgütsel çeviklik ile pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışmalar, YDL’nin ÖÇ üzerindeki etkisinin yalnızca teorik değil, aynı zamanda uygulamalı bağlamlarda da geçerli olduğunu göstermektedir.

Araştırmada üçüncü olarak örgütsel çevikliğin örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini araştırmak için oluşturulan “H3: Örgütsel çeviklik örgütsel sürdürülebilirliği etkilemektedir” hipotezi doğrulanmıştır. Literatürde benzer şekilde motivasyonun işe adanmışlık üzerindeki etkisi inceleyen çalışmalara rastlanılmış ve sonuçlarının araştırma sonuçları ile örtüştüğü görülmüştür. Agarwal vd. (2022) tarafından yapılan araştırma sonucunda çevik üretimin işletmelerin rekabet ortamında ayakta kalmalarını desteklediğini ve çeviklik ile sürdürülebilirlik arasında önemli bir etkileşimin olduğu ortaya konulmuştur. Nitekim Özdil Demirel ve Güler (2022) tarafından yapılan kapsamlı literatür incelemesinde, örgütsel çevikliğin hız, esneklik, yetkinlik ve rekabet avantajı gibi unsurlar aracılığıyla işletme performansını ve sürdürülebilirliğini doğrudan etkilediği vurgulanmıştır. Benzer şekilde, Çubukçu (2024) örgütsel çevikliğin, işletmelerin değişen çevresel koşullara uyum sağlama ve sürdürülebilirliği teşvik etme kapasitesini artıran stratejik bir yetkinlik olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmalar, çevikliğin yalnızca operasyonel bir

avantaj değil, aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada temel bir araç olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, çalışmada H3 hipotezinin doğrulanması, literatürdeki mevcut eğilimlerle tutarlıdır ve örgütsel çevikliğin sürdürülebilirlik stratejilerinde kritik bir rol oynadığını desteklemektedir.

Araştırmada dördüncü olarak örgütsel çeviklik yeşil dönüşümsel liderliğin örgütsel sürdürülebilirliğe etkisinde aracılık rolünü belirlemek için oluşturulan “H4: Örgütsel çeviklik, yeşil dönüşümsel liderliğin örgütsel sürdürülebilirliğe etkisinde aracılık etmektedir” hipotezi doğrulanmıştır ve tamamlayıcı kısmi aracılık rolü olduğu ortaya konulmuştur. Literatürdeki mevcut çalışmalar dönüşümsel liderlik ve çeviklik arasında pozitif ilişkinin bulunduğunu, değişken pazar koşullarında çevreye uyumu mümkün kılarak firmanın ayakta kalmasını sağlayan çevikliğin gelişmesinde liderliğin önemli olduğu, buna göre çalışanları motive eden, değişime öncülük eden ve örgüt içinde güven ortamı sağlayan liderlerin, örgütün pazardaki fırsat ve tehditleri algılayarak hızlı bir şekilde cevap verebilmesi açısından kritik önem taşıdığı, bu doğrultuda, firma yöneticilerinin çalışanlarla iyi ilişkiler kurması, öğrenmeye teşvik etmesi, destekleyici bir tutum sergilemesi gerektiği, firmaların, özellikle yönetici pozisyonu için işe alımlarda bu özelliklere sahip olmaya öncelik vermesinin çevreye uyum sağlayan bir firma haline gelmeleri faydalı olduğunu ortaya koymaktadır (Veisheh ve Eghbali, 2014; Ly, 2023). Nitekim İmamoğlu ve arkadaşları (2024) tarafından yapılan çalışmada, dönüşümsel liderliğin dijital dönüşüm üzerinde etkisinde örgütsel çevikliğin tam aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Bu durum, liderliğin çevik organizasyon yapılarının gelişimini destekleyerek stratejik dönüşüm süreçlerine katkı sunduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, Balci ve Erbay (2021) dönüşümsel liderliğin çevik davranışları teşvik ederek örgütlerin çevresel değişimlere daha hızlı ve etkili yanıt verebilmesini sağladığını vurgulamıştır. Bu bağlamda, çalışmada H4 hipotezinin doğrulanması, örgütsel çevikliğin yalnızca bağımsız bir değişken değil, aynı zamanda liderlik ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide kritik bir köprü işlevi gördüğünü ortaya koymaktadır.

Yeşil dönüşümsel liderlik, sürdürülebilirlik odaklı yönetim anlayışının temel taşı olarak örgütlerin çevresel, ekonomik ve sosyal alanlarda uzun vadeli başarısını güvence altına almak için kritik bir role sahiptir. Günümüz rekabetçi iş dünyasında

örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmesi için çevik yönetim anlayışını benimsemesi gerekmektedir. Örgütsel çeviklik, örgütlerin değişen çevresel, ekonomik ve sosyal koşullara uyum sağlama yeteneğini ifade ederken, bu dinamik uyum süreci yeşil dönüşümsel liderlik tarafından yönlendirilmelidir.

Araştırmalar göstermektedir ki yeşil dönüşümsel liderlik, çalışanların çevresel duyarlılığını artırarak örgüt içerisinde sürdürülebilirlik kültürünün oluşmasına katkı sağlamaktadır. Liderlerin vizyoner bakış açısıyla örgütsel çevikliği teşvik etmesi, çevresel sürdürülebilirlik konusunda daha hızlı ve etkin politika değişikliklerinin uygulanmasını mümkün kılmaktadır. Bu bağlamda, örgütler çevresel sürdürülebilirlik stratejilerini oluştururken çevik yönetim modellerini benimsemeli ve liderlik stratejilerini bu doğrultuda şekillendirmelidir.

Yeşil dönüşümsel liderlik ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişki, sürdürülebilirliği teşvik eden liderlerin belirsiz ortamlarında daha etkin kararlar almasını sağlayarak örgütlerin rekabet gücünü artırmaktadır. Özellikle kriz dönemlerinde örgütlerin sürdürülebilirlik politikalarının sürdürülebilir bir şekilde uygulanması, çevik yönetim anlayışıyla desteklenerek başarılı sonuçlar doğurmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel çeviklik sadece değişime sadece hızlı uyum sağlama kapasitesi değil, aynı zamanda yeşil dönüşümsel liderliğin etkisini güçlendiren bir katalizör olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın bulguları, yeşil dönüşümsel liderliğin örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Çevresel sürdürülebilirlik vizyonuna sahip liderler, örgütlerin sürdürülebilirlik politikalarını şekillendirirken çalışanların çevre dostu yaklaşımları benimsemesini sağlamaktadır. Öte yandan, örgütsel çeviklik, örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerini benimseme sürecini hızlandıran önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, yeşil dönüşümsel liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki etkileşimin sürdürülebilir örgütsel yapının oluşturulmasına katkı sağladığı görülmektedir. Örgütlerin sürdürülebilirlik stratejilerini başarılı bir şekilde uygulayabilmesi, çevik liderlik ve esnek yönetim modellerinin benimsenmesi ile doğrudan ilişkilidir. Sonuç olarak, yeşil dönüşümsel liderlik ve örgütsel çeviklik,

sürdürülebilir bir yönetim anlayışı oluşturmak için birlikte değerlendirilmesi gereken unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Bu doğrultuda; yeşil dönüşümsel liderlik eğitimleri artırılmalıdır. Liderlerin çevresel sürdürülebilirlik konusunda daha bilinçli kararlar alabilmesi için özel eğitim programları uygulanmalı ve sürdürülebilirlik odaklı liderlik becerileri geliştirilmelidir. Örgütsel çevikliğin teşvik edilmesi gerekmektedir. Değişen piyasa koşullarına hızlı uyum sağlayabilen çevik yönetim modelleri benimsenmeli, örgütlerin esnek karar alma mekanizmaları güçlendirilmelidir. Çalışan katılımı desteklenmelidir. Çevresel sürdürülebilirlik farkındalığını artırmak ve çalışanları yeşil dönüşüm sürecine dâhil etmek için bilinçlendirme kampanyaları düzenlenmeli ve teşvik edici politikalar uygulanmalıdır. Teknolojik yeniliklere yatırım yapılmalıdır. Dijital dönüşüm ve sürdürülebilir teknoloji uygulamalarına yatırım yapılmalı, çevre dostu üretim süreçleri ve inovasyon odaklı projeler teşvik edilmelidir. Değişim yönetimi stratejileri geliştirilmelidir. Örgütler, yeşil dönüşümsel liderliğin etkisini artıracak değişim yönetimi tekniklerini benimsemeli ve sürdürülebilirlik süreçlerini etkin bir şekilde yönetmelidir.

Bu öneriler, örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmesi için liderlik stratejilerinin örgütsel çeviklik ile uyumlu bir şekilde tasarlanması gerektiğini göstermektedir. Örgütlerin çevresel sürdürülebilirliği sağlamak adına çevik yönetim anlayışını benimsemesi ve dönüşümsel liderlik yaklaşımını desteklemesi, gelecekte rekabet avantajı elde etmeleri açısından kritik öneme sahiptir.

Bu kapsamda yapılan araştırma, yeşil dönüşümsel liderlik ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkinin örgütlerin sürdürülebilirlik stratejilerini nasıl şekillendirdiğine dair önemli akademik bilgiler sunmaktadır.

Bu çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda, yeşil dönüşümsel liderliğin örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinin olduğunu, örgütsel çevikliğin de bu etkiye tamamlayıcı şekilde kısmi aracılık ettiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, günümüz dinamik iş çevrelerinde çevikliğin liderlik-sürdürülebilirlik ilişkilerinde köprü bir rol üstlendiğini göstermektedir. Literatürdeki benzer bulgularla tutarlılık gösteren bu sonuçlar, hem kurumsal katkılar hem de pratik uygulamalar açısından bazı önerilerin geliştirilmesi gerekli kılmaktadır.

Yönetsel Düzeyde Öneriler:

İşletmelerin yeşil dönüşüm süreçlerine uyum sağlamalarında, liderlik anlayışlarını bu dönüşüm ekseninde yeniden yapılandırmaları önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, çevresel sorumlulukları içselleştiren ve liderlik yetkinliklerini geliştirmeye yönelik eğitim programlarının tasarlanması önerilmektedir. Özellikle örgütsel çevikliğin stratejik bir yetkinlik olarak benimsenmesi, dinamik çevresel koşullara uyum sağlama konusunda işletmelere önemli avantajlar sunabilir. Ayrıca, çevik yapıların desteklenmesi amacıyla yöneticilerin değişimi teşvik eden, güven ortamını inşa eden ve çalışanlarını çevresel hedeflere yönlendiren liderlik yaklaşımlarını benimsemeleri gerekmektedir.

Politika Geliştirme Açısından Öneriler:

Sektörel rehber dokümanların ve sürdürülebilirlik teşvik mekanizmalarının, çevik ve çevre dostu liderlik perspektifiyle yeniden ele alınması gerekmektedir. Kurumsal düzeyde çevikliğe dayalı liderlik uygulamalarının desteklenmesi, mevcut çevresel sürdürülebilirlik politikalarının etkinliğini artıracaktır.

İnsan Kaynakları Uygulamaları Çerçevesinde Öneriler:

İşe alım ve terfi süreçlerinde çevresel duyarlılık, değişime açıklık ve çevik liderlik potansiyeli gibi kriterlerin değerlendirme ölçütlerine entegre edilmesi önerilmektedir. Bu yaklaşım, sürdürülebilirlik odaklı kurum kültürünün kurumsallaşmasına katkı sağlayacaktır.

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler:

YDL (Yeşil Dönüşüm Liderlik) ile ÖS (Örgütsel Sürdürülebilirlik) arasındaki ilişkiye etki eden olası aracılık ve düzenleyici değişkenlerin (örneğin örgütsel öğrenme, çevresel inovasyon veya çalışan bağlılığı) detaylı biçimde incelenmesi, literatüre önemli katkılar sağlayacaktır. Ayrıca, söz konusu modelin farklı sektör ve kültürel bağlamlarda test edilmesi, araştırma bulgularının genellenebilirliğini artırma açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

- Adamovich, I., Agarwal, S., Ahedo, E., Alves, L. L., Baalrud, S., Babaeva, N., ... & von Woedtke, T. (2022). The 2022 Plasma Roadmap: low temperature plasma science and technology. *Journal of Physics D: Applied Physics*, 55(37), 373001.
- Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology*, 45, 79-88.
- Afşar, M., Sneden, C., Frebel, A., Kim, H., Mace, G. N., Kaplan, K. F., ... & Jaffe, D. T. (2016). The Chemical Compositions of Very Metal-poor Stars HD 122563 and HD 140283: A View from the Infrared. *The Astrophysical Journal*, 819(2), 103.
- Akhundi, A., Zaker Moshfegh, A., Habibi-Yangjeh, A., & Sillanpää, M. (2022). Simultaneous dual-functional photocatalysis by g-C₃N₄-based nanostructures. *ACS ES&T Engineering*, 2(4), 564-585.
- Akkaya, B., & Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206.
- Akkaya, B., Kayalidere, U. A. K., & Tabak, A. (2019). Endüstriyel alanda üretim yapan firmaların örgütsel çevikliği ile firma yöneticilerinin sahip olduğu dinamik yetenekler arasındaki ilişki: manisa organize sanayi bölgesinde (mosb) faaliyet gösteren firmalar üzerine bir araştırma. *Yeni Nesil Girişimcilik ve Ekonomi*, 1(2), 19-54.
- Akkaya, M., Kwak, K., & Pierce, S. K. (2020). B cell memory: building two walls of protection against pathogens. *Nature Reviews Immunology*, 20(4), 229-238.
- Aktan, E., Ağca, H., & Çakmak, V. (2014). Liderliğe yönelik bilimsel yaklaşımlar. *Liderlik ve çağdaş boyutları (1. baskı, s. 317-336) içinde. İstanbul: Derin Yayınları.*

- Aktaş, H. (2017). İşletmelerde sürdürülebilirliğin sağlanmasında lider yöneticilerin rolü ve küresel en iyi uygulama örnekleri. *Işıl Menteş Pekdemir*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Alday, E. A. P., Gu, A., Shah, A. J., Robichaux, C., Wong, A. K. I., Liu, C., ... & Reyna, M. A. (2020). Classification of 12-lead ecgs: the physionet/computing in cardiology challenge 2020. *Physiological measurement*, 41(12), 124003.
- Al-Ghazali, B. M., Gelaidan, H. M., Shah, S. H. A., & Amjad, R. (2022). Green transformational leadership and green creativity? The mediating role of green thinking and green organizational identity in SMEs. *Frontiers in Psychology*, 13, 977998.
- Almahamid, S., Awwad, A., & McAdams, A. C. (2010). Effects of organizational agility and knowledge sharing on competitive advantage: an empirical study in Jordan. *international journal of management*, 27(3), 387.
- Alnidawi, A. A. B., Alshemery, A. S. H., & Abdulrahman, M. (2017). Competitive advantage based on human capital and its impact on organizational sustainability: Applied study in Jordanian telecommunications sector. *J. Mgmt. & Sustainability*, 7, 64.
- Alzoubi, A. E. H., Al-otoum, F. J., & Albatainh, A. K. F. (2011). Factors associated affecting organization agility on product development. *International Journal of Research and Reviews in Applied Sciences*, 9(3), 503-515.
- Amabile, T. M., Schatzel, E., Moneta, G., & Kramer, S. (2004). Leaders behaviours and the work environment for creativity: *Perceived leader support*.
- Anderson, D. F., Sullivan, P. M., Luff, A. J., & Elkington, A. R. (1998). Direct ophthalmoscopy versus slit lamp biomicroscopy in diagnosis of the acute red eye. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 91(3), 127-128.
- Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of knowledge management*, 16(4), 617-636.
- Astar, M., & Güriş, S. (2015). SPSS ile İstatistik. *Ankara: Der Yayınları*.

- Avcil, S., Uysal, P., Yilmaz, M., Erge, D., Demirkaya, S. K., & Eren, E. (2017). Vitamin D Deficiency and a Blunted Parathyroid Hormone Response in Children with Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder. *Clinical laboratory*, 63(3), 435-443.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Aydın, M. (1994). Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.
- Bahzar, M. (2019). Effects of green transformational and ethical leadership on green creativity, eco-innovation and energy efficiency in higher education sector of Indonesia. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 9(6), 408-414.
- Balcı, B. E., & Erbay, E. Ö. (2021). Dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerine etkisi. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 91-102.
- Barnard, Z., & Van der Merwe, D. (2016). Innovative management for organizational sustainability in higher education. *International journal of sustainability in higher education*, 17(2), 208-227.
- Barnett, C., Clarke, N., Cloke, P., & Malpass, A. (2005). The political ethics of consumerism. *Consumer Policy Review*, 15(2), 45-51.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.

- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of leadership studies*, 7(3), 18-40.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217.
- Basu, M., & Mukherjee, K. (2020). Impact of sustainable leadership on organizational transformation. In *Sustainable Human Resource Management: Transforming Organizations, Societies and Environment* (pp. 151-167). Singapore: Springer Singapore.
- Baumgartner, R. J. (2009). Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable development*, 17(2), 102-113.
- Baykal, H., & Baykal, T. (2008). Küreselleşen Dünya'da çevre sorunları/Environmental problems in a globalized World. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9).
- Becker, M. C., & Knudsen, T. (2005). The role of routines in reducing pervasive uncertainty. *Journal of business research*, 58(6), 746-757.
- Begum, S., Xia, E., Ali, F., Awan, U., & Ashfaq, M. (2022). Achieving green product and process innovation through green leadership and creative engagement in manufacturing. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(4), 656-674.

- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ leader*, leader-2020.
- Bennis, W. ve Nanus, B., 1986. Leadership: *The Strategies for Taking Charge*, Harper and Row, New York. Bennis, W. G. (2009). *On becoming a leader*. Basic Books.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders*, New York: Harper. Row, 41.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders*, New York: Harper. Row, 41.
- Birleşmiş Milletler (1972). *United Nations Office of Public Information, Press Release HE/123, 5 June, United Nations Archives (hereafter cited as UNA), S 0913-0016-01*.
- Boiral, O. (2009). Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. *Journal of business ethics*, 87, 221-236.
- Bolat, T., & Seymen, O. A. (2003). “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzı'nın etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Bommer, M., & Jalajas, D. S. (2004). Innovation sources of large and small technology-based firms. *IEEE Transactions on engineering Management*, 51(1), 13-18.
- Brechin, S. R., & Kempton, W. (1994). Global environmentalism: a challenge to the postmaterialism thesis?. *Social science quarterly*, 75(2), 245-269.
- Brechin, S. R., Fortwangler, C. L., Wilshusen, P. R., & West, P. C. (Eds.). (2003). *Contested nature: promoting international biodiversity with social justice in the twenty-first century*. Suny Press.
- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2002). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information technology*, 17, 21-31.

- Burawat, P. (2019). The relationships among transformational leadership, sustainable leadership, lean manufacturing and sustainability performance in Thai SMEs manufacturing industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(6), 1014-1036.
- Bushra, F., Usman, A., & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International journal of Business and Social science*, 2(18), 261-267.
- Buysse, K., & Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic management journal*, 24(5), 453-470.
- B y kbe e, T. (2012). *G  lendirici Liderliğin  alı an Performansı ve i ten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Model  nerisi*, Kahramanmara : S t   İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İ letme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, 2012.
- Calvin, K., Dasgupta, D., Krinner, G., Mukherji, A., Thorne, P. W., Trisos, C., ... & Hauser, M. (2023). IPCC, 2023: Climate Change 2023: Synthesis Report, Summary for Policymakers. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Core Writing Team, H. Lee and J. Romero (eds.)]. IPCC, Geneva, Switzerland. *IPCC, 2023: Climate Change 2023: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Core Writing Team, H. Lee and J. Romero (eds.)]. IPCC, Geneva, Switzerland.*, 1-34.
- Can, H. (1999). Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, Ankara, 5. Connor, Patrick E., Linda K. Lake.(1988). *Managing Organizational*.
- Carayannis, E. G., Sindakis, S., & Walter, C. (2015). Business model innovation as lever of organizational sustainability. *The Journal of Technology Transfer*, 40, 85-104.
- Cavaleri, S., & Shabana, K. (2018). Rethinking sustainability strategies. *Journal of Strategy and Management*, 11(1), 2-17.

- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544-1549.
- Chan, K. Y., Ho, M. H. R., Kennedy, J. C., Uy, M. A., Kang, B. N., Chernyshenko, O. S., & Yu, K. Y. T. (2017). Who wants to be an intrapreneur? Relations between employees' entrepreneurial, professional, and leadership career motivations and intrapreneurial motivation in organizations. *Frontiers in psychology*, 8, 2041.
- Chen, Y. S. (2008). The driver of green innovation and green image—green core competence. *Journal of business ethics*, 81, 531-543.
- Chen, Y. S. (2011). Green organizational identity: sources and consequence. *Management decision*, 49(3), 384-404.
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of business ethics*, 116, 107-119.
- Chen, Y. S., Chang, C. H., & Lin, Y. H. (2014). Green transformational leadership and green performance: The mediation effects of green mindfulness and green self-efficacy. *Sustainability*, 6(10), 6604-6621.
- Cherulnik, P. D., Donley, K. A., Wiewel, T. S. R., & Miller, S. R. (2001). Charisma is contagious: The effect of leaders' charisma on observers' affect 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(10), 2149-2159.
- Chi, N. W., & Pan, S. Y. (2012). A multilevel investigation of missing links between transformational leadership and task performance: The mediating roles of perceived person-job fit and person-organization fit. *Journal of Business and Psychology*, 27, 43-56.
- Christensen, L. J., Peirce, E., Hartman, L. P., Hoffman, W. M., & Carrier, J. (2007). Ethics, CSR, and sustainability education in the Financial Times top 50 global business schools: Baseline data and future research directions. *Journal of Business Ethics*, 73, 347-368.

- Ciulla, J. B. (1998) Ethics, *The Heart of Leadership*. Westport: Greenwood, P.G78-90.
- Coblentz, J. B. (2002). Organizational Sustainability: The three aspects that matter. *Washington, Academy for Educational Development*.
- Conger, R. D., Conger, K. J., Elder, G. H., Lorenz, F. O., Simons, R. L., & Whitbeck, L. B. (1993). Family economic stress and adjustment of early adolescent girls. *Developmental psychology*, 29(2), 206.
- Costanza, R., & Daly, H. E. (1992). Natural capital and sustainable development. *Conservation biology*, 6(1), 37-46.
- Coşkun, M. Ş. (2019). *Örgütsel bilgi paylaşımı ve örgütsel çevikliğin rekabet avantajı üzerine etkisi* (Master's thesis, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Coşkun, S. S., Kumru, M., & Kan, N. M. (2022). An integrated framework for sustainable supplier development through supplier evaluation based on sustainability indicators. *Journal of Cleaner Production*, 335, 130287.
- Cui, R., Wang, J., & Zhou, C. (2023). Exploring the linkages of green transformational leadership, organizational green learning, and radical green innovation. *Business Strategy and the Environment*, 32(1), 185-199.
- Cuthill, M. (2010). Strengthening the ‘social’ in sustainable development: Developing a conceptual framework for social sustainability in a rapid urban growth region in Australia. *Sustainable development*, 18(6), 362-373.
- Çelikbaş, A. (2016). *Sürdürülebilirliği temel alan çevre eğitiminin ortaokul öğrencilerinin çevresel davranışlarına ve sürdürülebilir çevre tutumlarına etkisi* (Master's thesis, Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Çop, S., Olorunsola, V. O., & Alola, U. V. (2021). Achieving environmental sustainability through green transformational leadership policy: can green team resilience help?. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 671-682.

- Çubukçu, H. C., Topcu, D. İ., & Yenice, S. (2024). Machine learning-based clinical decision support using laboratory data. *Clinical Chemistry and Laboratory Medicine (CCLM)*, 62(5), 793-823.
- De Vries, C. E. (2007). Sleeping giant: Fact or fairytale? How European integration affects national elections. *European Union Politics*, 8(3), 363-385.
- De Vries, M. K., Engellau, E., Shakespeare, W., Freud, S., Jung, C., & Gide, A. (2010). A clinical approach to the dynamics of leadership and executive transformation. *Handbook of leadership theory and practice*, 183-222.
- Demir, İ. (2024), *Yeşil Dönüşümcü Liderlik ve Yeşil Öz Yeterlilik İlişkisinde Yeşil Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma*, İstanbul: Topkapı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2024.
- Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming The Way Work Gets Done*. Amacom.
- Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational dynamics*, 28(3), 18-34.
- Dobson, A. (2007). Environmental citizenship: Towards sustainable development. *Sustainable development*, 15(5), 276-285.
- Doğan, O., & Baloğlu, N. (2018). Örgütsel Çeviklik Ve Bazı Eğitim Kurumlarındaki Yansımaları. In 13. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi The 13 th International Congress On Educational Administration (p. 100).
- Doğru, B., Bagatır, B., & Karakaş, A. (2022). *Türkiye’de iklim değişikliği ve çevre sorunları algısı 2021*.
- Dove, R. (2002). *Response ability: the language, structure, and culture of the agile enterprise*. John Wiley & Sons.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2-3), 370-382.

- Drucker, P. F. (2014). *İnovasyon Disiplini. İnovasyon.* (Çev. M. İnan). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Dubey, R., & Gunasekaran, A. (2015). Agile manufacturing: framework and its empirical validation. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 76, 2147-2157.
- Dunlap, R. E., Gallup, G., & Gallup, A. M. (1993). *Health of the Planet: Results of a 1992 international environmental opinion survey of citizens in 24 nations.* George H. Gallup International Institute.
- Dyer, L., & Shafer, R. A. (1998). From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility.
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010). *One report: Integrated reporting for a sustainable strategy.* John Wiley & Sons.
- Ekşili, N. (2019). *Pozitif Liderlik Modeli.* [Yayımlanmamış doktora tezi] Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Burdur.
- Elkington, J. (2006). Governance for sustainability. *Corporate governance: an international review*, 14(6), 522-529.
- Elkins, T., & Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 587-606.
- Elkins, T., & Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 587-606.
- Eren, A. M., Vineis, J. H., Morrison, H. G., & Sogin, M. L. (2013). A filtering method to generate high quality short reads using Illumina paired-end technology. *PloS one*, 8(6), e66643.
- Eren, E. (2019). *Yönetim ve organizasyon: (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar).* Beta.

- Erer, B., & Demirel, E. (2018). Modern Liderlik Yaklaşımlarına Genel Bir Bakış. *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches*, 4(13), 647-656.
- Ertürk, H. (2009). Çevre Bilimleri, Güncellenmiş 3. Baskı, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Fisk, P. (2010). *People planet profit: How to embrace sustainability for innovation and business growth*. Kogan Page Publishers.
- Florea, L., Cheung, Y. H., & Herndon, N. C. (2013). For all good reasons: Role of values in organizational sustainability. *Journal of business ethics*, 114, 393-408.
- Forester, J., & Clegg, S. R. (1991). Burns, JM (1978). Leadership. New York: Harper and Row. *Leadership Quarterly*, 2(1).
- Francis, D., & Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25(3), 171-183.
- Ganguly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International journal of production economics*, 118(2), 410-423.
- Gbolarumi, F. T., Wong, K. Y., & Olohunde, S. T. (2021, February). Sustainability assessment in the textile and apparel industry: A review of recent studies. In *IOP conference series: Materials science and engineering* (Vol. 1051, No. 1, p. 012099). IOP Publishing.
- George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: the role of context and clarity of feelings. *Journal of applied psychology*, 87(4), 687.
- Ghani, B., Mubarik, M. S., & Memon, K. R. (2024). The impact of green HR practices on employee proactive behaviour. *The InTernaTional Journal of human resource managemenT*, 35(8), 1403-1448.
- Ghiselli, E. E., & Siegel, J. P. (1972). Leadership and managerial success in tall and flat organization structures. *Personnel Psychology*, 25(4).

- Ginsberg, J. M., & Bloom, P. N. (2004). Choosing the right green marketing strategy. *MIT Sloan management review*, 46(1), 79-84.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer* (Vol. 8). New York: Van Nostrand Reinhold.
- Gonzalez-Covarrubias, V., Martínez-Martínez, E., & del Bosque-Plata, L. (2022). The potential of metabolomics in biomedical applications. *Metabolites*, 12(2), 194.
- Gökmen, V. (2014). A perspective on the evaluation of safety risks in thermal processing of foods with an example for acrylamide formation in biscuits. *Quality Assurance and Safety of Crops & Foods*, 319-325.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power & greatness*. Paulist Press.
- Gunasekaran, A. (1998). Agile manufacturing: enablers and an implementation framework. *International journal of production research*, 36(5), 1223-1247.
- Gunasekaran, A., & Yusuf, Y. Y. (2002). Agile manufacturing: a taxonomy of strategic and technological imperatives. *International Journal of Production Research*, 40(6), 1357-1385.
- Hedlund, J., Forsythe, G. B., Horvath, J. A., Williams, W. M., Snook, S., & Sternberg, R. J. (2003). Identifying and assessing tacit knowledge: Understanding the practical intelligence of military leaders. *The leadership quarterly*, 14(2), 117-140.
- Hernandez, M., Noval, L. J., & Wade-Benzoni, K. A. (2015). How leaders can create intergenerational systems to promote organizational sustainability. *Organizational Dynamics*, 44(2), 104-111.
- Holmqvist, M., & Pessi, K. (2006). Agility through scenario development and continuous implementation: a global aftermarket logistics case. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 146-158.

- Hormozi, A. M. (2001). Agile manufacturing: the next logical step. *Benchmarking: An international journal*, 8(2), 132-143.
- Hovorka, D. S., & Larsen, K. R. (2006). Enabling agile adoption practices through network organizations. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 159-168.
- Howard-Grenville, J. A. (2006). Inside the “black box” how organizational culture and subcultures inform interpretations and actions on environmental issues. *Organization & Environment*, 19(1), 46-73.
- Huang, C. C. (1999). An agile approach to logical network analysis in decision support systems. *Decision Support Systems*, 25(1), 53-70.
- Huang, P. Y., Pan, S. L., & Ouyang, T. H. (2014). Developing information processing capability for operational agility: implications from a Chinese manufacturer. *European Journal of Information Systems*, 23(4), 462-480.
- Huang, S. Y., Ting, C. W., & Li, M. W. (2021). The effects of green transformational leadership on adoption of environmentally proactive strategies: The mediating role of green engagement. *Sustainability*, 13(6), 3366.
- Huang, W., Xia, F., Xiao, T., Chan, H., Liang, J., Florence, P., ... & Ichter, B. (2022). Inner monologue: Embodied reasoning through planning with language models. *arXiv preprint arXiv:2207.05608*.
- Hughes, R. (2009). Time for leadership development interventions in the public health nutrition workforce. *Public health nutrition*, 12(8), 1029-1029.
- İleri, Y. Y., & Soylu, Y. (2010). Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı Ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2), 13-28.
- İmamoğlu, S. E., Türkcan, H., İnce, H., & İmamoğlu, S. Z. (2024). Bilgi Paylaşımı, Dönüşümcü Liderlik, Tutumlu İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişki. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(3), 1029-1044.

- Jin-Hai, L., Anderson, A. R., & Harrison, R. T. (2003). The evolution of agile manufacturing. *Business Process Management Journal*, 9(2), 170-189.
- Joos, L. (2023). ‘Only One Earth’: Environmental Perceptions and Policies before the Stockholm Conference, 1968–1972. *Journal of Global History*, 18(2), 281-303.
- Kantabutra, S., & Ketprapakorn, N. (2020). Toward a theory of corporate sustainability: A theoretical integration and exploration. *Journal of Cleaner Production*, 270, 122292.
- Kapitulčinová, D., AtKisson, A., Perdue, J., & Will, M. (2018). Towards integrated sustainability in higher education–Mapping the use of the Accelerator toolset in all dimensions of university practice. *Journal of Cleaner Production*, 172, 4367-4382.
- Kassim, N. M., & Zain, M. (2004). Assessing the measurement of organizational agility. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 4(1/2), 174-177.
- Keleş, S. (2007). Mixture modeling for genome-wide localization of transcription factors. *Biometrics*, 63(1), 10-21.
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260-279.
- Kerse, G., Maden, Ş., & Selçuk, E. T. (2021). Yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil içsel motivasyon ve çalışanın yeşil davranışı: Ölçek uyarlama ve ilişki tespiti. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1574-1591.
- Ketprapakorn, N., & Kantabutra, S. (2019). Culture development for sustainable SMEs: Toward a behavioral theory. *Sustainability*, 11(9), 2629.
- Ketprapakorn, N., & Kantabutra, S. (2022). Toward an organizational theory of sustainability culture. *Sustainable production and consumption*, 32, 638-654.
- Kets De Vries, M.F.R., 2006. *The Leader on the Couch*, Wiley, New York, ss.440.

- Kets de Vries, M. F. (1994). The leadership mystique. *Academy of Management Perspectives*, 8(3), 73-89.
- Khalil, S., & Winkler, T. J. (2023). How software as a service simultaneously affords organizational agility and inertia. *The Journal of Strategic Information Systems*, 32(4), 101804.
- Kılınç, S. (2023). Embracing the future of distance science education: Opportunities and challenges of ChatGPT integration.
- Kirkpatrick AS., & Locke AE. (1991). *Leadership: Do traits mater?* *Academy of Management Executive*, Vol.5, No:2.
- Kidd, P. T. (1995). *Agile manufacturing: forging new frontiers*. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc.
- Kidd, P. T. (1995, October). Agile manufacturing: a strategy for the 21st century. In *IEE colloquium on agile manufacturing (Digest No. 1995/179)* (pp. 1-1). IET.
- Kim, M., & Stepchenkova, S. (2018). Does environmental leadership affect market and eco performance? Evidence from Korean franchise firms. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(4), 417-428.
- Kim, S. H., Kim, M., Han, H. S., & Holland, S. (2016). The determinants of hospitality employees' pro-environmental behaviors: The moderating role of generational differences. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 56-67.
- Kim, W. G., McGinley, S., Choi, H. M., & Agmapisarn, C. (2020). Hotels' environmental leadership and employees' organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102375.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti. İstanbul.
- Koçel, T., 2010. *İşletme Yöneticiliği-Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations*. Language, 25(405p), 23cm.
- Krishna, P., Arora, A., & Reddy, M. S. (2008). An alkaliphilic and xylanolytic strain of actinomycetes *Kocuria* sp. RM1 isolated from extremely alkaline bauxite residue sites. *World Journal of Microbiology and Biotechnology*, 24, 3079-3085.
- Kudelas, D., Domru, E., Stoianov, A., & Peters, D. (2018). International Experience, Principles and Conditions for the Transition to a “Green Economy”. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 41, p. 04023). EDP Sciences.
- Kura, K. M. (2016). Linking environmentally specific transformational leadership and environmental concern to green behaviour at work. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 1S-14S.
- Kurnaz, L. (2022). *Çevre politikalarının Avrupa'daki enerji krizine etkisi*. Anadolu Ajansı, <https://www.aa.com.tr/tr/analiz/cevre-politikalarinin-avrupadaki-enerji-krizine-etkisi>.
- Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir işletmeler için kurumsal sürdürülebilirlik ve içsel unsurları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 227-242.
- Kuter, N., & Ünal, H. E. (2009). Sürdürülebilirlik kapsamında ekoturizmin çevresel, ekonomik ve sosyo-kültürel etkileri. *Kastamonu University Journal of Forestry Faculty*, 9(2), 146-156.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Kühner, C., Stein, M., & Zacher, H. (2024). A person-environment fit approach to environmental sustainability in the workplace. *Journal of Environmental Psychology*, 95, 102270.
- Landorf, C. (2011). Evaluating social sustainability in historic urban environments. *International Journal of Heritage Studies*, 17(5), 463-477.

- Lee, J., Bagheri, B., & Kao, H. A. (2015). A cyber-physical systems architecture for industry 4.0-based manufacturing systems. *Manufacturing letters*, 3, 18-23.
- Leithwood, K., & Steinbach, R. (1992). Improving the problem-solving expertise of school administrators: Theory and practice. *Education and Urban Society*, 24(3), 317-345.
- Leguina, J. (2015). Un carro de mentiras. *El siglo de Europa*, (1122), 46-47.
- Li, W., Bhutto, T. A., Xuhui, W., Maitlo, Q., Zafar, A. U., & Bhutto, N. A. (2020). Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic, and extrinsic motivation. *Journal of cleaner production*, 255, 120229.
- Liang, H., Wang, N., Xue, Y., & Ge, S. (2017). Unraveling the alignment paradox: how does business—IT alignment shape organizational agility?. *Information Systems Research*, 28(4), 863-879.
- Lin, C. T., Chiu, H., & Chu, P. Y. (2006). Agility index in the supply chain. *International Journal of production economics*, 100(2), 285-299.
- Liu, Z., & Ying, Y. (2020). The inhibitory effect of curcumin on virus-induced cytokine storm and its potential use in the associated severe pneumonia. *Frontiers in cell and developmental biology*, 8, 479.
- Liu, B., Zheng, D., Zhou, S., Chen, L., & Yang, J. (2022). VFDB 2022: a general classification scheme for bacterial virulence factors. *Nucleic acids research*, 50(D1), D912-D917.
- Loftus, E. F., Miller, D. G., & Burns, H. J. (1978). Semantic integration of verbal information into a visual memory. *Journal of experimental psychology: Human learning and memory*, 4(1), 19.
- Lozano, R. (2008). Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of cleaner production*, 16(17), 1838-1846.

- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate social responsibility and environmental management*, 22(1), 32-44.
- Lu, Y., & K.(Ram) Ramamurthy. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS quarterly*, 931-954.
- Magdy, A., & Elmakkawy, M. H. (2024). From Turmoil to Triumph: does environmental uncertainty matter to organizational creativity and competitive advantage: the role of organizational agility. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1-22.
- Magis, K. ve C. Shinn (2009). *Emergent principles of social sustainability. Understanding the social dimension of sustainability*. New York: Routledge.
- Mansoor, A., Farrukh, M., Lee, J. K., & Jahan, S. (2021). Stimulation of employees' green creativity through green transformational leadership and management initiatives. *Sustainability*, 13(14), 7844.
- Maskell, B. (2001). The age of agile manufacturing. *Supply Chain Management: An International Journal*, 6(1), 5-11.
- Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M., & Hidalgo-Peñate, M. (2020). Information technology capability and organisational agility: A study in the Canary Islands hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100606.
- Min-Hui, T. A. N. G., & Jian, P. E. N. G. (2019). Green transformational leadership and team green behavior: An indigenous study from the perspective of social cognitive theory. *Journal of Psychological Science*, 42(6), 1478.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism management*, 57, 118-127.
- Mog, J. M. (2004). Struggling with sustainability—a comparative framework for evaluating sustainable development programs. *World development*, 32(12), 2139-2160.

- Morelli, J. (2011). Environmental sustainability: A definition for environmental professionals. *Journal of environmental sustainability*, 1(1), 2.
- Mourad, G. J., Preffer, F. I., Wee, S. L., Powelson, J. A., Kawai, T., Delmonico, F. L., ... & Colvin, R. B. (1998). HUMANIZED IgG1 AND IgG4 ANTI-CD4 MONOCLONAL ANTIBODIES: Effects on Lymphocytes in the Blood, Lymph Nodes, and Renal Allografts in Cynomolgus Monkeys: 1. *Transplantation*, 65(5), 632-641.
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human resource management review*, 10(3), 313-351.
- Myles, J., Alarcon, A., Amon, A., Sánchez, C., Everett, S., DeRose, J., ... & Wester, W. (2021). Dark Energy Survey Year 3 results: redshift calibration of the weak lensing source galaxies. *Monthly Notices of the Royal Astronomical Society*, 505(3), 4249-4277.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to improve organizational performance. *International Business Research*, 9(3), 97-111.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: *The key to organizational success*. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296-309.
- Nawaz, Z. A. K. D. A., & Khan, I. (2016). *Leadership theories and styles: A literature review*. *Leadership*, 16(1), 1-7.
- Nazir, S., & Pinsonneault, A. (2012). IT and firm agility: an electronic integration perspective. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(3), 2.
- Nejatian, M., Zarei, M. H., Nejati, M., & Zanjirchi, S. M. (2018). A hybrid approach to achieve organizational agility: An empirical study of a food company. *Benchmarking: An International Journal*, 25(1), 201-234.
- Ngai, E. W., Chau, D. C., & Chan, T. L. A. (2011). Information technology, operational, and management competencies for supply chain agility: Findings from case studies. *The Journal of Strategic Information Systems*, 20(3), 232-249.

- Niculita, Z. (2015). Psycho-social factors that promote organizational sustainability and innovation. *Annals-Economy Series*, 222-227.
- Nisar, Q. A., Zafar, A., Shoukat, M., & Ikram, M. (2017). Green transformational leadership and green performance: The mediating role of green mindfulness and green self-efficacy. *International Journal of Management Excellence* (ISSN: 2292-1648), 9(2), 1059-1066.
- Northouse, P. G. (2004). *Theory and practice of Leadership*. Sage Publications.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). *Employee creativity: Personal and contextual factors at work*. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). *Enterprise agility and the enabling role of information technology*. *European journal of information systems*, 15(2), 120-131.
- Öksüz-Gül, F. (2020). Yükseköğretimde örgütsel çeviklik: Akademik ve idari çalışanların üniversiteye ilişkin algı ve deneyimleri. *Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul*.
- Özbay, T. (2004). İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2004-27 İstanbul, (<http://www.ito.org.tr/itoyayin/0023185.pdf>).
- Özçelik, F., Öztürk, BA, & Gürsakal, S. (2015). *Kurumsal sürdürülebilirlik: Türkiye'de sürdürülebilirlik raporu yayınlayan firmalar üzerine bir araştırma*. İşletme ve Ekonomi Araştırma Dergisi , 6 (3), 33.
- Özdemir, A., & Tan, F. Z. (2023). *The impact of digital transformation on organizational agility*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özeroğlu, E. (2019). *Vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerine etkisi; İstanbul ili Beylikdüzü ilçesinde özel hastanelerde bir uygulama* (Master's thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Özdil Demirel, E., & Güler, M. (2022). *Örgütsel çeviklik üzerine yapılmış çalışmaların teorik açıdan incelenmesi*. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9 (1), 361-378.

- Özgül, B. (2023). KOBİ'lerde yeşil süreç inovasyonunu teşvik etmek için yeşil dönüşümcü liderliğin ve yeşil temel yeteneklerin etkilerinin incelenmesi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 11(1), 48-65.
- Özgül, B. (2023). KOBİ'lerde yeşil süreç inovasyonunu teşvik etmek için yeşil dönüşümcü liderliğin ve yeşil temel yeteneklerin etkilerinin incelenmesi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 11(1), 48-65.
- Özkaya, F. (2022). *Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel ve örgütsel etkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Fakültesi, Düzce.
- Özlü, Z. (2011). Osmanlı Saray Şekerleme ve Şekerlemecileri İle İlgili Notlar. *Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi*, (58), 171-190.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *The academy of management annals*, 4(1), 403-445.
- Paulraj, A. (2011). Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability. *Journal of Supply Chain Management*, 47(1), 19-37.
- Pazarbaşı, M. (2012). Liderlik ve otorite: lise öğrencilerinin liderlik ve otorite algısı üzerine bir araştırma.
- Pearce, D. W., & Warford, J. J. (1993). *World without end: economics, environment, and sustainable development* (pp. xi+-440pp).
- Pearce, D., & Barbier, E., & Markandya, A. (1990). *Sustainable Development Economics and Environment in the Third World*. Edward Elgar (Ed.), London Environmental Economics Centre, Printed by Billing&Sons Ltd.
- Porter, M., & Linde, V. (1995). Green and Competitive, Harward Business Review. Sep/Oct.

- Portugal, E., & Yukl, G. (1994). Perspectives on environmental leadership. *The Leadership Quarterly*, 5(3-4), 271-276.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990) *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Prothero, A. (1990). Green consumerism and the societal marketing concept: marketing strategies for the 1990's. *Journal of Marketing Management*, 6(2), 87-103.
- Putnik, G. D. (2001) *BM-Virtual Enterprise Architecture Reference Model, Agile Manufacturing: The 21st Century Competitive Strategy*, Elsevier Science, 73-94.
- Qumer, A., & Henderson-Sellers, B. (2008). An evaluation of the degree of agility in six agile methods and its applicability for method engineering. *Information and software technology*, 50(4), 280-295.
- Raineri, N., & 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, 129-148.
- Rame, R., Purwanto, P., & Sudarno, S. (2024). Industry 5.0 and sustainability: An overview of emerging trends and challenges for a green future. *Innovation and Green Development*, 3(4), 100173.
- Ramsey, J. L. (2015). On not defining sustainability. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 28, 1075-1087.
- Ramus, C. A., & 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.
- Richardson, S. M., Kettinger, W. J., Banks, M. S., & Quintana, Y. (2014). IT and agility in the social enterprise: A case study of St. Jude Children's Research Hospital's "Cure4Kids" IT-platform for international outreach. *Journal of the Association for Information Systems*, 15(1), 2.

- Riva, F., Magrizos, S., & Rubel, M. R. B. (2021). Investigating the link between managers' green knowledge and leadership style, and their firms' environmental performance: The mediation role of green creativity. *Business Strategy and the Environment*, 30(7), 3228-3240.
- Roberts, N., & Grover, V. (2012). Leveraging information technology infrastructure to facilitate a firm's customer agility and competitive activity: An empirical investigation. *Journal of Management Information Systems*, 28(4), 231-270.
- Robertson, J. L. (2018). The nature, measurement and nomological network of environmentally specific transformational leadership. *Journal of business ethics*, 151(4), 961-975.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2017). Contrasting the nature and effects of environmentally specific and general transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 22-41.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (Eds.). (2015). *The psychology of green organizations*. OUP US.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). Örgütsel psikoloji (4. baskı). *Bursa: Alfa Aktüel Yayınları*.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS quarterly*, 237-263.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of market research* (pp. 587-632). Cham: Springer International Publishing.
- Sanchez, L. M., & Nagi, R. (2001). A review of agile manufacturing systems. *International journal of production research*, 39(16), 3561-3600.
- Schriesheim, C. A., & Stogdill, R. M. (1975). Differences in factor structure across three versions of the Ohio State leadership scales. *Personnel Psychology*, 28(2).

- Seman, N. A. A., Govindan, K., Mardani, A., Zakuan, N., Saman, M. Z. M., Hooker, R. E., & Ozkul, S. (2019). The mediating effect of green innovation on the relationship between green supply chain management and environmental performance. *Journal of cleaner production*, 229, 115-127.
- Setili, A. (2014). *The agility advantage: How to identify and act on opportunities in a fast-changing world*. John Wiley & Sons.
- Sezen-gültekin, G., & Argon, T. (2020). Development of organizational sustainability scale. *Sakarya University Journal of Education*, 10(3), 507-531.
- Sezen-Gültekin, G., & 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.
- Shafer, R. A., Dyer, L., Kilty, J., Amos, J., & Ericksen, J. (2001). Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: A case study. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 40(3), 197-211.
- Shah, A. K., Jintian, Y., Sukamani, D., & Kusi, M. (2020). How green transformational leadership influences sustainability? Mediating effects of green creativity and green procurement. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 11(4), 69-87.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International journal of production economics*, 62(1-2), 7-22.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice-Application of a methodology. *International journal of operations & production management*, 21(5/6), 772-794.

- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of industrial ergonomics*, 37(5), 445-460.
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473.
- Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of management review*, 20(4), 936-960.
- Sindhwani, R., & Malhotra, V. (2017). Modelling and analysis of agile manufacturing system by ISM and MICMAC analysis. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 8, 253-263.
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological forecasting and social change*, 150, 119762.
- Sipahi, E. B. (2010). Küresel çevre sorunlarına kolektif çözüm arayışları ve yönetim. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24), 331-344.
- Smith, P. (2017). On sustainability. *CFA Institute Magazine*, June(2017), 7-8.
- Sobaih, A. E. E., Hasanein, A., & Elshaer, I. (2020). Influences of green human resources management on environmental performance in small lodging enterprises: The role of green innovation. *Sustainability*, 12(24), 10371.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Spangenberg, J. H., & Bonniot, O. (1998). *Sustainability indicators: a compass on the road towards sustainability* (No. 81). Wuppertal Papers.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71.

- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*, 47(1), 1.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Swinton, S. M., Escobar, G., & Reardon, T. (2003). Poverty and environment in Latin America: concepts, evidence and policy implications. *World development*, 31(11), 1865-1872.
- Székely, N., & Vom Brocke, J. (2017). What can we learn from corporate sustainability reporting? Deriving propositions for research and practice from over 9,500 corporate sustainability reports published between 1999 and 2015 using topic modelling technique. *PloS one*, 12(4), e0174807.
- Şahin, B. (2009). Örgütsel gelişmenin sağlanmasında dönüştürücü liderlerin rolü.
- Tan, B. (1998). Agile manufacturing and management of variability. *International Transactions in Operational Research*, 5(5), 375-388.
- Tan, A., Gligor, D., & Ngah, A. (2022). Applying blockchain for halal food traceability. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 25(6), 947-964.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, 58(4), 13-35.
- Tekeli, İ. (1996). *Habitat II konferansı yazıları*. TC Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı.
- Thakhathi, A., le Roux, C., & Davis, A. (2019). Sustainability leaders' influencing strategies for institutionalising organisational change towards corporate sustainability: A strategy-as-practice perspective. *Journal of Change Management*, 19(4), 246-265.

- Thomas, T. E., & Lamm, E. (2012). Legitimacy and organizational sustainability. *Journal of business ethics*, 110, 191-203.
- Tizroo, A., Azar, A., Ahmadi, R., & Rafie, M. (2011). Modeling Agility of Supply Chain Case Study: Zobahan Co. *Industrial Management Journal*, 3(2), 17-36.
- Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2022). How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121227.
- Tsourveloudis, N. C., & Valavanis, K. P. (2002). On the measurement of enterprise agility. *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, 33, 329-342.
- Turhan, G. D., Özen, T., & Albayrak, R. S. (2018). Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, stratejik önemi ve sürdürülebilirlik performansı ölçümü. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 17-37.
- Türkeş, M. (2008). Küresel iklim değişikliği nedir? Temel kavramlar, nedenleri, gözlenen ve öngörülen değişiklikler. *İklim Değişikliği ve Çevre*, 1(1), 26-37.
- Ulus, M. (2018). *Managing human factors for change towards organizational sustainability in tourism organizations* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Van Assen, M. F., Hans, E. W., & Van de Velde, S. L. (2000). An agile planning and control framework for customer-order driven discrete parts manufacturing environments. *International Journal of Agile Management Systems*, 2(1), 16-23.
- Van Kuiken, S. (2022). Tech at the edge: Trends reshaping the future of IT and business. *Retrieved March, 6, 2023*.
- Van Marrewijk, M., & Werre, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business ethics*, 44(2), 107-119.

- Van Oosterhout, M., Waarts, E., & Van Hillegersberg, J. (2006). Change factors requiring agility and implications for IT. *European journal of information systems*, 15(2), 132-145.
- Veisesh, S., & Eghbali, N. (2014). A study on ranking the effects of transformational leadership style on organizational agility and mediating role of organizational creativity. *Management Science Letters*, 4(9), 2121-2128.
- Vernadat, F. B. (1999). Research agenda for agile manufacturing. *International journal of agile management systems*, 1(1), 37-40.
- Vervest, P., Heck, E., Pau, L. F., & Preiss, K. (Eds.). (2005). *Smart business networks* (pp. 159-167). Heidelberg: Springer.
- Vidal, N. G., & Van Buren III, H. (2020). Business collective action for corporate sustainability. In *Sustainability* (pp. 123-139). Emerald Publishing Limited.
- Wang, X., Zhou, K., & Liu, W. (2018). Value congruence: a study of green transformational leadership and employee green behavior. *Frontiers in psychology*, 9, 1946.
- Wen, Q., Zhou, T., Zhang, C., Chen, W., Ma, Z., Yan, J., & Sun, L. (2022). Transformers in time series: A survey. *arXiv preprint arXiv:2202.07125*.
- Wendler, R. (2014, September). Development of the organizational agility maturity model. In *2014 Federated conference on computer science and information systems* (pp. 1197-1206). IEEE.
- White, A. L. (1999). Sustainability and the accountable corporation. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 41(8), 30-43.
- Wikström, P. A. (2010). Sustainability and organizational activities—three approaches. *Sustainable Development*, 18(2), 99-107.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.
- Wu, Z., & Pagell, M. (2011). Balancing priorities: Decision-making in sustainable supply chain management. *Journal of operations management*, 29(6), 577-590.

- Yamane, S. (1973). Localization of amylase activity in digestive organs of carp determined by a substrate film method. *Bulletin of the Japanese Society of Scientific Fisheries*, 39(5), 497-504.
- Yang, L., Jiang, Y., Zhang, W., Zhang, Q., & Gong, H. (2020). An empirical examination of individual green policy perception and green behaviors. *International Journal of Manpower*, 41(7), 1021-1040.
- Yangil, F. M. (2016). Bilgi toplumunda liderlik: Sürdürülebilir liderlik. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (48), 128-143.
- Yiğit, V., & Yiğit, A. (2016). Üniversite Hastanelerinin Finansal Sürdürülebilirliği- Financial Sustainability of University Hospitals. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 253-273.
- Yukl, G. (1998) *Yönetimsel Liderlik: Teori ve Araştırmanın Bir İncelemesi*. *Yönetim Dergisi*, 15, 251-289.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing:: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of production economics*, 62(1-2), 33-43.
- Zaheer, A., & Zaheer, S. (1997). Catching the wave: Alertness, responsiveness, and market influence in global electronic networks. *Management science*, 43(11), 1493-1509.
- Zaman, S. N. (2024). Survey Deloitte: Kekhawatiran Gen Z dalam Hidup. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 4(1), 54-62.
- Zhang, B., Yang, L., Cheng, X., & Chen, F. (2021). How does employee green behavior impact employee well-being? An empirical analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1669.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206.

EKLER

Ek1: Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde yürütülmekte olan “Yeşil Dönüşümsel Liderliğin, Örgütsel Sürdürülebilirliğe Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Rolü” başlıklı tez çalışması için uygulanmaktadır. Anket formunu doldurmak isteğe bağlıdır. İsminizi belirtmeden katılacağınız bu ankette vereceğiniz bilgiler, gizli tutulacak ve şahsınıza hiçbir yükümlülük getirmeyecektir. Yapılan bu akademik çalışmanın sağlıklı ve başarılı olabilmesi için lütfen tüm sorulara dikkatli okuyarak cevap vermeye çalışınız. Cevaplarınız KVKK kapsamında akademik çalışmayla sınırla kalacak şekilde ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Anket uygulamasına zaman ayırarak çalışmaya verdiğiniz katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Dr. Öğr. Üyesi Adem ÖZDEMİR

Danışman

Fatih PEHLİVANLI

Yüksek Lisans Öğrencisi

Katılımcılara Ait Sosyo-Demografik Sorular

S1:	Cinsiyet	() Kadın () Erkek
S2:	Yaş	
S3:	İşletmenizin çalışan sayısı	
S4:	İşletmenizin sektörü	
S5:	İşletmenizde hangi pozisyonda çalışıyorsunuz?	
S6:	Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?	
S7:	Toplam çalışma süreniz nedir?	

Aşağıda verilen ölçeklerdeki sorulara katılım derecelerinizi yazınız

No		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Katılıyorum
1	İşletmeniz yönetimi çevre planları ile kurum üyelerine ilham verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	İşletmemiz yönetimi, kuruluş üyelerinin takip etmesi için açık bir çevre vizyonu sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	İşletmemiz yönetimi kuruluş üyelerinin aynı çevresel hedefler için birlikte çalışılmasını sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	İşletmemiz yönetimi kuruluş üyelerini çevresel hedeflere ulaşmaları için teşvik eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	İşletmemiz yönetimi, kuruluş üyelerinin çevresel inançlarını dikkate alarak hareket eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	İşletmemiz yönetimi kuruluş üyelerini yeşil fikirler hakkında düşünmeye teşvik eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	İşletmemiz çeşitli geri dönüşüm etkinlikleri (atık pil kutusu, kâğıt toplama vb.) düzenler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	İşletmemiz doğa dostu ürünler (ekolojik kağıtlar, doğal temizlik malzemeleri, organik gıdalar vb.) kullanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	İşletmemiz doğanın korunması için sosyal sorumluluk projeleri (Doğaya Dokun, Denizlerimiz Mavi Kalsın vb.) yürütür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	İşletmemiz kaynakların (elektrik, su, doğalgaz vb.) tasarruflu kullanımına ilişkin etkinliklerde bulunur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	İşletmemiz çevre kirliliği hakkında eğitimler (kirliliğin türleri, önlenmesi vb.) verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	İşletmemiz çevre ile ilgili faaliyetlere (ağaç dikme, atık toplama vb.) aktif katılım sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	İşletmemizde yeni işe başlayan çalışanların oryantasyonu için etkinlikler (tanışma toplantısı, işe uyum eğitimi vb.) düzenler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	İşletmemiz çalışanlar arasında dışlama, yalnız bırakma eylemlerinin önüne geçmek için uygulamalar yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	İşletmemiz kişi istismarının (sömürü, ihmal vb.) önüne geçilmesi için eğitimler vererek farkındalık yaratır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	İşletmemiz toplumsal fayda için sosyal sorumluluk projeleri (engelliler, yaşlılar, yoksullar için etkinlikler vb.) yürütür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	İşletmemiz her çalışanın eşit muamele görmesi adına çaba gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

18	İşletmemiz her müşterinin eşit muamele görmesi adına çaba gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	İşletmemiz şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışına sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	İşletmemiz çalışanlarının değerlerine saygı duyar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	İşletmemiz bütçesini ihtiyaçları doğrultusunda etkili biçimde kullanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	İşletmemiz etkili tasarruf programları (akıllı/fotoselli lamba, musluk vb.) uygular.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	İşletmemiz yerel ürün satın almaya teşvik etme gibi eylemlerle milli bilinç oluşturmaya çalışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	İşletmemiz bilinçli tüketim alışkanlığı kazandırılmasına yönelik etkinlikler (tasarruf eğitimi vb.) gerçekleştirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	İşletmemiz müşterilerin ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilme yeteneğine sahiptir.					
27	İşletmemiz üretimi talep dalgalanmalarına hızla adapte edebilme yeteneğine sahiptir.					
28	İşletmemiz tedarikçilerden gelen sorunlarla hızlı bir şekilde başa çıkma yeteneğine sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29	İşletmemiz piyasa değişikliklerini karşılamak için kararları hızla uygular.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30	İşletmemizi sürekli yenilemenin yollarını arıyoruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31	İşletmemiz piyasa değişikliklerini, hızlı bir şekilde sermayeye dönüştürmek için fırsat olarak görür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Ek 2: Etik Kurul Onay Formu

Evrak Tarih ve Sayısı: 29.05.2025-E.135627



T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Hukuk Müşavirliği



Sayı : E-95531838-050.99-135627
Konu : Etik Kurul Kararı

29.05.2025

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Adem ÖZDEMİR

İlgi : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünün 24.04.2025 tarih ve 131039 sayılı yazısı

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünün ilgi yazısına istinaden Dr. Öğr. Üyesi Adem ÖZDEMİR'in danışmanlığında yüksek lisans öğrencisi Dilek PEHLİVANLI'nın **"Dijital Liderliğin İnovasyon Performansına Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Rolü"** konulu başlıklı bilimsel araştırması Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulunca incelenmiş olup, 29.05.2025 tarih ve 208 sayılı karar ile söz konusu araştırmaya izin verilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Ebubekir BAKAN
Etik Kurulu Başkanı

Bu belge, gürültü elektroniği ile iletilmektedir.

Belge Doğrulama Kodu : *RSPR051UAV0* Pin Kodu : 67672

Belge Takip Adresi : https://bys.agri.edu.tr/en/Veri/Validite_Doc.aspx?

Adres: Fırat Mah. Yarı Üniversite cad. No:2, Aile/1 64100 Merkez, Ağrı - Türkiye

Telefon : 0472 215 98 63 Faks:0472 216 20 08

e-Posta : hukukmuscasi@agri.edu.tr Web : www.agri.edu.tr

Kapı Adresi : agriibrahimcecenuniversitesi@btl.kap.tr

Bilgi için : Yılmaz SAHİNCİ

Unvanı : Şube Müdürü

Telefon : 1290



Ek 3. Özgeçmiş Formu

	T.C. AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ ÖZGEÇMİŞ FORMU	Doküman No	FR-201
		İlk Yayın Tarihi	
		Revizyon Tarihi	
		Revizyon No	00
		Sayfa No	116 / 132

Adı Soyadı	Fatih PEHLİVANLI	İmza	
Doğum Yeri			
Doğum Tarihi			
Sabit ve GSM Telefon Numarası			
E-Posta			
Adres			

Öğrenim Durumu

Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
Lise				
Lisans				
Tıpta Uzmanlık				
İş Deneyimleri				
Yayınlar				
Makaleler				
Projeler				
Aldığı Ödüller				
H indeksi				
Referanslar				

HAZIRLAYAN	KONTROL EDEN	ONAYLAYAN
------------	--------------	-----------