



Article Info/Makale Bilgisi

Received/Geliş: 01.01.2025 Accepted/Kabul: 04.03.2025

DOI:10.30794/pausbed.1611291

Research Article/Araştırma Makalesi

Kazdal, Ö. S., Çelik, D., Tenderis, A. (2025). "Yeşil İnovasyon ve Kurumsal Sürdürülebilirliğin Firma Performansına Etkisi: Örgütsel Değişime Açıklığın Aracılık Rolü", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı 68, ss. 351-380.

YEŞİL İNOVASYON VE KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ: ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME AÇIKLIĞIN ARACILIK ROLÜ

Ömer Samet KAZDAL*, Derya ÇELİK**, Aslı TENDERİS***

Öz

Sürdürülebilir odaklı firmaların küresel ekonomideki etkisi ele alındığında, yeşil inovasyon ve kurumsal sürdürülebilirlik kavramlarının literatürde büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Güncel literatüre dayanan bu araştırmanın temel amacı; yeşil inovasyon ve kurumsal sürdürülebilirliğin firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel değişimin aracılık rolünü incelemektir. Bu çalışma ile literatüre, araştırmacılara, yöneticilere ve politika yapıcılara katkı sağlanması hedeflenmektedir. Çalışma, Marmara bölgesinde sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalardan oluşan bir örneklem kullanarak, 399 firmanın yeşil inovasyon ve kurumsal sürdürülebilirlik alanındaki çalışmalarının firma performansı üzerinde olumlu bir etki yaratıp yaratmadığını ve bu ilişkilerde örgütsel değişime açıklığın aracılık edip etmediğini incelemektedir. Bulgular, yeşil inovasyon ve kurumsal sürdürülebilirliğin firma performansını olumlu yönde etkilediğini ancak örgütsel değişime açıklığın etkisinin göreceli olarak daha az olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel değişime açıklık yeşil inovasyonun firma performansı ile olan ilişkisinde düşük düzeyde kısmi aracılık etkisi göstermiş, kurumsal sürdürülebilirliğin firma performansı ile olan ilişkisinde tam aracılık etkisi göstermiştir. Güncel bulgular, firmaların performansının yönetilmesinde yeşil inovasyon, kurumsal sürdürülebilirlik ve örgütsel değişime açıklığın öneminin doğrulandığını göstermektedir. Sonuç olarak bu araştırma, yeşil inovasyon türleri ve kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları yoluyla firma performansının nasıl artırılacağını ve örgütsel değişime açıklığın bu ilişkilere nasıl aracılık edebileceği hakkındaki bilgimizi genişletmektedir.

Anahtar kelimeler: Yeşil İnovasyon, Kurumsal Sürdürülebilirlik, Örgütsel Değişime Açıklık, Firma Performansı.

THE EFFECT OF GREEN INNOVATION AND CORPORATE SUSTAINABILITY ON FIRM PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF OPENNESS TO ORGANIZATIONAL CHANGE

Abstract

When considering the impact of sustainability-focused firms on the global economy, the concepts of green innovation and corporate sustainability hold significant importance in the literature. The main purpose of this research, based on the current literature, is to examine the mediating role of organizational change in the impact of green innovation and corporate sustainability on firm performance. This study aims to contribute to the literature, researchers, managerial practices, and policymakers. Using a sample of 399 firms operating in the industrial and service sectors in the Marmara region, the study investigates whether the efforts of these firms in green innovation and corporate sustainability create a positive impact on firm performance and whether openness to organizational change plays a mediating role in these relationships. The findings reveal that green innovation and corporate sustainability positively affect firm performance; however, the effect of openness to organizational change is relatively less significant. Openness to organizational change demonstrates a low level of partial mediation in the relationship between green innovation and firm performance, whereas it exhibits full mediation in the relationship between corporate sustainability and firm performance. Current findings confirm the importance of green

*Dr., Bağımsız Araştırmacı.

e-posta: sametkazdal@gmail.com, (<https://orcid.org/0000-0002-3059-5952>)

**Dr., İstanbul Gelişim Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik, İSTANBUL.

e-posta: deryacelik.mail@gmail.com, (<https://orcid.org/0000-0002-7985-9787>)

***Dr., Bağımsız Araştırmacı.

e-posta: asli.tenderis@gmail.com, (<https://orcid.org/0000-0001-6312-7832>)

innovation, corporate sustainability, and openness to organizational change in managing firm performance. Consequently, this research expands our knowledge on how firm performance can be enhanced through green innovation types and corporate sustainability practices and how openness to organizational change can mediate these relationships.

Keywords: *Green Innovation, Corporate Sustainability, Openness to Organizational Change, Firm Performance.*

1. GİRİŞ

Çevresel sürdürülebilirlik ve yenilik odaklı kalkınmanın bir kombinasyonu olan aynı zamanda ekonomik büyüme ile çevresel zararlar arasındaki dengeyi sağlamada kilit bir unsur olarak görülen yeşil inovasyon (Hao vd., 2023: 22), günümüzde sadece sürdürülebilirlik açısından kritik bir araç değil, firmalar için rekabet avantajı elde etmenin de önemli bir yolu olarak öne çıkmaktadır. Dolayısıyla, kurumsal meşruiyetin korunması için vazgeçilmez bir koşul olarak kabul edilmektedir (Shahzad vd., 2020: 6). Bu doğrultuda, inovasyonu ve sürdürülebilirliği teşvik etmek için modern firmalara çevresel kaygıları dikkate alan yönetim stratejileri uygulamaları önerilmektedir. İşte bu noktada yeşil inovasyon temel bir yönetim stratejisi olarak ortaya çıkmış ve bu stratejilerin uygulanması ile birlikte kaynak verimliliğini önemli ölçüde artırma ve kirliliği etkili bir şekilde azaltma potansiyeli ile etkili olmuştur (Lin vd., 2024: 2). Firmalar yeşil inovasyona yatırım yaparak yeni pazarlara giriş için fırsatların geliştirilmesinde etkili olur ve kendilerini çevre dostu işletmeler olarak konumlandırarak rekabet avantajı yaratırlar. Bir firmanın sahip olduğu rekabet avantajı ne kadar güçlü olursa, stratejik olarak başarılı olma ihtimali de o kadar yüksek olmaktadır (Kazdal ve Yükselen, 2023: 9). Birleşmiş Milletler'in sürdürülebilir kalkınma hedeflerinden etkilenen çok sayıda uluslararası firma sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak için yeşil inovasyonu teşvik eden uygun stratejileri proaktif olarak uygulamaktadır. Başarılı yeşil inovasyon uygulamaları, firmaların daha fazla yenilik ve verimlilik elde etmelerini sağlayarak ve aynı zamanda da çevre dostu imajlarını güçlendirerek, daha yüksek kârlılık elde etmelerine ve firma performanslarının yükseltilmesine katkı sağlamaktadır (Padilla-Lozano vd., 2022: 26; Khanra, 2021: 1396).

Küreselleşme çağında firmalar faaliyetlerini sürdürürken, çevreye karşı sorumluluklarına da yerine getirmekle yükümlüdür (Yazıcı ve Çiçeklioğlu, 2025, 2). Bu durum ekonomik kazanımların yanı sıra, çevresel sorunlara yoğunlaşarak da kurumsal sürdürülebilirliğe olan bağlılıklarını önemli ölçüde güçlendirir. Kurumsal sürdürülebilirlik uzun vadeli bir hedef olabilir ve ekonomik başarının yanı sıra sosyal sorumluluk ve çevre bilincinden etkilenir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik, yönetim faaliyetlerinde firmaların elde ettiği ekonomik kârın yaratılmasının yanı sıra sosyal hedeflere ulaşan ve çevresel açıdan doğanın korunması yoluyla firmaların sürdürülebilir büyümesini sağlayan bir faaliyettir. Böylelikle firmalar açısından rekabet avantajının sürdürülebilmesi her zamankinden daha büyük bir meydan okuma haline gelir (Shahzad vd., 2020: 1; Qing ve Jin, 2023: 5). Firmaların iş stratejilerinde kurumsal sürdürülebilirlik ilkelerini uygulamayı nasıl seçeceği, onların uzun vadeli rekabet avantajı elde etme başarısını destekleyecektir (Paraschiv, 2012: 405). Firmaların rekabetçi kalabilmesi, sürekli değişime ayak uydurmalarına bağlıdır. Ancak araştırmalar, örgütsel değişim girişimlerinin yaklaşık %70'nin başarısız olduğunu ve bunun temel nedeninin liderlerin sürecin sosyal boyutuna yeterince önem vermemesi olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel değişimin başarılı olabilmesi için çalışanların bu değişimi benimsemesi gereklidir. Değişime açıklık, bu benimsemenin ön koşuludur. Bu nedenle, değişime açıklığı etkileyen faktörlerin ve bu faktörler arasındaki etkileşimlerin değişime açıklık üzerindeki etkisini anlamak büyük bir öneme sahiptir (Arefi, 2014).

Yeşil inovasyon ve örgütsel değişime açıklık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, yeşil inovasyonun örgütsel değişime açıklık üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymuştur (Hurley ve Hult, 1998; Taggar, 2002; Wang vd., 2022). Benzer şekilde, kurumsal sürdürülebilirlik ve örgütsel değişime açıklık arasındaki olumlu ilişkiyi de (Gao ve Zhang, 2006; Devos, 2007; Appelbaum, 2016) ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Yeşil inovasyonun firma performansı üzerindeki olumlu etkisi (Lin vd., 2013; Zehir ve Özgül 2020; Xie vd., 2022), kurumsal sürdürülebilirliğin firma performansı üzerindeki olumlu etkisi (Chan vd., 2012; Yu ve Huo 2019; Okafor vd., 2021) ve benzer şekilde örgütsel değişimin firma performansı üzerindeki olumlu etkisi (Wu vd., 2013; Küçüker ve Özdemir, 2022) de ampirik çalışmalarla ortaya konulmuştur. Bununla birlikte, bu ilişkilerde örgütsel değişkenlerin önemi de literatürde üzerinde çalışmalar yapılan konulardandır. Firmalarda yeşil inovasyonu mümkün kılmak için örgütsel faktörlerin önemi (Miller vd., 1994; McLean 2005) ve kurumsal sürdürülebilirliği sağlayabilmek için gereken örgütsel faktörler (Gao ve Zhang, 2006; Paraschiv, 2012) farklı çalışmalarla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ancak

literatürde yeşil inovasyon ve kurumsal sürdürülebilirliğin firma performansına etkisinde örgütsel değişime açıklığın aracı rolünü inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle ve bu boşluktan hareketle, güncel çalışma yeşil inovasyon ve kurumsal sürdürülebilirliğin firma performansına olan etkisinde örgütsel değişime açıklığın aracı rolünü araştırmaktadır. Aynı zamanda yeşil inovasyon ve kurumsal sürdürülebilirliği destekleyen firmaların kurumsal sürdürülebilirliği çevre dostu yeniliklerle nasıl birleştirildiği ortaya konulmaktadır. Küresel ekonomilerde firmaların taşıdığı kritik önem göz önüne alındığında, bu çalışma, literatür taraması yoluyla firmaların yeşil inovasyon, kurumsal sürdürülebilirlik ve örgütsel değişime açıklık konularına, hem örgüt hem de çalışan düzeyinde nasıl yaklaştığını tasvir ederek ve bu alandaki literatür boşluğunu doldurmaya katkı sağlamayı hedeflemektedir. Çalışmada, Marmara bölgesinde sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalardan oluşan bir örneklem kullanarak, firmaların yeşil inovasyon uygulamaları, kurumsal sürdürülebilirlik dönüştürme stratejileri ve örgütsel değişime açıklık bakış açılarının firmanın mali ve büyüme performansına etkisi analiz edilmektedir. Araştırmada öncelikle kavramsal çerçeve ve hipotez geliştirme kısmı sunulmakta olup ardından araştırma metodolojisine yer verilmektedir. Daha sonra analizler raporlanarak teorik ve ampirik katkılar tartışılmakta ve araştırmacılar, yöneticiler ve politika yapıcılar için faydalı olabilecek çıkarımlar sunulmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yeşil İnovasyon

Geleneksel ve köklü inovasyon kavramıyla karşılaştırıldığında yeşil inovasyon, standartlaştırılmış bir tanımı olmayan yeni bir terimdir (Lampikoski vd., 2014: 92). Bazı araştırmacılar yeşil inovasyonu, çevresel yükü azaltmak amacıyla geliştirilmesine de önemli çevresel faydalar sağlayan inovasyonlar olarak tanımlamaktadırlar (Driessen ve Hillebrand, 2002: 344). Diğerlerine göre ise yeşil inovasyon, çevreye zarar vermekten kaçınan, çevresel bozulma ve kirliliği azaltan, aynı zamanda doğal kaynakları koruyan ve iyileştiren çevre dostu ürünler, hizmetler ve süreçler olarak ifade edilmektedir (Ahmed vd., 2023: 3; Eiadat vd., 2008: 133; Saunila vd., 2018: 632). Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu klasik sürdürülebilir kalkınma tanımını temel alarak yeşil inovasyonu “çevreyi ve değerli kaynaklarını gelecek nesiller için korurken bir firmanın rekabet gücünü artırmanın bir yolu” olarak tanımlamaktadır (Lampikoski vd., 2014: 92). Bu tanıma göre yeşil inovasyon sadece method ve uygulamalardaki inovasyonla sınırlı olmayıp, kurumsal ve sosyal yapılarıdaki inovasyonu da içermektedir (Yücel, 2021: 423). Albort-Morant vd. (2016) yeşil inovasyonun firmalar için stratejik bir ihtiyaç olduğunu ve müşterilerin taleplerini ekosisteme zarar vermeden karşılama konusunda büyük bir şans sunduğunu ileri sürmüşlerdir (Albort-Morant vd., 2016: 4913). Bu çalışmada Chen vd. (2006) tarafından önerilen “yeşil inovasyon” tanımı temel alınmıştır. Chen vd. (2006) ‘ne göre yeşil inovasyon, çevre koruma gerekliliklerini karşılamak amacıyla ve çevre yönetimi performansını artırmak için kullanılmaktadır. Yeşil inovasyon; yeşil ürün ve süreçlerdeki; enerji tasarrufu, kirliliğin önlenmesi, atık geri dönüşümü, yeşil ürün tasarımları veya kurumsal çevre yönetimiyle ilgili teknolojilerdeki yenilikleri de içeren inovasyonlardır (Chen vd., 2006: 332).

Günümüzde inovasyon, farklı sektörlerdeki firmalar için her zaman kritik bir başarı faktörü olarak kalırken, daha yeşil ürünler üretmek normal hale gelmiştir (Khan vd., 2021: 4082). Değişen pazar koşulları ve müşteri tercihleri farklı ölçekteki firmaları yeşil olmaya zorlamaktadır. Bu sebeple, yeşil inovasyonun öne çıkan bazı örnekleri hemen hemen her alanda bulunabilmektedir (Awasthi vd., 2022: 3197). Araştırmalar, yeşil inovasyonları uygulayan firmaların yalnızca çevreye fayda sağlamakla kalmayıp aynı zamanda kârlılıklarında da olumlu bir etki görebildiğini göstermektedir. Tüketiciler çevre konusunda daha bilinçli hale geldikçe sürdürülebilir ve çevre dostu ürünler için daha fazla para ödemeye istekli olmuşlardır. Ayrıca sürdürülebilir uygulamalar, enerji ve atık yönetimi maliyetlerini azaltarak uzun vadeli tasarrufların elde edilmesine katkı sağlamaktadır (Mutanov vd., 2024: 3). Bunların yanı sıra yeşil inovasyonlar, global sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak ve gelecek nesiller için yaşanabilir bir gezegen sağlamak için gereklidir (Sharma vd., 2021: 21).

Ramus’a (2002) göre yeşil inovasyonlar, çalışanların liderliğinde gerçekleşir ve uygulama yöntemine ve potansiyel etkilerine bağlı olarak üç farklı kategoride sınıflandırılmaktadır. Bu kategoriler (1) Bir firmanın çevresel etkilerini azaltan yeşil inovasyon (öğelerin geri dönüşümü ve yeniden kullanılması yoluyla), (2) Bir firmanın çevresel sorunlarını çözen yeşil inovasyon (tehlikeli bileşenlerin kullanımını ortadan kaldırarak), (3) Ekolojik açıdan daha verimli ürün/hizmet ve süreçleri geliştiren yeşil inovasyon (daha az enerji ve kaynak kullanarak

atık üreterek) (Ramus, 2002: 152). “Çevresel inovasyon” ve “ekolojik inovasyon” gibi büyük ölçüde birbirinin yerine kullanılabilen diğer etiketlerle karşılaştırıldığında, “yeşil inovasyon” yeşil ürün inovasyonu ve yeşil süreç inovasyonu gibi organizasyonel çabalara odaklanmıştır (Schiederig vd., 2012: 182). Klepper’e (1996) göre başarılı yeşil inovasyon için, ürün inovasyonu süreç inovasyonundan önce gerçekleşmelidir (Fosu vd., 2024: 4). Ancak, yeşil ürün inovasyonu ve yeşil süreç inovasyonu birbirini tamamladığından, firmaların daha iyi çevresel ve sosyal performans göstermesi için her iki inovasyonu eş zamanlı olarak takip etmesi gerekmektedir Damanpour ve Aravind, 2006: 573). Güncel çalışmada da, yeşil inovasyon literatürle uyumlu olacak şekilde “yeşil ürün inovasyonu” ve “yeşil süreç inovasyonu” olarak iki alt bileşenli bir kavram olarak kabul etmiştir (Chen vd., 2006: 332).

2.1.1. Yeşil Ürün Inovasyonu

Literatürde yeşil ürün inovasyonunu çeşitli ve geniş kapsamlı şekillerde tanımlanmıştır. Yeşil ürün inovasyonu, bir firmanın yeni bir ürününün/hizmetinin, ilgili alternatiflerle karşılaştırıldığında, tüm yaşam döngüsü boyunca çevre üzerindeki olumsuz etkileri azaltmayı amaçlayarak yeni ürünler ve hizmetler tasarlamak veya mevcut olanları değiştirmek için yeni fikirlerin uygulanmasıdır (Ghisetti ve Rennings, 2014: 106). Dangelico ve Pujari (2010)’ ye göre yeşil ürün inovasyonu, bir ürünün üretim süreci ve kullanım sonrasında dahil olmak üzere tüm faaliyet sürecindeki çevresel etkilerine odaklanarak, malzeme, enerji ve kirlilik olmak üzere üç çevresel faktörü ön planda tutan çok yönlü bir süreçtir. Ne tüm ürünlerin fiziksel ürün yaşam döngüsünün her aşamasında önemli bir çevresel ayak izine sahip olduğunu ne de ayak izinin tüm yönlerden (malzeme, enerji ve kirlilik) kaynaklandığını ancak hemen hemen tüm ürünlerin en az birinde önemli çevresel etkiye sahip olduğunu belirtmek önemlidir (Dangelico ve Pujari, 2010: 472). Yeşil ürün inovasyonu, çevre dostu malzemeler, ambalajlar, ürün geri kazanımı, geri dönüşüm ve eko etiketlemeden oluşan ürünlerin inovasyonunun yanı sıra enerji tasarrufu, kirlilik önleme, atık geri dönüşümü, toksisite olmaması veya yeşil ürün tasarımları ile ilgilidir (Chen vd., 2006: 334; Chen, 2008: 534). Yeşil ürün inovasyonları da, geleneksel inovasyonlara benzer şekilde değişen müşteri beklentileri ve taleplerine göre gerekli düzenlemeleri yapmak için firmalara yeni bilgi, kaynak ve teknolojiler getirmektedir (Khan vd., 2021: 4081). Birçok firma rakiplerinden farklılaşmak ve rekabet avantajı elde etmek için ürün inovasyonlarını yeşil hale getirmek üzerinde çalışmaktadır. Bu nedenle yeşil ürün inovasyonu, firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine ve firma performansı hedeflerine ulaşmaları için bir araç olarak hizmet edebilmektedir (Chan vd., 2016: 386; Lin vd., 2012: 103).

2.1.2. Yeşil Süreç Inovasyonu

Yeşil süreç inovasyonu, firmalar için yeni olan ve ilgili alternatiflere kıyasla çevre kirliliğinin azaltılmasıyla sonuçlanan yeni süreçlerin geliştirilmesi ve uygulanmasını ifade etmektedir (Chen vd., 2006: 534; Ma vd., 2017: 1). Bu inovasyon türü iş süreci iyileştirmeleriyle ilgilidir ve süreçlerdeki israfı en aza indirecek ve tasarruf sağlayacak önlemleri içermektedir (Chen vd., 2006: 534; Severo vd., 2017: 88). Aynı zamanda doğal kaynakların verimli kullanımını sağlarken, atık, kirlilik ve enerji tüketimini azaltmaktadır. Bu tür iyileştirmeler, imalat, inşaat, ulaşım ve tarım gibi birçok farklı sektörde uygulanabilmektedir (Cheng vd., 2023: 3). Yeşil süreç inovasyonunu gerçekleştiren firmaların esas olarak üretim süreçlerinde önleyici bir çevre yönetimi stratejisi olarak bulunmaktadır (Wang vd., 2021: 2). Yeşil süreç inovasyonları; yalın üretim, çevik üretim, hataları önleyen veya en azından azaltan kalite kontrol prosedürleri gibi yaşam döngüsü boyunca çevresel etkileri azaltan süreç niteliklerini içerir. Bu inovasyonların varlığı daha verimli hammaddelerin geliştirilmesi ve atık ile yan ürünlerin oluşumunun azaltılmasının yanı sıra genellikle otomatik denetim ve istatistiksel yöntemlere dayanmaktadır (Sellitto vd., 2020: 95). Yeşil süreç inovasyonları, firmaların üretim verimliliklerini artırıp operasyonel maliyetlerini düşürmelerine, daha yüksek kâr marjları veya maliyet avantajı elde etmelerine, yeni Pazar fırsatları geliştirmelerine ve yeşil imajlarını geliştirerek rekabet avantajı elde etmelerine olanak sağlamaktadır (Xie, 2022: 1-2).

2.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik

Son yıllardaki akademik araştırmalarda sürdürülebilirlik açısından firmaların temel rolü geniş çapta analiz edilmiş; kurumsal düzeyde ve politika arenasında sürdürülebilirlik kavramının önemi dünyada gittikçe önem arz etmiştir. Firmalar ve politikacılar, çevresel, sosyal ve ekonomik etkileri dengede tutmak için stratejiler geliştirerek sürdürülebilir bir gelecek inşa etmeye odaklanmışlardır. Böylelikle sürdürülebilirliğin akademik literatürden

ziyade ilk olarak toplumun temel bir hedefi olarak ifade edilmesi, farklı sürdürülebilirlik kavramlarının gelişmesine önemli katkı sağlamıştır (Álvarez Etxeberria vd., 2017: 111; Kidd, 1992: 13; Schaltegger ve Burritt, 2005: 186). Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal sürdürülebilirlik ve sorumluluk, kurumsal sorumluluk, kurumsal vatandaşlık, çevre yönetimi, sürdürülebilir kalkınma kurumsal sürdürülebilirlik terimleriyle ilişkilendirilmiş; bu terimler, terimlerin farklılaştırılması konusunda devam eden tartışmalara rağmen sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılmıştır (Landrum ve Ohsowski, 2017: 129). Dünya Çevre ve Kalkınma Konferansı tanımına ve ayrıca strateji ve yönetim literatüründen gelen etkilere dayanarak, kurumsal sürdürülebilirlik olarak da adlandırılan firmalarla ilgili olarak sürdürülebilirliğin çeşitli tanımları ortaya atılmıştır. Bu tanımlar, kurumsal sürdürülebilirliği, ya temel olarak ekolojik kaygı ya da bir firmanın sosyal sorumluluğu olarak sınıflandırma derecesine göre veya kurumsal sürdürülebilirlik kavramını, kurumsal ekonomik faaliyetleri, doğal ve sosyal çevre ile ilgili kurumsal kaygılarla bütünleştirecek şekilde genişletme derecesine göre değişim göstermiştir. Bazı bilim insanları, sosyal, çevresel ve ekonomik kaygıların bir firmanın kültürü, karar verme, strateji ve operasyonları ile entegrasyonunu tanımlamak için “kurumsal sosyal sorumluluk” terimini de kullanmıştır (Linnenluecke ve Griffiths, 2009: 358). Her ne kadar Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı 1990'lara kadar iş dünyası dergilerinde popülerlik kazanmamış olsa da birçok bilim insanı çalışmalarını Dünya Çevre ve Kalkınma Konferansı tanımına dayandırmıştır (Pasts ve Futures, 2008: 245). Çeşitli disiplinlerdeki bilim insanları, doğayı ve insan refahını kapsayan küresel düzeyde sürdürülebilirliğin tanımlarını tartışırken, sürdürülebilirliği kurumsal veya organizasyonel bağlamda tanımlamak teorik düzeyde benzersiz zorluklar sunmuş fakat kavramın hem organizasyonel hem de uygulamada önem kazandığını görmezden gelememişlerdir. Kurumsal sürdürülebilirliği neyin oluşturduğu ve bunun en iyi şekilde nasıl başarılacağı konusunda hala net bir bilgi olmasa da, birçok bilim insanı kurumsal sürdürülebilirlik ilkelerinin benimsenmesinin yolunun sürdürülebilirlik odaklı bir firma kültürünün benimsenmesine yol açtığını öne sürmüştür (Linnenluecke ve Griffiths, 2009: 357; Sharma ve Starik, 2002: 13).

Sürdürülebilirlik, organizasyonel düzeye kurumsal sürdürülebilirlik ifadesiyle aktarılırken, “Gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden bugünün ihtiyaçlarını karşılayan kalkınma” olarak tanımlanan daha geniş bir sürdürülebilir kalkınma kavramından türetilmiştir (Mazur ve Walczyna, 2020: 4). Dolayısıyla “Kurumsal sürdürülebilirlik” kavramı, sürdürülebilirliğin klasikleşmiş kavramsallaştırılması olarak çevresel kaynakların korunmasına odaklanan bir fikir olarak ortaya çıkmasını bir adım öteye taşımıştır. Bu kavram, sadece çevresel etkilerle sınırlı kalmayıp, günümüzde tüm firmalar için stratejik bir dönüm noktası haline gelmiştir (Schaltegger ve Burritt: 2005, 185; Shields vd., 2018: 66; Swarnapali, 2017: 4). Çevresel değişimin kurumsal düzeyde değerlendirilmesiyle birlikte birçok araştırmacı, bir firmanın faaliyetlerinin dış çevreyi etkilediğini kabul etmiş ve bu nedenle böyle bir firmanın yalnızca hissedarlarından daha geniş bir kitleye karşı sorumlu olması gerektiğini öne sürmüştür (Aras ve Crowther, 2008: 434; Atkinson vd., 2000: 13). Son zamanlarda yapılan bir araştırmaya göre ise CEO'ların %93'ü sürdürülebilirliği firmalarının gelecekteki başarısı açısından çok önemli bulmuş; %96'sı sürdürülebilirlik konularının bir firmanın stratejisi ve operasyonlarına tamamen entegre edilmesi gerektiğine inanmış ve %73'ü bunu markalarını, güvenlerini, itibarlarını ve finansal performanslarını güçlendirmenin bir yolu olarak görmüştür (Przychodzen ve Przychodzen, 2013: 475). Bu argüman doğrultusunda bir firmanın çevresel, teknolojik ve toplumsal girdilere dayalı olarak değer yaratması nedeniyle Dünya çapındaki birçok firma için önemli bir hedef haline gelen sürdürülebilirlik, çevresel etkinin azalması, finansal kazanımlar, yüksek hisse senedi değeri, kurumsal itibarın artması, gelişmiş rekabet gücü, hükümet ilişkilerinin gelişmesi, teknoloji ve yenilik becerilerinin artması, risk yönetimi becerilerinin artması, imaj ve itibar, marka sadakati, çalışan bağlılığı ve çalışanların işe alınmasının kolaylaşması gibi çeşitli faydalar sağlaması açısından firmaların kurumsal sürdürülebilirliğe yönelmesini sağlamıştır (Landrum, 2018: 287; Liu ve Yan, 2018. 1; Zimek ve Baumgartner, 2017: 1). Böylece Kurumsal sürdürülebilirlik bir firmanın, doğrudan ve dolaylı paydaşlarının (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, baskı grupları, topluluklar vb.) ihtiyaçlarını, gelecekteki paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğinden ödün vermeden karşılamak olarak ifade edilmiştir (Dyllick ve Hockerts, 2002: 131). Diğer bir ifade ile kurumsal sürdürülebilirlik firmaları ekonomik, çevresel ve sosyal bileşenleri geliştirme yeteneği ile donatmaya çalışan uzun vadeli bir organizasyonel değişim süreci olarak tanımlanmıştır. Kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik dönüşüm süreci, iç ve dış paydaşların ihtiyaçlarını firmanın üretim deneyimine ve faaliyetlerine dahil etmek için stratejilerin yeniden konumlandırılmasını ve yeni yeteneklerin geliştirilmesini gerektirmiştir (Shang vd., 2020: 2). Neubaum ve Zahra (2006) ise bir firmanın, bütün paydaşlarının beklentilerini etkili bir şekilde karşılayarak zaman içinde büyümeyi besleme ve destekleme yeteneği olarak kavramsallaştırmıştır (Montiel ve Delgado-Ceballos,

2014: 8). Borsa İstanbul ise kurumsal sürdürülebilirliği, “firmalarda uzun vadeli değer yaratmak amacıyla, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleri ile beraber firma faaliyetlerinde ve karar mekanizmalarında dikkate alınması ve bu faktörlerle bağlantılı risklerin etkin bir biçimde yönetilmesi” olarak tanımlamıştır (İMKB, 2011: 1).

Sürdürülebilirlik kavramının karmaşıklığı ve çok yönlü doğası göz önüne alındığında yapılan tanımlar, firmaların ekonomik, sosyal ve çevresel sermaye tabanını desteklerken aynı zamanda politik alanda sürdürülebilirliğe aktif olarak katkıda bulunarak eş zamanda ele alması beklenen, farklı düzeylerde sistematik olarak birbirine bağımlı bir dizi ekonomik, çevresel ve sosyal kaygıyı ifade etmektedir (Hahn vd., 2010: 218; Hahn vd., 2014: 6; Pongrácz, 2009: 92). Böyle bir sistem perspektifinden bakıldığında, bir firmanın faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi ve kâr elde edebilmesinin yanı sıra ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerini dengeleyerek uzun vadeli başarı sağlayabilmesi hem topluma hem de çevreye duyarlı bir firma yaklaşımı sergilediğini göstermektedir (Ceran, 2017: 60). Bu sistemin kurumsal sürdürülebilirlik kavramı aracılığıyla organizasyon düzeyine uygulanması firmalar açısından da oldukça önem arz etmektedir. Bilim insanları, kurumsal düzeyde sürdürülebilirliğin, firmaların bu üç bileşeni dengede tutarak ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Hahn vd., 2014: 3). Dinamik bir sistemin unsurlarını oluşturan ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğin (Basiago, 1998: 150) üç bileşeni alt başlıklarda ayrıntılı olarak incelenmektedir.

2.2.1. Ekonomik Sürdürülebilirlik

Ekonomik sürdürülebilirlik kavramı, sistematik yönetim kullanılarak firma maliyetlerinin en aza indirilmesi, işgücünün üretkenliğinin artırılması, araştırma ve geliştirme harcamalarının artırılmasının yanı sıra eğitim ve diğer insan sermayesi türlerine yapılan yatırımlarla ilgilidir (Masocha ve Fatoki, 2018: 4). Dolayısıyla ekonomik sürdürülebilirliğin temelini, firmanın büyüme hedefleri ile yerleşik yönetim ve ekonomi politikalarının uzun vadede karşılıklı uyumu oluşturur (Przychodzen ve Przychodzen, 2013: 478). Aynı zamanda ekonomik sürdürülebilirlik, genel olarak finansal bilgileri içerirken; kârlılık, ücretler, yan haklar, kaynak kullanımı, işgücü verimliliği, iş yaratma, dış kaynak kullanımı ve insan sermayesi gibi konuları da kapsamaktadır (WBCSD, 2002: 7).

2.2.2. Sosyal Sürdürülebilirlik

Sosyal sürdürülebilirlik, firmaların tüketicilerle, yatırımcılarla, hükûmetle ve çalışanlarla olan ilişkilerinde sorumlu olmasını gerektirmektedir. Bunun yanı sıra, bu sürdürülebilirlik yaklaşımı firmaların iç işlerini, firmaya değer katan mekanizmalar yoluyla çalışanların motivasyonunu sağlayarak faaliyet göstermelerini beklemektedir (Masocha ve Fatoki, 2018: 5). Firmaların sosyal sürdürülebilirlik performansının belirlenmesinde işyeri sağlığı ve güvenliği, toplumsal ilişkiler, çalışanları koruma, çalışma uygulamaları, iş etiği ve çalışma koşulları gibi göstergeler ele alınmaktadır (WBCSD, 2002: 7).

2.2.3. Çevresel Sürdürülebilirlik

Çevresel sürdürülebilirlik, fiziksel çevrede değer verilen niteliklerin sürdürülebilmesini ifade etmektedir (Sutton, 2004: 1). Çevresel sürdürülebilirliğin temel amacı ise ekosistemin korunması, doğal kaynakların etkin ve verimli kullanılması, çevre kirliliğinin azaltılması ve gelecek nesillere temiz bir çevre bırakmaktır. Ayrıca bu bileşen enerji ve su verimliliği, atık yönetimi, yenilenebilir enerji kullanımı, karbon ayak izinin azaltılması gibi konulara odaklanmaktadır. Bu argümanı desteklemek için firmalar çevre dostu üretim süreçlerini benimseyerek doğal kaynakların korunmasına katkıda bulunabilir, atık ve emisyonları azaltabilir ve bunların çevre üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirebilir (Bilbil ve Güngör, 2023: 2934). Böylece firmalar açısından çevresel sürdürülebilirlik, kaynak olarak adlandırılan ekonomik girdilerin sağlayıcısı olarak doğal sermayenin korunmasını gerektirir (Basiago, 1998: 155). Bir firmanın çevresel sürdürülebilirliği, firmanın faaliyet gösterdiği doğal sistemler üzerindeki etkileri ile belirlenirken; çevreyle ilgili açık ve örtülü normlara uyum ve bu alandaki yeniliğin benimsenmesi firmaların başarı elde etmesinin ve hayatta kalmasının temel unsurları haline gelir (Asgary vd., 2019: 175; Martínez-Martínez vd., 2019: 381).

Sürdürülebilir kalkınma fikrinin organizasyonel düzeye aktarılması olarak görülen kurumsal sürdürülebilirlik, yukarıdaki ekonomik, sosyal ve çevresel bileşenlerinin sistematik olarak sürdürülebilir firma kimliğine nasıl

entegre edileceğini belirleyen çok bileşenli bir perspektife sahip olduğunu göstermektedir (Przychodzen ve Przychodzen, 2013: 476). Dolayısıyla sosyal, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirliğin yönetiminde paydaş teorisi önemli yaklaşımlardan biri olarak görülmüştür. Paydaş teorisi, firmanın amacının tüm paydaşlar için değer yaratmak olduğunu öne sürmektedir. Paydaş teorisinin rolü iş ortamında var olan ilişkinin tanımı, bir firmanın yönetim stratejisine entegre edilebilecek bir yönetim aracı ve bir firmanın operasyonunda meşru menfaati olan paydaşlarının (kişiler veya gruplar) çıkarlarını gözetmeleri gerektiğini açıkça belirten normatif bir teori olarak üç şekilde tanımlanabilir. Eğer firmalar rekabetçi pazarlarda yer edinip varlığını korumak istiyorsa geniş bir toplumsal yerleşikliğe hitap etmeli ve toplumsal çevre ile karşılıklı bağılıklarını güçlendirmesi gerekmektedir (Appelbaum Vd., 2016: 18; Kwarteng vd., 2016: 2). Ayrıca firmaların baskın (ekonomik) konumları göz önüne alındığında, ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik hedeflerinde başarılı olunabilmesi için paydaşlarıyla sürdürdüğü etkileşimlerde daha belirgin bir toplumsal rol oynamaları gerekir (Habisch vd., 2005: 7).

2.3. Örgütsel Değişime Açıklık

Yaşam döngüsünün önemli dinamiklerinden biri olan firmaların çevresel dinamizme uyumlanması, büyüme ve rekabet yeteneklerinin yanı sıra iç ve dış çevredeki değişiklikleri yönetme becerileri ile mümkündür (Weick ve Quinn, 1999: 362). Böylelikle, firmaların dinamik ve sürekli değişen çevreyle karşı karşıya kaldıkları ve bu nedenle değişime ayak uydurmak zorunda oldukları “değiş ya da yok ol” ilkesiyle vurgulanırken (Alvesson ve Sveningsson, 2008: 83; Beer ve Nohria, 2000: 2; Bell ve Collins, 2008: 4; Chen vd., 2017: 98; Deutschman, 2007: 7; Ertürk, 2008: 463; Haveman, 1992: 49; Peter, 2001: 24; Pansera ve Fressoli, 2020: 3), örgütsel değişim kavramına yönelik yapılan araştırmalar birçok ve farklı örgütsel değişim tanımını beraberinde getirmiştir. Örgütsel davranışın bir alt alanı olan örgütsel değişim, minimal değişiklikler yerine firma genelinde yapılan değişiklikleri ifade etmektedir (Rahman vd., 2012: 493). Misyon değişikliği, büyük ölçekli yeni teknolojilerin benimsenmesi, birleşmeler ve yeniden yapılandırma işlemleri gibi firma genelinde yapılan değişiklikler bu kavram kapsamında ileri sürülmektedir (Wells, 2009: 399). Diğer bir deyişle, örgütsel değişim, bir firmanın mevcut yapısını, çalışma rutinlerini, stratejilerini veya kültürünü değiştirdiği bir süreçtir (Li vd., 2021:2). Mevcut kavramsal çalışmalarda, değişimin bireylerin kendileri ve çevreleri üzerindeki etkilerinin var oluşu hususunda görüş birliğine varılırken, örgütsel değişimin başarısının ise bireylerin bu değişimleri benimseyerek, katılımının hem bireysel hem de örgütsel düzeyde yönetilmesi ile mümkün olacağı yönündedir (Bartunek vd., 1992: 205; Herold vd., 2008: 346; Herscovitch ve Meyer, 2002: 478; Lau ve Woodman, 1995: 537; Rafferty ve Griffin, 2006: 1115; Van de Ven ve Poole, 1995: 517; Weber ve Manning, 2001: 228). Doğru yönetilen örgütsel değişim sürecinin; rekabet ortamında kendisini yenileyebilen, mevcut beklentilere uygun yeni ürünler geliştirebilen, değişime esneklikle cevap verebilen işgücü dinamiğine dönüşerek firma başarısına katkıda bulunacağı düşünülmektedir (Gürbüz, 2020: 16).

Örgütsel değişime karşı bireysel tepkiler, duygusal, bilişsel ve davranışsal bileşenleriyle açıklanarak, bireylerin değişim karşısında nasıl hissettikleri, ne düşündükleri ve nasıl davrandıkları şeklinde kavramsallaştırılmıştır (Oreg vd., 2011: 17). Örgütsel değişim literatüründe yaygın olarak kabul edilen görüş, çalışanların işbirliğinin planlanmış hemen hemen tüm örgütsel değişikliklerin başarısı için önemli bir anahtar olduğu vurgusudur. Çalışanların değişim girişimleriyle ilgili tutum ve davranışlarını nasıl oluşturduğunu anlamak, değişim programlarının başarısını tahmin etmek için oldukça kritik bir öneme sahiptir (Bisel ve Barge 2011: 257-258; Lewis, 2006: 26). Bilim insanlarının ve uygulamacıların hemfikir oldukları bir diğer görüş ise örgütsel değişim süreçleri ve programlarında birincil engelin çalışanların değişime karşı sergiledikleri direnç hususudur. Bu husus, çalışanların değişime yönelik bilişsel ve davranışsal tepkilerinin bir çıktısı olarak kabul edilmektedir (Avey vd., 2008:49; Gilley vd., 2009: 38; Reichers vd., 1997: 48; Stanley vd., 2005).

Değişime hazır olma, değişime bağlılık, değişime direnç, değişime karşı sinizm gibi kavramsallaştırılan tutum ve davranışlardan biri olarak varsayılan (Choi ve Ruona, 2011: 4; Vu, 2020: 50; Choi, 2011: 479) aynı zamanda ve başarılı bir değişimin temel koşulu olarak ileri sürülen değişime açıklık kavramı (Miller vd., 1994: 60), çalışanların bir değişimi desteklemeye ne kadar istekli olduklarını, değişimin potansiyel sonuçları üzerinde olumlu etkilerini ifade etmektedir (Armenakis ve Bedeian, 1999: 294; Augustsson vd., 2017: 3; Covin ve Kilmann, 1990: 238; Martin vd., 2005: 263-264). Bireyin esnekliğini ön plana çıkaran bir özellik olarak tanımlanan örgütsel değişime açıklık kavramı, toleranssızlık, katılık, dogmacılık gibi kişilik özelliklerinin aksine bireyin bir durum ya da sürece karşı esnek ve gönüllü tutumlarını ifade etmektedir. Değişime açıklık kavramı aynı zamanda yok sayma, düşünme,

kabul etme gibi aşamaları içeren bir süreçtir (Eroğlu ve Alga, 2019: 1253). Çalışanların ihtiyaç ve bilgi ortamlarının değişiminde değişimi destekleme ve değişimin potansiyel sonuçlarına yönelik olumlu duygu, başarılı planlanmış değişim için gerekli bir başlangıç koşulu olarak da tanımlanmaktadır (Miller vd., 1994: 60).

Bireylerin değişime karşı açıklığı, değişimi kabul etme ve değişime olumlu bir bakış açısı olmak üzere iki alt bileşen çerçevesinde nitelendirilmiştir (Wanberg ve Benas, 2000: 135). Değişimi kabul ederek, destekleyen çalışanlar diğer bir ifade ile değişime açık bireyler örgütsel değişimi yeni hedeflere ulaşmak adına motive edici ve anlamlı bir etmen olarak değerlendirirken; değişime kapalı bir tutum sergileyen yine diğer bir ifade ile değişime açık olmayan bireyler, örgütsel değişimi bir tehdit unsuru olarak değerlendirmektedir (Hinduan vd., 2009: 63). Değişime açık olmayan çalışanlarda belirsizlik, yabancılaşma, kaygı, işe devamsızlık, stres hatta işten ayrılma gibi olumsuz tutum ve davranış bulgularına ulaşılmıştır (Eby vd., 2000: 420). Örgütte yer alan çalışan açısında psikolojik sözleşme ile uyum sağlamayan bir değişim alanının varlığı, çalışan ve örgütü karşı karşıya getirebilmektedir (Chawla ve Kelloway, 2004: 495). Yapılan araştırmalar ve ulaşılan bulgular doğrultusunda, örgütsel değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için insanların zihinsel ve duygusal boyutlarının göz ardı edilmemesinin son derece önemli olduğu aksi durumda pek çok örgütsel değişim girişiminin sonuçsuz kalacağından söz etmek mümkündür (Çınar ve Toker, 2018: 20; Devos vd., 2007: 611). Örgütsel değişime yönelik var olan tutumlar; duygusal tutum, bilişsel tutum ve davranışsal tutum şeklinde karakterize edilmektedir. Duygusal tutum, çalışanların değişime karşı ne kadar hevesli ve mutlu olduklarını içerirken, bilişsel tutum, çalışanların değişimin çıktılarına olan inancının olumlu olmasıdır. Son olarak davranışsal tutum ise, çalışanların değişim sürecinin bir parçası olması veya katkıda bulunmasıdır (Işık, 2023: 9012; Yousef, 2000: 567; Zadeoğulları, 2010: 9). Örgütsel değişime açıklık, çalışanların iş davranış ve tutumları üzerine yapılan çalışmalara kavramsal bir temel oluşturan Sosyal Mübadele Kuramı'na dayanmaktadır (Adams, 1965: 267; Aryee vd., 2022: 268; Befu, 1977: 258; Ballinger ve Rockmann, 2010: 374; Blau, 1989: 16; Ekeh, 1974: 10; Cropanzano vd., 2001: 8; Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874; Shore vd., 2009: 290; Sprecher, 1998: 32). Sosyal mübadele kuramı, bireyler arasındaki kaynak değişimi sonucu ortaya çıkan etkileşimleri açıklayan en eski kuramlardan biridir. Kuram, örgütlerde var olan ilişkilerin dinamiklerini geniş bir perspektiften açıklayabilme mekanizmasına sahiptir (Çalışkan, 2022: 193).

2.4. Firma Performansı

Firma performansı, organizasyonel araştırmalarda öne çıkan temel kavramlardan biridir. Bu kavram, önemine rağmen yıllar içinde çeşitli eleştirilere maruz kalmış ve bilimsel açıdan titiz bir şekilde tanımlanması zor bir konu olmaya devam etmiştir (Miller vd., 2013: 948). Kaplan ve Norton'un (1992) dengeli puan kartı üzerine ufuk açıcı çalışmasından bu yana firma performansı literatürde çok kapsamlı şekillerde incelenmiştir (Benet vd., 2022: 317). Firma performansı, bir işletmenin rekabet avantajını sürdürmek için benimsediği stratejilerin ve kullanılan araçların, belirlenen hedeflere ne kadar etkili bir şekilde ulaştığını yansıtarak, başarı düzeyini belirler (Bulut vd., 2013: 211). Dolayısıyla her stratejik yönelimin firmalardaki büyüme ve kârlılık performansı üzerinde çeşitli etkileri söz konusudur (Zehir vd., 2011: 900). Literatürde, farklı stratejik yönelimlerin performansla ilişkisinin incelenmesinde dikkate alınan kriterlerin çeşitlilik gösterdiği görülmektedir. Bu çerçevede, firmanın performansının incelenen niteliksel ve niceliksel özellikleri, yapılan araştırmanın amacı ve kapsamına göre değişkenlik göstermektedir (Bulut vd., 2009: 3).

Firma performansı, bir dizi finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri aracılığıyla firmaların pazardaki göreceli başarısının bir ölçümü olarak tanımlanmaktadır. Spesifik olarak, toplam satışlar ve kârlılık temel finansal performans göstergeleridir; Pazar payı ise stratejik pazarlamada yaygın olarak kullanılan finansal olmayan veya operasyonel bir performans göstergesidir. Bir firmanın kârlılık düzeyinin yanı sıra toplam satışları, müşterilerden elde edilen doğrudan kazanç düzeyini yansıttığı için sıklıkla firma performansının bir göstergesi olarak kullanılır (Ngo ve O'cass, 2013: 4). Firma düzeyinde performansın çeşitli ölçüm yöntemleri ve göstergelerle değerlendirilmesi, bir firmanın sağlığı ve etkinliği hakkında kapsamlı bir bilgi sunabilmektedir. Bu ölçümler genellikle finansal ve finansal olmayan (operasyonel) alanları içerir ve firmanın stratejik hedeflere ulaşip ulaşmadığını değerlendirmek için kullanılır. Örneğin, muhasebe ölçütleri, Lerner endeksi, girdi başına satışlar ve toplam faktör verimliliği gösterge olabilir. Bu ölçümler, genellikle birbiriyle ilişkilidir, ancak her biri firma performansının farklı yönlerini yönünü vurgular. Küresel bir pazara maruz kalmak, bu performans ölçütlerini etkileyebilir, ancak her ölçütün etkilenme şekli farklı olabilmektedir (De Loecker ve Goldberg, 2014: 1). Firma performansı, firmalarda

performans ölçümlerinin etkin bir şekilde kullanımıyla bağlantılıdır (Altındağ vd., 2011: 22).

Firmaların gerçekleştirdiği üretim ve pazarlama gibi birçok gündelik faaliyet doğrudan firma performansını finansal ve finansal olmayan yönlerden etkilemektedir (Upton, 1994: 82). Finansal performansın raporlanmasında kurumsal sürdürülebilirlik raporlamaları son yıllarda destekleyici bir etken olarak görülmektedir (Karaçayır ve Afşar, 2024: 49). Ayrıca yeşil inovasyonların sağladığı ekonomik faydalar da firmaların finansal ve finansal olmayan performanslarına katkılar sağlar (Yücel, 2021: 420). Firmanın performansı, örgütsel değişim yönetimi açısından da hayati öneme sahiptir. Önceden belirlenen hedeflerin ne kadarının başarıldığı ve bunun miktar, nitelik ve maliyet-fayda açısından değerlendirilmesi gerekmektedir (Çömez, 2014: 20). Bu çalışma kapsamında firma performansı, finansal performans ve büyüme performansı bileşenleriyle niceliksel olarak ele alınmıştır (Altındağ vd., 2011: 24).

3. HİPOTEZ GELİŞTİRME

3.1. Yeşil İnovasyon ve Örgütsel Değişime Açıklık Arasındaki İlişki

Organizasyonel inovasyon teorileri, yeşil inovasyon için firmaların iç faktörlerinin gerekli olduğunu göstermektedir (McLean 2005, 240). Miller vd. 1994 yılındaki çalışmalarında planlanmış bir örgütsel değişimin gerçekleşebilmesi için değişime açıklığın ön koşul olduğunu söylemişlerdir (Miller vd., 1994: 60). Bununla birlikte örgütsel değişimin gerçekleşmesi için inovasyon teşvik edilmelidir (Men vd., 2020: 2). Literatürde örgütsel değişime açıklık çoğu durumda öğrenmeyle en güçlü ilişkilere sahip inovasyon değişkeni olarak kabul edilmektedir (Vigoda-Gadot vd., 2005: 9). Hurley ve Hult 1998 yılındaki çalışmalarında inovasyon davranışının yeni fikirlere açıklık kavramına bağlı ve firma kültürünün ayrılmaz bir parçası olduğunu ortaya koymuşlardır. Onlara göre inovasyon, organizasyonun yeniliğe yöneliminin bir ölçüsüdür (Hurley ve Hult, 1998: 48). Taggar 2002 yılındaki çalışmasında grup üyelerinin davranışlarıyla ölçülen, örgütsel deneyime açıklık değişkeni ile inovasyonun bağlı olduğu yaratıcılık süreçleri arasında pozitif bir ilişki ortaya koymuştur (Taggar, 2002: 323). Araştırmacılar, çevre dostu ürünler üretmek için şirketlerin yeşil organizasyon kültürü değerlerini benimsemesi gerektiğini ileri sürmektedirler (Wang vd., 2022: 4). Alshammari ve Alshammari 2023 yılındaki çalışmalarında yeşil inovasyon ile inovasyon iklimi arasında önemli ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koyarak, yeşil inovasyonun değişime açıklık, yaratıcılık kültürü, ve çevre dostu çözümler geliştirme isteğiyle ilgili olduğunu doğrulamaktadır. Yeşil inovasyon, doğası gereği, sürdürülebilirlik için işlevler arası işbirliğini değişime açıklığı ve sürekli iyileştirmeyi teşvik eden bir kültürü teşvik eder (Alshammari ve Alshammari, 2023: 4 – 16). Böylelikle yukarıdaki literatür taramasına dayanarak, bu çalışma aşağıdaki hipotezi öngörmektedir:

H₁: Yeşil İnovasyonun Örgütsel Değişime Açıklık üzerinde olumlu etkisi vardır.

3.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Örgütsel Değişime Açıklık Arasındaki İlişki

Sürdürülebilirlik, örgütsel yaşamın içinde giderek daha fazla benimsenmiş ve çoğu durumda yerleşik bir kavram haline gelmiştir (Greenwood, 2015: 6). Böylelikle kurumsal sürdürülebilirliğin, sosyal ve çevresel bileşenlerinin bir firmanın vizyonuna, kültürüne ve operasyonlarına tam olarak entegre edilmesi gerekli kılınmış; bu durum köklü bir örgütsel değişim sürecini beraberinde getirmiştir (Paraschiv, 2012: 404). Sürdürülebilirlik için değişim yaratmada bireysel etkinin önemini yanı sıra olası gerilimlere yanıtın temelini oluşturabilecek yaklaşımları, etik kuralları ve ilkeleri de benimsemeyi gerektirmiştir (Millar vd., 2012: 497). Bu nedenle bir firmanın değişimle başa çıkabilmesi için teknoloji, yapı veya sistemlerdeki değişiklikler yeterli olmamıştır. Bu argüman doğrultusunda Ryan vd. (2012), firmaların tek başına hareket edemeyeceğini, bunun yerine kolektif olarak hareket edebileceğini dile getirmiştir. Dolayısıyla firmanın değişim yeteneği ve dürtüsü büyük ölçüde çalışanlarının değişime açıklığına, bağlılığına ve motivasyonuna bağlı kılınmıştır (Devos, 2007: 608; Appelbaum, 2016: 91). Çınar ve Toker 2018 yılında yaptıkları çalışmada çalışanların değişime açıklık düzeylerinin kurumsal hedefleri gerçekleştirmekte etkili olduğunu bulmuşlardır (Çınar ve Toker, 2018: 25). Ayrıca Gao ve Zhang 2006 yılındaki çalışmalarında kurumsal sürdürülebilirlik için ekonomik, çevresel ve sosyal sorumluluk faaliyetlerinin de ötesinde kurumsal kültürde sistematik bir değişimin gerektiğini öne sürmüşlerdir (Gao ve Zhang, 2006: 724). Böylelikle yukarıdaki literatür taramasına dayanarak, bu çalışma aşağıdaki hipotezi öngörmektedir:

H₂: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Örgütsel Değişime Açıklık üzerinde olumlu etkisi vardır.

3.3. Yeşil İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişki

Günümüzün rekabetçi dünyasında, yeşil inovasyon, yüksek Pazar oranlarını ve rekabet avantajını hedefleyen firmaların giderek daha fazla ilgisini çekmektedir. Özellikle üretici firmalar, tüketici tarafından kullanımı sırasında daha az enerji tüketilmesine, tüketim sonrasında minimum atık oluşmasına veya zararlı madde içermeyen yeni ürün tasarımlarına odaklanmaktadır. Küçükoğlu ve Pinar 2015 yılında Türkiye’deki 162 firma üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında yeşil inovasyon ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Küçükoğlu ve Pinar, 2015: 1237). Zehir ve Özgül 2020 yılında yapmış oldukları çalışmalarında yeşil ürün inovasyonunun ve yeşil süreç inovasyonunun firma performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır (Zehir ve Özgül, 2020: 20). Chen vd. 2006 yılında Tayvan’da elektronik ve information technology endüstrisi üzerine yapmış oldukları çalışmalarında yeşil ürün inovasyonu ve yeşil süreç inovasyonu ile firmaların daha fazla rekabet avantajı elde eder ve bunun da firma performansını artırdığı sonucuna ulaşmışlardır (Chen vd., 2006: 335). Lin vd. (2013) Vietnam motosiklet endüstrisindeki 208 firma üzerinde yaptıkları ampirik çalışmalarıyla yeşil ürün inovasyonunun firma performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Lin vd., 2013: 101). Xie vd. Çin’deki 221 imalat firması üzerine yaptıkları araştırmada yeşil süreç inovasyonunun firmaların finansal performansı üzerinde U şeklinde bir etkisi olduğunu, etkinin başlangıçta olumsuz olduğunu, ancak daha sonra yeşil süreç inovasyonunun düzeyi arttıkça daha olumlu hale geldiğini bulmuşlardır (Xie vd., 2022: 9). Böylelikle yukarıdaki literatür taramasına dayanarak, bu çalışma aşağıdaki hipotezi öngörmektedir:

H₃: Yeşil İnovasyonun Firma Performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

3.4. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Firma Performansı Arasındaki İlişki

Kurumsal sürdürülebilirlik, uzun vadeli paydaş değeri sağlayan bir yaklaşımdır. Böyle bir yaklaşım, etik, sosyal, çevresel, kültürel ve ekonomik alanlar da dahil olmak üzere birçok bileşeni bütünleştiren bir iş stratejisini uygulamaktadır. Firmaların iş ortamı üzerindeki olumsuz çevresel ve sosyal etkilerini hafifletirken aynı zamanda kısa vadeli kazançla da uğraşmaları gerektiği ilkesine dayanmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik, firmanın sürdürülebilir kalkınması için her derde deva olarak görülse de, özellikle VUCA ortamında, birçok firmanın iş ortamına katılımını ve taahhüdünü gerektirmektedir (Frempong vd., 2021: 2; Liu ve Yan, 2018: 1). Ghardallou (2022) göre bu argümanın kilit noktası, bir firmanın sürdürülebilirlik faaliyetlerine katılımının, firmanın etnik kimliğini güçlendirdiği ve bu durumun daha yüksek paydaş memnuniyeti ve gelişmiş finansal performansla ilişkilendirildiğidir. Öte yandan, kurumsal sürdürülebilirlik çabalarının uygulanmasının finansal piyasa faydalarını ve risk azaltımını iyileştirdiği dolayısıyla firma performansını arttırdığını ileri sürmüştür (Ghardallou, 2022: 4). Başka bir perspektiften bakacak olursak, kurumsal sürdürülebilirliğin sosyal sürdürülebilirlik bünyesinde yer alan kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, bir firmanın finansal performansını ve değerini etkileyen faktörler arasında finansal göstergelerin ötesinde önemli bir rol oynayabilir. Sosyal sorumluluk uygulamalarına katılım, marka itibarı üzerinde olumlu bir etki yaratarak tüketiciler arasında daha güvenilir ve değerli olarak algılanmalarını sağlayabilir. Aynı zamanda, gönüllü olarak yürütülen sosyal sorumluluk davranışı, firmaların hükümet düzenlemelerinden kaçınmasına ve dolayısıyla uyum maliyetlerini azaltmasına yardımcı olabilir. Ayrıca, sosyal sorumluluk sahibi firmalar, sosyal konulara duyarlı tüketicilere hitap ederek daha fazla satış ve finansal performans elde edebilirler. Bu nedenle, sosyal sorumluluk uygulamaları, sadece finansal sonuçları değil, aynı zamanda firma performansını ve sürdürülebilirliğini de güçlendirebilir (Dhaliwal vd., 2011: 62). Firmaların kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri yoluyla sadece hissedarlarına değil, aynı zamanda daha geniş paydaş kitlesinin çıkarlarına da odaklanmaları durumunda uzun vadeli büyüme performansının sağlanabileceğini savunulmaktadır (Okafor vd., 2021: 2). Kurumsal sürdürülebilirlik kültürünün firma içinde oluşturulması, firmanın uzun ömürlülüğü ile birlikte performansını artırabilir ve bu durum, ülke ekonomisinde yükselen sürdürülebilir etkiyi temsil edebilir (Kuşat, 2012: 239). Bazı stratejistler çevre odaklı bir kurum kültürü benimsemenin ve stratejik değerini anlamının sürdürülebilir kurumsal başarı için son derece önemli olduğunu vurgulamaktadır (Chan vd., 2012: 621). Yu ve Huo (2019) çalışmalarında, çevresel yönelimin finansal performans üzerinde doğrudan pozitif etkiye sahip olduğunu ve bu durumun firma içerisinde çevre odaklı kültür oluşturma ihtiyacını pekiştirdiğini belirtmişlerdir (Zehir ve Özgül, 2020: 16). Böylelikle yukarıdaki literatür taramasına dayanarak, bu çalışma aşağıdaki hipotezi öngörmektedir:

H₄: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Firma Performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

3.5. Örgütsel Değişime Açıklık ve Firma Performansı Arasındaki İlişki

Örgütsel değişime açıklık, değişime uyum sağlama ve değişimi kabul etme isteğini de içeren, örgütlerde başarılı değişim yönetimi için gerekli bir ilk koşuldur (Koroğlu ve Çalışkan, 202: 104). Wu vd. 2013 yılında yapmış oldukları çalışmalarında açıklığın değerini ampirik olarak göstermişlerdir. Çalışma açıklık ve firma performansı arasındaki ilişkide inovasyon yeteneklerinin aracılık rolünü ampirik olarak incelenmesi nedeniyle literatürdeki bir boşluğu doldurmuştur. Bu çalışmanın sonuçları, açıklığın inovasyon yetenekleri üzerinden dolaylı olarak firma performansını etkilediğini göstermiştir (Wu vd., 2013: 712). Küçüker ve Özdemir 2022 yılında yapmış oldukları çalışmalarında örgütsel değişimin firma performansı üzerinde etkili olduğunu bulmuşlardır (Küçüker ve Özdemir, 2022: 1725). Böylelikle yukarıdaki literatür taramasına dayanarak, bu çalışma aşağıdaki hipotezi öngörmektedir:

H₅: Örgütsel Değişime Açıklığın Firma Performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

3.6. Yeşil İnovasyon Ve Kurumsal Sürdürülebilirliğin Firma Performansına Etkisinde Örgütsel Değişime Açıklığın Aracılık Rolü

Literatürde Yeşil İnovasyon, Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Firma Performansı değişkenleri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda Örgütsel Değişime Açıklığın aracılık rolünü inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak yukarıdaki değişkenler arasındaki ilişkilere dayandırılarak oluşturulan hipotezlere göre, bu çalışma aşağıdaki hipotezleri öngörmektedir:

H₆: Yeşil İnovasyonun Firma Performansına etkisinde Örgütsel Değişime Açıklığın aracılık rolü vardır.

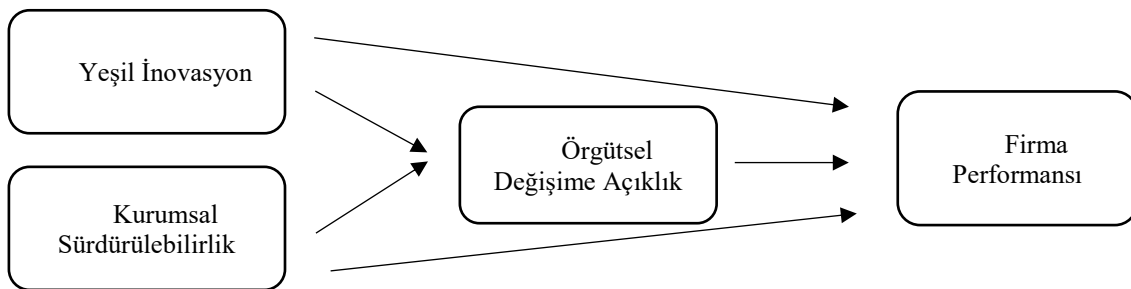
H₇: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Firma Performansına etkisinde Örgütsel Değişime Açıklığın aracılık rolü vardır.

4. METODOLOJİ

Bu bölümde, Yeşil İnovasyon, Kurumsal Sürdürülebilirlik, Örgütsel Değişime Açıklık ve Firma Performansı kavramlarına ilişkin literatür taramasından ortaya çıkan temel teorik ve ampirik bulgular sunulmaktadır.

4.1. Kavramsal Model

Araştırmanın kavramsal modeli Şekil 1’de gösterilmiş olup, bağımsız değişkenler olarak Yeşil İnovasyon (GI) ve Kurumsal Sürdürülebilirlik (CS), aracı değişken olarak Örgütsel Değişime Açıklık (OOC), bağımlı değişken olarak ise Firma Performansı (FP) kullanılmıştır.



Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

4.2. Örneklem ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın evrenini Marmara bölgesinde sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalar oluşturmaktadır. Evrene giren firmalara kolayda örneklem yöntemi ile ulaşılmıştır. Kayıtlı tüm firmalara ulaşmak mümkün olmadığından çalışmanın örneklem büyüklüğü Krejcie ve Morgan (1970) 'nın çalışmasına dayanarak 384 ve üstü olarak belirlenmiştir. Bu çalışmaya göre istatistiki olarak sayı arttıkça örneklem büyüklüğünün azalan bir oranda arttığı ve 380 rakamının üzerindeki sayıların nispeten sabit kaldığı belirtilmektedir (Krejcie&Morgan, 1970:

610). Araştırmada, sosyal bilimlerde sıkça başvurulan bir veri toplama aracı olan anket yöntemi kullanılmıştır. Günümüz koşullarında hızlı ve geniş bir kitleye ulaşarak verilerin daha güvenilir şekilde elde edilebilmesi amacıyla ise anket, katılımcılara çevrimiçi ortamda sunulmuştur. Anket, demografik bilgiler, firma hakkında bilgiler ve değişkenleri içeren soru ifadelerinden oluşmaktadır. Ankette yer alan ifadeler, 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak toplanmıştır.

Yeşil İnovasyon Ölçeği (Yİ): Yeşil İnovasyon Ölçeği olarak Chen, Lai ve Wen (2006) tarafından geliştirilen ve Özgül (2020) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek her biri 4 ifade içeren 2 alt bileşen ile ölçümlenmektedir. Yeşil İnovasyon ölçeği, her biri dört ifadeden oluşan yeşil ürün inovasyonu ve yeşil süreç inovasyonu olmak üzere, iki alt bileşen ve toplam 8 ifadeden oluşmaktadır. Dayanak çalışmada yeşil inovasyonun, yeşil ürün inovasyonu alt bileşeni için hesaplanan Cronbach's alpha değeri 0,901, yeşil süreç inovasyonu alt bileşeni için hesaplanan Cronbach's alpha değeri 0,839' dur. Ölçekte yer alan örnek bir ifade şu şekilde "Firmamız üretim sürecinde hammadde kullanımını azaltır." Olup, ölçek ters ifade içermemektedir. Ankette yer alan sorular, 1'den (kesinlikle katılmıyorum) 5'e (tamamen katılıyorum) kadar uzanan 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak oluşturulmuştur.

Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği (KS): Masocha ve Fatoki (2018) tarafından geliştirilen ve Şardağı (2021) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek 3 alt bileşen ve toplam 20 ifadeden oluşmakta olup; çevresel sürdürülebilirlik için 7, sosyal sürdürülebilirlik için 7 ve ekonomik sürdürülebilirlik için 6 ifade yer almaktadır. Dayanak çalışmada kurumsal sürdürülebilirliğin, çevresel sürdürülebilirlik alt bileşeni için hesaplanan Cronbach's alpha değeri 0,924, sosyal sürdürülebilirlik alt bileşeni için hesaplanan Cronbach's alpha değeri 0,923 ve ekonomik sürdürülebilirlik alt bileşeni için hesaplanan Cronbach's alpha değeri 0,891'dir. Ölçekte yer alan örnek bir ifade şu şekilde "Sürdürülebilir iş uygulamalarımız çevre sorunlarına odaklanmaktadır." Olup, ölçek ters ifade içermemektedir. Ankette yer alan sorular, 1'den (kesinlikle katılmıyorum) 5'e (tamamen katılıyorum) kadar uzanan 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak oluşturulmuştur.

Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeği (ÖDA): Örgütsel değişime açıklığı ölçmek için Çalışkan (2022) tarafından geliştirilen 6 ifade ve tek bileşenden oluşan Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeği kullanılmıştır. Dayanak çalışmada ölçeğin bütünü için hesaplanan Cronbach's alpha farklı sektörler için 0,845- 0,921 aralığında çıkmıştır. Ölçekte yer alan örnek bir ifade şu şekilde " Kurumumun değişimle istenen amaçlara ulaşabileceğini düşünüyorum." olup, ölçek ters ifade içermemektedir. Ankette yer alan sorular, 1'den (kesinlikle katılmıyorum) 5'e (tamamen katılıyorum) kadar uzanan 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak oluşturulmuştur.

Firma Performansı Ölçeği (FP): Altındağ'ın 2011 yılındaki çalışmasındaki 12 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte firma performansı; finansal performans ve büyüme performansı bileşenleriyle iki bileşenli olarak ele alınmaktadır ve her bir alt bileşen 6 ifade içermektedir (Altındağ, 2011: 81). Dayanak çalışmada firma performansı ölçeğinin finansal performans alt bileşeni için hesaplanan Cronbach's alpha değeri 0,871, büyüme performansı alt bileşeni için hesaplanan Cronbach's alpha değeri 0,906' dır. Ölçekte yer alan örnek bir ifade şu şekilde "Vergi öncesi ortalama net kârlılığınız" olup, ölçek ters ifade içermemektedir. Ankette yer alan sorular, 1'den (1) Çok düşük 5'e (Çok Yüksek) kadar uzanan 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak oluşturulmuştur.

5. ANALİZLER

5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizler

Araştırmada toplanan verileri analizinde SPSS istatistiksel paket programı kullanılmıştır. Öncelikle araştırmaya katılan 399 kişinin sosyo-demografik özelliklere ilişkin analizler yapılmıştır. Araştırma katılımcılarının cinsiyet dağılımına bakıldığında %62,7'si kadın, %37,3'ü ise erkektir. Katılımcıların yaş aralığı, %6,5'i 25 yaş ve altı, %33,1'i 26-35 yaş, %39,6'sı 35-45 yaş, %18'i 45-55 yaş, %2,8'i 56 yaş ve üzeridir. Ankete katılanların %15,3'ü Lise, %11,3'ü Önlisans, %48,1'i Üniversite, %20,3'ü ise Yüksek Lisans ve %4,5'i ise Doktora mezunu olup; %53,1'i evli %46,9'u ise bekardır. Katılımcıların ortalama çalışma sürelerinin 15,69 yıl, son görev aldıkları kurumdaki ortalama çalışma sürelerinin ise 8 yıl olduğu görülmektedir. Görev ünvanı dağılımı ise, %10,8'i firma sahibi veya ortağı, %11,8'i üst düzey yönetici, %40,4'ü orta düzey yönetici, %37,1'i ise çeşitli birimlerde görev yapan çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların %37,3'ü üretim sektöründe, %62,7'si ise hizmet sektöründe yer

alan işletmelerde çalışmaktadır. Çalıştıkları kurumların faaliyette bulunma sürelerinin ortalaması ise 29,07 yıl olarak hesaplanmıştır.

Araştırmanın kavramsal modelinde yer alan değişkenlere ilişkin ölçeklerin ve bileşenlerinin güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha ile ölçülmüş olup sonuçlar Tablo 1'de gösterilmiştir. Ölçeklerdeki ifadelerin tutarlı olup olmadığını ve tüm ifadelerin aynı konuyu ölçüp ölçmediğini test etmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Sonuçların güvenilir olması için ölçümlerin güvenilir olması gerekir. Bu bağlamda ölçeğin güvenilirliği Cronbach alfa ile incelenmiştir. Güvenilirlik analizinde, 0 ile 1 arasında değişen Cronbach alfa (a) katsayı değeri 0,00 ile 0,40 arasında ise ölçek güvenilir değildir; 0,40 ile 0,60 arasında ise ölçek düşük güvenilirliğe sahiptir; 0,60 ile 0,80 arasında ise ölçek oldukça güvenilirdir; 0,80 ile 1,00 arasında ise ölçek oldukça güvenilirdir (Çelik ve Uzunçarşılı, 2023:10). Bu araştırmanın analizinde güvenilirlik katsayısını artırmak amacıyla yeşil inovasyon ölçeğinden 1 soru, kurumsal sürdürülebilirlik ölçeğinden 3 soru ve firma performansından 2 soru çıkartılmıştır. Tablo 1'de verilen sonuçlar incelendiğinde, Ölçeklere ilişkin Cronbach's Alpha yeşil inovasyon ölçeği için 0,894; kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği 0,955; örgütsel değişime açıklık ölçeği için 0,918; firma performansı ölçeği için 0,925 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca alt bileşen güvenilirlikleri de 0,826 – 0,932 aralığında olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara dayanarak tüm sonuçların oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 1: Güvenirlik Düzeyleri

Ölçekler ve Bileşenler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha
Yeşil İnovasyon Ölçeği (Yİ)	7	0,894
Yeşil Ürün İnovasyonu	3	0,826
Yeşil Süreç İnovasyonu	4	0,857
Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği (KS)	17	0,955
Çevresel Sürdürülebilirlik	7	0,928
Ekonomik Sürdürülebilirlik	5	0,895
Sosyal Sürdürülebilirlik	5	0,932
Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeği (ÖDA)	6	0,918
Firma Performansı Ölçeği (FP)	10	0,925
Mali Performans	5	0,924
Büyüme Performansı	5	0,879

5.2. Faktör Analizleri

Faktör analizi, değişkenler arasındaki korelasyonları faktör adı verilen daha temel varlıklar açısından açıklamak için kullanılan bir yöntem olup (Cudeck, 2000: 265), çok sayıda öge (örneğin anket yanıtları) arasındaki karşılıklı korelasyonları inceleyerek, bu öğeleri daha küçük, anlam açısından benzer gruplar olan faktörlerde birleştirmektedir. Bu faktörler, birbiriyle ilişkili değişkenleri içermekte ve genellikle benzer bir içerik taşımaktadır. Açıklayıcı (Açımlayıcı) faktör analizi ise, değişkenlerin bağımsızlık ya da bağımlılık durumunu göz önünde bulundurmaz. Bunun yerine, önceden belirlenmiş hipotezlere dayanmayan, değişkenler arasındaki karşılıklı bağımlılığı ortaya koyan bir tekniktir (Hooper, 2012: 1). Araştırmadaki tüm ölçeklerin faktör yükleri Açıklayıcı Faktör Analizi ile tespit edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi yapmadan önce, örneklem büyüklüğünün ve ifade sayısının faktörleştirmeye uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla her bir ölçeğe Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Analizler sonucunda her bir ölçeğin KMO değerinin $\geq 0,60$ olduğu görülmüştür. Bu bulgular ışığında, örneklem büyüklüğü ve maddelerin faktör analizi için "yeterli" olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, elde edilen sonuçlar değişkenler arasında güçlü bir korelasyon olduğunu ve anketin doğruluğunun başarıyla onaylandığını göstermektedir. Daha sonra bir faktörün Bartlett Küresellik testi sonuçları incelenerek, elde edilen ki-kare değerinin anlamlılığı kontrol edilmiştir. Bu doğrultuda, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği doğrulanarak verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Daha sonra her bir ölçek faktör yapılarının incelenmesi amacıyla Temel Bileşenler Analizi (Principal Components Analysis) ve Varimax döndürme yöntemleri kullanılarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tüm faktör dağılımları ve ilgili değerler tablolarda verilmiştir.

5.2.1. Yeşil İnovasyon Ölçeğinin Faktör Analizi

Yeşil inovasyon ölçeğinin faktör analizi sonuçlarına göre; iki bileşenden oluşan yapının toplam açıklanan varyans değeri %71,975 olup faktör yapısı orijinal ölçekle uyumlu olacak şekilde iki bileşene ayrılmıştır. Alt bileşenlerden yeşil ürün inovasyonu için açıklanan varyans %39,140; yeşil süreç inovasyonu için %32,835 bulunmuştur. Yeşil ürün inovasyonu alt bileşeninin 4. ifadesi binişiklik nedeniyle yapıdan çıkarılmıştır. Bu bileşenler ve yapı Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Yeşil İnovasyon Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

İfadeler	Faktörler	
	Yeşil Ürün İnovasyonu	Yeşil Süreç İnovasyonu
Firmamız, ürün geliştirme veya tasarımını yapmak için en az kirlilik oluşturan ürün malzemelerini seçer.	0,816	
Firmamız, ürün geliştirme veya tasarımını yürütmek için en az miktarda enerji ve kaynak tüketen ürün malzemelerini seçer.	0,781	
Firmamız ürün geliştirme veya tasarım faaliyetlerinde, en az malzeme kullanarak ürün elde etme amacıyla çalışmalarını yürütür.	0,787	
Firmamız ürün geliştirme ve tasarım faaliyetlerini yönetirken, ürünün kolay geri dönüştürülebilir, yeniden kullanılabilir ya da doğada yok olabilir olup olmadığını dikkatle değerlendirir.	Analizden çıkartılmıştır.	
Firmamız üretim sürecinde ortaya çıkan tehlikeli madde ya da atık emisyonunu etkin bir şekilde azaltmaktadır.		0,732
Firmamızdaki üretim süreci atıkların geri dönüşümüne ve tekrar kullanımına olanak sağlamaktadır.		0,753
Firmamız üretim sürecinde su, elektrik, kömür ya da petrol tüketimini azaltır.		0,795
Firmamız üretim sürecinde hammadde kullanımını azaltır.		0,815
Açıklanan varyans	39,14	32,835
KMO =0,882; $\chi^2(21) =1465,296$; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0,000		
Toplam açıklanan varyans=71,975		

5.2.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeğinin Faktör Analizi

Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeğinin faktör analizi sonuçlarına göre; üç bileşenden oluşan yapının toplam açıklanan varyans değeri %73,145 olup faktör yapısı orijinal ölçekle uyumlu olacak şekilde üç bileşene ayrılmıştır. Alt bileşenlerden çevresel sürdürülebilirlik için açıklanan varyans %29,213; ekonomik sürdürülebilirlik için %24,844; sosyal sürdürülebilirlik için %19,088 bulunmuştur. Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeğinin alt bileşenlerinden olan ekonomik sürdürülebilirlikten 1 ifade, sosyal sürdürülebilirlikten 2 ifade binişiklik nedeniyle yapıdan çıkarılmıştır. Bu bileşenler ve yapı Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

İfadeler	Faktörler		
	Çevresel Sür.	Ekonomik Sür.	Sosyal Sür.
Sürdürülebilir iş uygulamalarımız çevre sorunlarına odaklanmaktadır.	0,707		
Sürdürülebilir iş uygulamalarımız, çevrede bulunan kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlar.	0,756		
Sürdürülebilir iş uygulamalarımız atıkları azaltır, geri dönüştürür ya da yeniden kullanır.	0,793		
Sürdürülebilir iş uygulamalarımız enerji verimliliğini artırmaktadır.	0,739		
Sürdürülebilir iş uygulamalarımız yenilenebilir enerji kullanımına vurgu yapar.	0,782		
Sürdürülebilir iş uygulamalarımız, tehlikeli kimyasalların veya malzemelerin kullanımını azaltır (örneğin, tehlikeli kimyasalları daha az tehlikeli alternatiflerle ikame etmek gibi).	0,748		
Sürdürülebilir iş uygulamalarımız atık sular/emisyonlar/atıklarla ilgili Çevre Koruma düzenlemelerine uygundur.	0,716		
Sürdürülebilir iş uygulamalarımız verimlilik ve üretkenlik gibi ekonomik hususlara dayanır.	Analizden çıkartılmıştır.		
Sürdürülebilir iş uygulamalarımız sektörde hayatta kalmaya odaklanır.		0,754	
Sürdürülebilir iş uygulamalarımız firmamız için tasarruf sağlar.		0,677	
Sürdürülebilir iş uygulamalarımız vergi yükümlülüklerini yerine getirir.		0,743	
Sürdürülebilir iş uygulamalarımız toplum için önemli olan ürün ve hizmetler sağlar.		0,691	
Sürdürülebilir iş uygulamalarımız kısa vadede zarar gibi görünse de aslında uzun vadede kârlılığa odaklanır.		0,588	
Sürdürülebilir iş uygulamalarımız toplumdaki güncel olayları dikkate alır.	Analizden çıkartılmıştır.		
Sürdürülebilir iş uygulamalarımız, toplumun sosyal refahını dikkate alır.	Analizden çıkartılmıştır.		
Sürdürülebilir iş uygulamalarımız, çalışanlara haklar sağlar.			0,722
Sürdürülebilir iş uygulamalarımız üst düzey yönetim pozisyonları için kadınları destekler.			0,829
Sürdürülebilir iş uygulamalarımız toplumda eşitliğe ve güvenliğe odaklanır.			0,828
Sürdürülebilir iş uygulamalarımız, genel eğitim düzeyini geliştirmeye odaklanır.			0,823
Sürdürülebilir iş uygulamalarımız, hem insan haklarını hem de yasal hakları destekler.			0,812
Açıklanan varyans	29,213	24,844	19,088
KMO =0,951; $\chi^2(136) =5496,138$; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0,000			
Toplam açıklanan varyans=73,145			

5.2.3. Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeğinin Faktör Analizi

Örgütsel değişime. Açıklık ölçeğinin faktör analizi sonuçlarına göre; tek bileşenden oluşan yapının toplam açıklanan varyans değeri %71,016 olup faktör yapısı orijinal ölçekle uyumlu olacak şekilde tek bileşenlidir. Ölçek yapısı Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

İfadeler	Faktörler
Firmamdaki değişimlere açık birisi olduğumu düşünüyorum.	0,865
Değişim, firmadaki istenmeyen durumların iyileştirilmesine yardımcı olacaktır.	0,884
Değişimin performansımı olumlu yönde etkileyeceğini düşünüyorum.	0,876
Firmamın değişimle istenen amaçlara ulaşabileceğini düşünüyorum.	0,688
Değişimi desteklemek için elimden geleni yaparım.	0,754
Değişim firmamın yararına olacaktır.	
KMO =0,881; $\chi^2(15) =1629,791$; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0,000	
Toplam açıklanan varyans=71,016	

5.2.4. Firma Performansı Ölçeğinin Faktör Analizi

Firma performansı ölçeğinin faktör analizi sonuçlarına göre; iki bileşenden oluşan yapının toplam açıklanan varyans değeri %72,992 olup faktör yapısı orijinal ölçekle uyumlu olacak şekilde iki bileşene ayrılmıştır. Alt bileşenlerden mali performans için açıklanan varyans %38,004; büyüme performansı için %34,988 bulunmuştur. Mali performans ve büyüme performansı alt bileşenlerinin son maddeleri binişiklik nedeniyle yapıdan çıkarılmıştır. Bileşenler ve yapının son hali Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Firma Performansı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

İfadeler	Faktörler	
	Mali Performans	Büyüme Performansı
Öz sermayenize oranla ortalama net kârlılığınız	0,865	
Vergi öncesi ortalama net kârlılığınız	0,884	
Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir	0,876	
Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı	0,688	
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	0,754	
Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış(Satış büyümesi)	Analizden çıkartılmıştır.	
Pazara sunduğunuz yeni ürün sayısındaki artış		0,711
Önde gelen rakiplerinize oranla Pazar payınızdaki artış		0,791
Çalışan sayınızdaki artış		0,754
Yeni müşteri sayınızdaki artış		0,849
Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz		0,723
Genel olarak kârlılık düzeyiniz	Analizden çıkartılmıştır.	
Açıklanan Varyans	38,004	34,988
KMO =0,916; $\chi^2(45) =2887,466$; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0,000		
Toplam açıklanan varyans=72,992		

5.3. Korelasyon Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde değişkenler ve alt bileşenleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, iki ya da daha fazla nicel değişken arasındaki ilişkiyi ve değişkenlerin birbirleriyle nasıl ilişkilendiğini incelemek için kullanılan istatistikî bir yöntemdir. Bu analiz, değişkenler arasında doğrusal bir ilişki varsayımına dayanır ve temelde değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü, yönünü ve ayrıca kapsamını ölçer. Korelasyon analizi sonucu elde edilen korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen bir değer alır. +1'lik bir korelasyon katsayısı, iki değişkenin pozitif [doğrusal] bir şekilde mükemmel bir şekilde ilişkili olduğunu, -1'lik bir korelasyon katsayısı iki değişkenin negatif [doğrusal] bir şekilde mükemmel bir şekilde ilişkili olduğunu, 0 korelasyon katsayısı ise iki değişken arasında doğrusal bir ilişki olmadığını gösterir.

(Gogtay, ve Thatte, 2017: 78). Tablo 6 incelendiğinde tüm değişkenlerin ve tüm alt bileşen değişkenlerinin kendi aralarındaki ve birbirleri arasındaki korelasyonların hepsinin anlamlı olduğu görülmektedir. Yeşil inovasyon ve kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve yüksek düzey bir ilişki ($r=0,778$) vardır. Yeşil inovasyon ile örgütsel değişime açıklık ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki ($r=0,529$) vardır. Yeşil inovasyon ile firma performansı ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve düşük düzey bir ilişki ($r=0,388$) vardır.

Tablo 6. Pearson Korelasyon Analizi

Değişkenler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
Yeşil İnovasyon (1)	1										
Yeşil Ürün İnovasyonu (2)	0,898**	1									
Yeşil Süreç İnovasyonu (3)	0,941**	0,697**	1								
Kurumsal Sürdürülebilirlik (4)	0,778**	0,687**	0,741**	1							
Çevresel Sürdürülebilirlik (5)	0,807**	0,699**	0,779**	0,915**	1						
Ekonomik Sürdürülebilirlik(6)	0,675**	0,607**	0,635**	0,897**	0,754**	1					
Sosyal Sürdürülebilirlik (7)	0,573**	0,514**	0,539**	0,866**	0,642**	0,700**	1				
Örgütsel Değişime Açıklık (8)	0,529**	0,483**	0,492**	0,624**	0,554**	0,553**	0,568**	1			
Firma Performansı (9)	0,388**	0,393**	0,331**	0,385**	0,336**	0,357**	0,344**	0,242**	1		
Mali Performans (10)	0,339**	0,363**	0,274**	0,346**	0,304**	0,322**	0,305**	0,216**	0,911**	1	
Büyüme Performansı (11)	0,367**	0,352**	0,328**	0,355**	0,308**	0,329**	0,321**	0,224**	0,911**	0,659**	1

* $p<0.05$; ** $p<0,05$

5.4. Regresyon Analizleri

Regresyon analizi, sebep ve sonuç ilişkisi olan değişkenler arasındaki ilişkiyi tahmin etmek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir. Tek değişkenli regresyonun temel odak noktası, bağımlı değişken ile bir bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi analiz etmek ve bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki doğrusal ilişki denklemini formüle etmektir (Uyanık ve Güler, 2013: 234). Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin derecesini veya gücünü ölçmenin nicel bir yolunu sağlarken, regresyon analizi bu ilişkiyi matematiksel olarak açıklar (Kumari ve Yadav, 2018: 33).

5.4.1. Doğrusal Regresyon Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini ortaya koymak için doğrusal regresyon analizleri yapılmış ve sonuçlar Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişkenler Üzerindeki Etkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

H	Model	N	β	Std. Hata	Std. β	p	F	Düzeltilmiş R ²	Sonuç
H ₁	1 Yİ→ ÖDA	399	0,440	0,035	0,529	0,000**	154,200	0,278	Desteklendi
H ₂	2 KS→ ÖDA	399	0,559	0,035	0,624	0,000**	253,331	0,388	Desteklendi
H ₃	3 Yİ→ FP	399	0,370	0,044	0,388	0,000**	70,148	0,148	Desteklendi
H ₄	4 KS→ FP	399	0,396	0,048	0,385	0,000**	69,088	0,146	Desteklendi
H ₅	5 ÖDA→ FP	399	0,278	0,056	0,242	0,000**	24,617	0,056	Desteklendi

Yİ=Yeşil İnovasyon; KS=Kurumsal Sürdürülebilirlik; ÖDA=Örgütsel Değişime Açıklık; FP=Firma Performansı;
*p<0,05 **p<0,01

Tablo 7'deki Model 1 sonuçları incelendiğinde, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu görülmektedir (F-istatistiği=154,200; p=0,000). Model sonucuna göre örgütsel değişime açıklık üzerindeki değişimin %27,8'inin yeşil inovasyon ile açıklandığı görülmektedir (R² =0,278). Yeşil inovasyonda meydana gelen 1 birimlik artış, örgütsel değişime açıklığı 0,529 birim arttırmaktadır (Beta=0,529). Dolayısıyla bu sonuca göre H1 hipotezi desteklenmiştir. Model 2 sonuçları incelendiğinde, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu görülmektedir (F-istatistiği=253,331; p=0,000). Model sonucuna göre örgütsel değişime açıklık üzerindeki değişimin %38,8'inin kurumsal sürdürülebilirlik ile açıklandığı görülmektedir (R² =0,388). Kurumsal sürdürülebilirlikte meydana gelen 1 birimlik artış, örgütsel değişime açıklığı 0,624 birim arttırmaktadır (Beta=0,624). Dolayısıyla bu sonuca göre H2 hipotezi desteklenmiştir. Model 3 sonuçları incelendiğinde, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu görülmektedir (F-istatistiği=70,148; p=0,000). Model sonucuna göre firma performansı üzerindeki değişimin %14,8'inin yeşil inovasyon ile açıklandığı görülmektedir (R² =0,148). Yeşil inovasyonda meydana gelen 1 birimlik artış, firma performansını 0,388 birim arttırmaktadır (Beta=0,388). Dolayısıyla bu sonuca göre H3 hipotezi desteklenmiştir. Model 4 sonuçları incelendiğinde, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu görülmektedir (F-istatistiği=69,088; p=0,000). Model sonucuna göre firma performansı üzerindeki değişimin %14,6'sının kurumsal sürdürülebilirlik ile açıklandığı görülmektedir (R² =0,146). Kurumsal sürdürülebilirlikte meydana gelen 1 birimlik artış, firma performansını 0,385 birim arttırmaktadır (Beta=0,385). Dolayısıyla bu sonuca göre H4 hipotezi desteklenmiştir. Model 5 sonuçları incelendiğinde, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu görülmektedir (F-istatistiği=24,617; p=0,000). Model sonucuna göre firma performansı üzerindeki değişimin %5,6'sının örgütsel değişime açıklık ile açıklandığı görülmektedir (R² =0,056). Örgütsel değişime açıklıkta meydana gelen 1 birimlik artış, firma performansını 0,242 birim arttırmaktadır (Beta=0,242). Dolayısıyla bu sonuca göre H5 hipotezi desteklenmiştir.

5.4.2. Aracılık Regresyon Analizleri

Yeşil inovasyon ve kurumsal sürdürülebilirliğin firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel değişime açıklığın aracılık rolünü açıklamak için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Aracılık rolünün tespitinde Baron & Kenny (1986) modeli baz alınmıştır. Aracılık rolü incelenirken öncelikle iki farklı model üzerinde durulmuştur. Model 1' de yeşil inovasyon ve kurumsal sürdürülebilirlik bağımsız değişken, firma performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Model 2'de ise yeşil inovasyon, kurumsal sürdürülebilirlik ve örgütsel değişime açıklık bağımsız değişken, firma performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 8. Aracılık Etkisi Analizi Sonuçları

Model 1							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	S.H.	Standardize B	T	P	VIF
Sabit	FP	1,902	0,199		9,560	0,000**	
Yi		0,213	0,070	0,223	3,057	0,002*	2,531
KS		0,218	0,075	0,212	2,902	0,004*	2,531
F-istatistiği=39,941; p-değeri=0,000; R=0,410; R ² =0,168; Düzeltilmiş R ² =0,164							

Model 2							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	S.H.	Standardize β	T	P	VIF
Sabit	FP	0,743	0,239		8,074	0,000**	
Yİ		0,215	0,070	0,224	3,062	0,002*	2,551
KS		0,226	0,082	0,219	2,752	0,006	3,009
ÖDA		-0,016	0,068	-0,14	-0,234	0,815	1,651
F-istatistiği=26,582; p-değeri=0,000; R=0,410; R ² =0,168 ; Düzeltilmiş R ² =0,162							

*p<0,05, **p<0,01

Tablo 8’de verilen sonuçlar incelendiğinde öncelikle firma performansını açıklamak için kurulan birinci çoklu regresyon modelinin (Model 1) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=39,941; p=0,000). Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında yeşil inovasyon ve kurumsal sürdürülebilirliğin firma performansı üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Modelin belirleme katsayısına yani açıklayıcılık gücüne bakıldığında araştırmanın bağımsız değişkenlerinin firma performansını %16.4’ünü açıkladığı görülmüştür. Yeşil inovasyonda meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,223 birim arttırmaktadır (beta=0,223). Kurumsal sürdürülebilirlikte meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,212 birim arttırmaktadır (beta=0,212). Bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmadığı görülmektedir (VIF değerleri<5). Firma performansını açıklamak için kurulan ikinci çoklu regresyon modeli (Model 2) incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=26,582; p=0,000). Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında yeşil inovasyonun firma performansı üzerinde pozitif yönde etkili olduğu, kurumsal sürdürülebilirliğin ve örgütsel değişime açıklığın etkili olmadığı görülmektedir. Modelin belirleme katsayısına yani açıklayıcılık gücüne bakıldığında araştırmanın bağımsız değişkenlerinin firma performansını %16.2’sini açıkladığı görülmüştür. Yeşil inovasyonda meydana gelen bir birimlik artış firma performansını 0,224 birim arttırmaktadır (beta=0,224). Kurumsal sürdürülebilirlikte ve örgütsel değişime açıklıkta meydana gelen değişiklikler ise artış firma performansını etkilememektedir (p>0,05). Ayrıca bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmadığı görülmektedir (VIF değerleri<5). İlk model (Model 1) içinde regresyon analizinde örgütsel değişime açıklık değişkeni bulunmazken, ikinci model (Model 2) içinde örgütsel değişime açıklık değişkeninin bulunduğu görülmektedir. Aracı değişken modele eklendiğinde yeşil inovasyonun beta katsayısının 0,01 oranında arttığı, kurumsal sürdürülebilirliğin ise anlamsızlaştığı görülmektedir. Dolayısıyla modelde yeşil inovasyon açısından bakıldığında kısmi aracılığın olduğu görülmekte olup; H6 hipotezi kısmen desteklenmiştir. Modele kurumsal sürdürülebilirlik açısından bakıldığında ise tam aracılığın olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu sonuca göre H7 hipotezi desteklenmiştir

6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Küresel ekonomilerde yer alan farklı sektörlerdeki firmalar, çok sayıda ekolojik krizin tetiklediği tehditle beraber kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için çaba gösterirken, ekonomik büyümeyle beraber çalışanlarının gelişimini desteklemeye, kaynakları daha verimli kullanmaya ve çevresel etkileri azaltmaya yönelik çeşitli alanlara odaklanmaktadır. Sektörler arasında kurumsal değişime yol açan bu gereklilik beraberinde yeşil inovasyonun temel bir itici güç olduğunu vurgularken, rekabet gücünü artırmanın bir yolu olarak da bir firmanın vazgeçilmez unsuru haline gelmiştir. Dolayısıyla bu araştırma, firmalar için stratejik bir konu olan kurumsal sürdürülebilirlik ve yeşil inovasyonun, sürdürülebilirliğin gelişimine katkı sağlayacak bir çözümün sadece bir parçası olduğunu ve örgüt üyelerinin katılımının firma performansını artırmak için önemli olduğunu vurgulamaktadır. Aynı zamanda küresel ekonomi içerisinde sürdürülebilirlik odaklı yenilikçi firmaların uygulamalarını inceleyip yeni bir model önerilmektedir. Araştırma, Marmara bölgesinde sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalar üzerinde yoğunlaşmaktadır çünkü Türkiye’de Marmara Bölgesinin kendine özgü dinamikleri, firmaların yeşil inovasyon ve kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili bakış açılarını incelemek açısından ideal bir ortam sağlamaktadır. Firmalar tarafından stratejik bir plan çerçevesinde ele alınan değişikliklerin uygulanması ile hayata geçirilen yeşil inovasyon projeleri, kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının nasıl gerçekleştirildiğini ve yenilikçi tasarım yaklaşımlarının nasıl konumlandırıldığını inceleyerek örgüt ve çalışanların geliştirilen bu stratejilere karşı duyarsız kalmaları kaçınılmazdır.

Araştırmanın bulguları ele alındığında, yeşil inovasyonun örgütsel değişime açıklık üzerindeki olumlu etkisi (H1 hipotezi) Taggar (2002), Wang vd. (2022), Alshammari ve Alshammari (2023) çalışmaları ile birbirini desteklemektedir. Bu durum yeşil inovasyon yapan firmaların inovasyon davranışlarının örgütsel değişime açıklık kavramı ile ilişkisini ortaya koymaktadır (Hurley ve Hult, 1998: 48). Böylelikle, firmaların inovasyon yetenekleri örgütsel değişime açıklığın gücü ile büyük ölçüde desteklenmektedir. Yeşil inovasyonun firma performansı üzerinde olumlu etkisi ise (H3 hipotezi) Chen vd. (2006), Lin vd. (2013), Küçüköğlu ve Pınar (2015), Zehir ve Özgül (2020), Xie vd. (2022) çalışmaları ile birbirini desteklemektedir. Bu noktada Tang vd. (2018) üzerinde durdukları çalışmada yeşil inovasyon yapmanın firma performansını artırmada önemli bir araç olduğunu ortaya koymaktadır (Tang vd., 2018: 47). Dolayısıyla güncel çalışmanın sonuçları yeşil inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişkiye dair mevcut araştırmaları desteklemekte, genişletmekte ve ele alınan örneklem bağlamında açıklığa kavuşturmuştur. Diğer taraftan, kurumsal sürdürülebilirliğin örgütsel değişime açıklık üzerinde olumlu etkisi (H2 hipotezi) Devos (2007), Appelbaum (2016), Çınar ve Toker (2018) çalışmaları ile birbirini desteklemektedir. Gao ve Zhang 2006 yılındaki çalışmalarında kurumsal sürdürülebilirlik için ekonomik, çevresel ve sosyal sorumluluk faaliyetlerinin de ötesinde kurumsal kültürde sistematik bir değişimin gerektiğini öne sürmüşlerdir (Gao ve Zhang, 2006: 724). Sosyal ve çevresel faktörler, bir firmanın ekonomik faaliyetlerine ek unsurlar olarak değil, firmanın stratejik planlaması, operasyonel süreçleri ve genel firma performansı ile uyumlu bir şekilde entegre edilmiş temel unsurlar olarak ele alınmalıdır. Bu bağlamda, firmaların örgütsel değişim süreçlerine yönelmesi, bu unsurların misyonlarına dahil edilmesiyle mümkün olacaktır. Kurumsal sürdürülebilirliğin firma performansı üzerinde olumlu etkisi (H4 hipotezi), Dhaliwal (2011), Kuşat (2012), Okafor vd.(2021) ve Ghardallou (2022) çalışmalarıyla birbirini desteklemektedir. Kütahyalı ve Yıldız (2024) çalışmalarında, kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel bileşeni ile ilişkilendirilen yeşil inovasyon uygulamalarının, çevresel etkileri azaltırken, firma performansını artırdığını bulmuşlardır. Dolayısıyla firmalar sürdürülebilir iş uygulamaları, enerji tasarrufu, verimlilik ve üretkenlik gibi ekonomik hususlarla birlikte, daha yüksek müşteri tatmin düzeyi, daha yüksek rekabet avantajı ve daha yüksek firma performansı elde etme potansiyeline sahiptirler (Kütahyalı ve Yıldız, 2024: 342). Bu nedenle firmalar, firma performanslarını artırmak, yeşil inovasyonu teşvik etmek ve kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmek için gözle görülür bir çaba sarf etmektedirler. Örgütsel değişime açıklığın firma performansı üzerinde olumlu etkisi (H5 hipotezi) ise Wu vd. (2013) ile Küçüker ve Özdemir (2022) çalışmaları ile birbirini desteklemektedir. Wu vd. (2013) ise firmaların, örgütsel değişime açıklığı, inovasyon yeteneğini ve performansını geliştirmek amacıyla bir araç olarak kullanmalarını önermektedir (Wu vd., 2013: 712). Söz konusu bu sonuçlar bize araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkilerin literatürle oldukça uyumlu sonuçlar ürettiğini göstermiştir.

Aracılık etkisini anlamlandırmak için değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, yeşil inovasyon ve kurumsal sürdürülebilirlik firma performansını olumlu yönde etkilemektedir. Firmaların yeşil inovasyon uygulamaları, çevreyi koruma konusundaki etik yükümlülükleri ve bu konudaki rolleri, piyasada sağladıkları finansal avantajlar ile rekabet üstünlükleri ve sürdürülebilirliğin örgütün kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası haline gelmesi, firma performans göstergelerini artırmaktadır. Daha yüksek yeşil inovasyon ve daha yüksek kurumsal sürdürülebilirlik firma performansında daha yüksek bir artışla sonuçlanmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel değişime açıklığın firma performansı üzerindeki doğrudan etkisinin olumlu ancak oldukça düşük olduğu bulunmuştur. Ek olarak, yeşil ürün inovasyonu ve sosyal sürdürülebilirliğin firma performansı üzerindeki etkilerinin diğer alt bileşenlere göre daha anlamlı olduğu bulunmuştur. İlk beklentilerin aksine, örgütsel değişime açıklık yeşil inovasyonun firma performansı ile olan ilişkisinde (H6 hipotezi) tam aracılık etkisi göstermemiş, düşük düzeyde kısmi aracılık etkisi göstermiştir. Diğer taraftan kurumsal sürdürülebilirliğin firma performansı ile olan ilişkisinde örgütsel değişime açıklık (H7 hipotezi) tam aracılık etkisi göstermiştir. Değişime yüksek düzeyde açıklık, çalışanların örgütsel değişime hazır olmalarını sağlamada tartışmasız kritik bir öneme sahiptir. Miller vd. (1994)'ne göre, bir örgütte önerilen ve uygulanan değişikliklere açıklık, başarılı ve planlı değişim için gerekli ilk koşuldur (Wanberg, ve Banas, 2000: 132). Bu argüman doğrultusunda örgütsel değişime açıklık, işyerinde yeni politikaların, süreçlerin ve yapıların başarılı bir şekilde uygulanması için belirleyici olabilmektedir (Sinval vd., 2021:3). Bu koşulların sağlanması ise firma performansının artırılmasına katkıda bulunur.

Firma performansını etkileyen faktörler çok yönlüdür. Yeşil inovasyon ve kurumsal sürdürülebilirlik tek başlarına ya da birlikte firma performansını tam olarak açıklayamayabilir. Ancak araştırmanın sonuçları firma performansı üzerinde oldukça etkili olduklarını ortaya koymuştur. Diğer taraftan örgütsel değişime açıklığın

firma performansı üzerindeki doğrudan etkisinin olumlu ancak oldukça düşük olduğu bulgusu şaşırtıcıdır. Genel olarak ise bu araştırma, çeşitli yeşil inovasyon türleri ve kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları yoluyla firma performansının nasıl artırılabilirliğini ve hatta örgütsel değişime açıklığın nasıl bu ilişkilere aracılık edebileceği hakkındaki bilgimizi genişletmektedir. Ek olarak, yeşil ürün inovasyonunun etkisinin diğer tüm değişkenlerden ve alt bileşenlerinden daha önemli olduğu görülmektedir. Örgütsel değişime açıklığın yeşil inovasyonun firma performansı ile olan ilişkisinde göstermiş olduğu düşük düzeydeki kısmi aracılık etkisi, bu ilişkide başka faktörlerin de aracılık ettiğini ortaya koymaktadır. Bu gelecek araştırmacılar için araştırmaya açık bir alan olarak görülmelidir. Gelecekteki araştırmaların, firmaların yeşil inovasyon ve kurumsal sürdürülebilirlik yapıları ile birlikte örgütsel değişime açıklık gibi kavramlara daha fazla önem vermesi gerektiğine ve bu alandaki çalışmamızı tamamlayarak daha fazla çalışma yapılmasının önemli olduğunu düşünüyoruz. Ayrıca, bu araştırma için örneklem yöntemi ve ankete verilen yanıt oranı, sonuçların Marmara bölgesinde faaliyet gösteren firmaların genişletilememesi nedeniyle bu araştırmanın bir sınırlamasını temsil etmektedir. Böylelikle bulguların uygulanmasını sınırlayabilen, yürütüldüğü belirli bölge ve sektörler olmaktadır. Bu durumla birlikte araştırmada bulunan çıkarımları desteklemek için daha geniş çaplı kapsama alanlarında ve sektörel konsantrasyonda daha fazla araştırma yapılması önem arz etmektedir.

Sonuç olarak bu araştırmanın önemi ve özgünlüğü, yeşil inovasyon, kurumsal sürdürülebilirlik ve örgütsel değişime açıklık kavramları arasındaki bağlantının gösterilmesiyle sağlanmaktadır. Bu araştırma, Marmara bölgesinde faaliyet göstermekte olan firmaların yeşil inovasyon ve kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına özellikle ise sürdürülebilir kalkınmanın ekolojik bileşenine yönelik endişelere ilişkin genel bakış sunmaktadır. Bu nedenle, kurumsal sürdürülebilirlik sürecinde ele alınan stratejiler ve yeşil inovasyona dair atılan adımların arkasındaki motivasyonu daha iyi anlamak, örgütsel değişim sürecinde olan firmaların örgütsel değişime açıklığa karşı tutumlarını geliştirmelerine ve süreci daha kolay hale getirmelerine yardımcı olmaktadır. Yöneticiler çalışanlarının örgütsel değişime karşı olan direncini kırıp değişime açıklıklarını artırabilmek amacıyla eğitim programları düzenleyebilirler. Bunlar kısa süreli atölyeler veya çevrimiçi mikro kurslar şeklinde olabilir. Aynı zamanda hiyerarşiyi yumuşatıp, çalışanların fikirlerini doğrudan iletebileceği düzenli toplantılar veya dijital paylaşım platformları oluşturabilirler. Bununla birlikte, hem çevresel sürdürülebilirlik odaklı adımlar atarak operasyonlarında enerji tasarrufu, geri dönüşüm ve dijitalleşme gibi sürdürülebilir iş uygulamalarını benimseyip hem de ekonomik ve sosyal sürdürülebilirliğe dair sorumluluk bilinçlerini güçlendirilebilirler. Yeşil inovasyon ve kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarını hızlandırabilmek için ise daha küçük çevik ekipler kurarak karar alma süreçlerini hızlandırabilirler. Politika yapıcılarının, yeşil inovasyon ve kurumsal sürdürülebilirliği teşvik etmek için içinde yaşadığımız bu dönüşüm sürecinde önemli bir rolü vardır. Bu süreçte, tüm firmaların gerekli teknolojilere eşit şekilde erişimini sağlamak ve özellikle küçük işletmelerin bu teknolojilerden faydalanmasına destek olmak için politikalar geliştirilmelidir. Hükümetler, işletmelerin çevresel sürdürülebilirliği destekleyen teknolojilere erişimini kolaylaştırmak amacıyla ekonomik teşvikler sunabilir. Bu teşvikler arasında doğrudan mali yardımlar, vergi indirimleri, düşük faizli krediler veya ödeme kolaylıkları gibi araçlar yer alabilir. Ayrıca, sanayi ve hizmet sektörlerinde yeşil inovasyon ile kurumsal sürdürülebilirliği desteklemek için Ar-Ge çalışmaları teşvik edilmelidir. Hükümetler, üniversiteler, araştırma enstitüleri ve özel sektör arasındaki iş birliklerini destekleyerek Ar-Ge projelerine katkı sağlayabilir. Geliştirilen yenilikçi çözümlerin ticarileşmesini hızlandırmak için ise patent ve fikri mülkiyet politikaları oluşturulmalıdır. Yeşil inovasyonun ve kurumsal sürdürülebilirliğin doğru anlaşılması ve uygulanması için firmaların tüm çalışanlarının bilinçlendirilmesi ve eğitilmesi gereklidir. Hükümetler, inovasyon okulları veya sivil toplum kuruluşları gibi yapılar aracılığıyla eğitim programları düzenleyerek bu konuda farkındalık yaratabilir. Bu programlar, değişime açıklığı teşvik eden pratik eğitimleri de içermelidir. Son olarak, hükümetler, uluslararası pazarlara erişimi kolaylaştırmak için firmalara ihracat teşvikleri, pazar araştırma fonları ve uluslararası pazarlama destekleri gibi imkanlar sunabilir. Bu düzenlemeler, firmaların yeşil inovasyon kapasitesini ve küresel rekabet gücünü artırarak uluslararası pazarlara girişlerini destekleyecektir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). "Inequity In Social Exchange", *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267- 299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D. ve Overy, P. (2016). "Sustainability-oriented innovation: A systematic review", *International Journal of Management Reviews*, 18/2, 180-205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12068>
- Ahmed, R. R., Akbar, W., Aijaz, M., Channar, Z. A., Ahmed, F. ve Parmar, V. (2023). "The role of green innovation on environmental and organizational performance: Moderation of human resource practices and management commitment", *Heliyon*, 9/1. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e12679>
- Albort-Morant, G., Leal-Millán, A. ve Cepeda-Carrión, G. (2016). "The antecedents of green innovation performance: A model of learning and capabilities", *Journal of Business Research*, 69/11, 4912-4917. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.052>
- Alshammari, K. H. ve Alshammari, A. F. (2023). "Green Innovation and Its Effects on Innovation Climate and Environmental Sustainability: The Moderating Influence of Green Abilities and Strategies", *Sustainability*, 15/22, 15898. <https://doi.org/10.3390/su152215898>
- Altındağ, E. (2011). Aile şirketlerinde stratejik yönelim düzeylerinin tespiti ve firma performansı üzerindeki etkisi, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Kocaeli, Gebze Teknik Üniversitesi.
- Altındağ, E., Zehir, C. ve Acar, A. Z. (2011). "Strategic orientations and their effects on firm performance in turkish family owned firms", *Eurasian Business Review*, 1, 18-36.
- Álvarez Etxeberria, I., Ortas, E. ve Schaltegger, S. (2017). "Innovative Measurement for Corporate Sustainability", *Sustainable Development*, 25/2, 111–112. <https://doi.org/10.1002/sd.1665>
- Appelbaum, S. H., Calcagno, R., Magarelli, S. M. ve Saliba, M. (2016). "A relationship between corporate sustainability and organizational change (Part One)", *Industrial and Commercial Training*, 48/1, 16-23. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2014-0045>
- Aras, G. ve Crowther, D. (2008). "Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability", *Management Decision*, 46/3, 433-448. <https://doi.org/10.1108/00251740810863870>
- Arefi, N. (2014). *Examining predictors of openness to organizational change: An interactionist perspective*. Northcentral University.
- Armenakis, A. A. ve Bedeian, A. G. (1999). "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s.", *Journal of Management*, 25/3, 293–315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Aryee, S., Budhwar, P. S. ve Chen, Z. X. (2002). "Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model", *Journal of Organizational Behavior*, 23/3, 267–285. <https://doi.org/10.1002/job.138>
- Asgary, N. H., Frutos-Bencze, D. Samii, M. V. ve Varamini, H. (2019). *Global Business: An Economic, Social, and Environmental Perspective*, Information Age Publishing, USA. <https://doi.org/10.1108/09578239710170119>
- Atkinson, G., Hett, T. ve Newcombe, J. (2000). "Measuring corporate sustainability", *Journal of Environmental Planning and management*, 43/2, 235-252. <https://doi.org/10.1080/09640560010694>
- Augustsson, H., Richter, A., Hasson, H. ve von Thiele Schwarz, U. (2017). "The Need for Dual Openness to Change: A Longitudinal Study Evaluating the Impact of Employees' Openness to Organizational Change Content and Process on Intervention Outcomes", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53/3, 349–368. <https://doi.org/10.1177/0021886317691930>
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. ve Luthans, F. (2008). "Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44/1, 48–70. <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>
- Awasthi, S., Prathyusha, B., Fazeen Rasheed, A. K., Murgai, A. ve Yadav, S. (2022). "Green Innovation Practice For Organizational Performance And Sustainable Development", *Journal of Positive School Psychology*, 3195-3200.

- Ballinger, G. A. ve Rockmann, K. W. (2010). "Chutes Versus Ladders: Anchoring Events and a Punctuated-Equilibrium Perspective on Social Exchange Relationships", *Academy of Management Review*, 35/3, 373–391. <https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok373>
- Bartunek, J. M., Lacey, C. A. ve Wood, D. R. (1992). "Social Cognition in Organizational Change: An Insider-Outsider Approach", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 28/2, 204–223. <https://doi.org/10.1177/0021886392282004>
- Basiago, A. D. (1998). "Economic, social, and environmental sustainability in development theory and urban planning practice", *Environmentalist, Kluwer Academic Publishers*, 19, 145-161. <https://doi.org/10.1023/A:1006697118620>
- Beer, M. ve Nohria, N. (2000). "Cracking the code of change". *Harvard Business Review*, 3: 133–41 Befu, H. (1977). Social Exchange. *Annual Review of Anthropology*, 6/1, 255–281. <https://doi.org/10.1146/annurev.an.06.100177.001351>
- Bell, G. ve Collins, S. (2008). "Adaptation, extinction and global change", *Evolutionary Applications*, 1/1, 3–16. <https://doi.org/10.1111/j.1752-4571.2007.00011.x>
- Bénet, N., Deville, A., Raïes, K. ve Valette-Florence, P. (2022). "Turning non-financial performance measurements into financial performance: The usefulness of front-office staff incentive systems in hotels". *Journal of Business Research*, 142, 317-327. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.017>
- Bilbil, E. K. ve Güngör, S. S. (2023). "Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Tüketicilerin Marka Sadakati Üzerine Etkisi", *Academic Social Resources Journal*, 8/51, 2931-2941.
- Bisel, R. S. ve Barge, J. K. (2011). "Discursive positioning and planned change in organizations", *Human Relations*, 64/2, 257–283. <https://doi.org/10.1177/0018726710375996>
- Borowy, I. (2013). *Defining sustainable development for our common future: A history of the World Commission on Environment and Development (Brundtland Commission)*, 1st Edition, Routledge, London
- Bulut, Ç., Alpan, L. ve Yılmaz, C. (2009). "Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı İlişkisi: Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 10/1, 1-34.
- Bulut, Ç., Pınar, İ., Halaç, S. D. ve Öztürk, A. D. (2013). "Girişimsel pazarlamanın firma performansına etkisi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15/2, 209-232.
- Ceran, E. B. (2017). "Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı ve ölçümüne ilişkin bir ön çalışma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 59-70.
- Chai, D. S., Song, J. H. ve You, Y. M. (2020). "Psychological Ownership and Openness to Change: The Mediating Effects of Work Engagement, and Knowledge Creation", *Performance Improvement Quarterly*. <https://doi.org/10.1002/piq.21326>
- Chan, R. Y., He, H., Chan, H. K. ve Wang, W. Y. (2012). "Environmental orientation and corporate performance: The mediation mechanism of green supply chain management and moderating effect of competitive intensity", *Industrial marketing management*, 41/4, 621-630. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.04.009>
- Chan, H. K., Yee, R. W., Dai, J. ve Lim, M. K. (2016). "The moderating effect of environmental dynamism on green product innovation and performance", *International journal of production economics*, 181, 384-391. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.12.006>
- Chawla, A. ve Kevin Kelloway, E. (2004). "Predicting openness and commitment to change", *Leadership & Organization Development Journal*, 25/6, 485–498. <https://doi.org/10.1108/01437730410556734>
- Chen, YS., Lai, SB. ve Wen, CT. (2006). "The Influence of Green Innovation Performance on Corporate Advantage in Taiwan", *Journal of Business Ethics*, 67/4, 331-339. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9025-5>
- Chen, Y.S. (2008). "The Driver of Green Innovation and Green Image-Green Core Competence", *Journal of Business Ethics*, 81, 531– 543. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9522-1>
- Chen, M., Yang, Z., Dou, W. ve Wang, F. (2017). "Flying or dying? Organizational change, customer participation, and innovation ambidexterity in emerging economies", *Asia Pacific Journal of Management*, 35/1, 97–119. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9520-5>

- Cheng, C. C., Yang, C. L. ve Sheu, C. (2014). "The link between eco-innovation and business performance: A Taiwanese industry context", *Journal of Cleaner Production*, 64, 81–90. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.09.050>
- Cheng, C., Ahmad, S. F., Irshad, M., Alsanie, G., Khan, Y., Ahmad, A. Y. B. ve Aleemi, A. R. (2023). "Impact of green process innovation and productivity on sustainability: The moderating role of environmental awareness", *Sustainability*, 15/17, 12945. <https://doi.org/10.3390/su151712945>
- Choi, M. (2011). "Employees' attitudes toward organizational change: A literature review", *Human Resource Management*, 50/4, 479–500. <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- Choi, M. ve Ruona, W. E. A. (2010). "Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development", *Human Resource Development Review*, 10/1, 46–73. <https://doi.org/10.1177/1534484310384957>
- Covin, T. J. ve Kilmann, R. H. (1990). "Participant Perceptions of Positive and Negative Influences on Large-Scale Change", *Group & Organization Studies*, 15/2, 233–248. <https://doi.org/10.1177/105960119001500207>
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", *Journal of Management*, 31/6, 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J. ve Schminke, M. (2001). "Three roads to organizational justice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1–113. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20001-2](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20001-2)
- Cudeck, R. (2000). Exploratory factor analysis. In *Handbook of applied multivariate statistics and mathematical modeling* (pp. 265-296). Academic Press.
- Çalışkan, A. (2022). "Örgütsel Değişime Açıklık: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14/2, 191-202. <https://doi.org/10.52791/aksarayiibd.1069524>
- Çelik, D. ve Uzunçarşılı, Ü. (2023). "Is the effect of organizational ambidexterity and technological innovation capability on firm performance mediated by competitive advantage? An empirical research on Turkish manufacturing and service industries", *Sage Open*, 13/4. <https://doi.org/10.1177/21582440231206367>
- Çınar, F. ve Toker K. (2018). "Ameliyathane Hemşirelerinin Değişime Açıklığa İlişkin Değerlendirmeleri", *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1/5, 19-26. <https://doi.org/10.5222/SHYD.2018.019>
- Çömez, P. (2014). "Örgütlerde Değişim Yönetiminin Finansal Performans Üzerine Etkisi: Elektrik Sektörü Üzerinde Bir Uygulama", *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 4/7, 17-27.
- Damanpour, F. ve Aravind, D. (2006). Product and process innovations: A review of organizational and environmental determinants. *Innovation, science, and industrial change: A research handbook*, First Published, Oxford University Press, 38-66, Newyork.
- Dangelico, R. M. ve Pujari, D. (2010). "Mainstreaming green product innovation: Why and how companies integrate environmental sustainability", *Journal of business ethics*, 95, 471-486. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0434-0>
- De Loecker, J. ve Goldberg, P. K. (2014). "Firm performance in a global market". *Annu. Rev. Econ.*, 6/1, 201-227.
- Devos, G., Buelens, M. ve Bouckennooghe, D. (2007). "Contribution of Content, Context, and Process to Understanding Openness to Organizational Change: Two Experimental Simulation Studies", *The Journal of Social Psychology*, 147/6, 607–630. <https://doi.org/10.3200/SOCP.147.6.607-630>
- Dhaliwal, D. S., Li, O. Z., Tsang, A. ve Yang, Y. G. (2011). "Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The initiation of corporate social responsibility reporting", *The accounting review*, 86/1, 59-100. <https://doi.org/10.2308/accr.00000005>
- Driessen, P. H. ve Hillebrand, B. (2002). "Adoption and diffusion of green innovations", *Marketing for sustainability: towards transactional policy-making*, 343-355.
- Duignan, P. A. ve Bhindi, N. (1997). "Authenticity in leadership: An emerging perspective", *Journal of educational administration*, 35/3, 195-209.
- Dyllick, T. ve Hockerts, K. (2002). "Beyond the business case for corporate sustainability", *Business Strategy and the Environment*, 11/72, 130–141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>

- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A. ve Gaby, S. H. (2000). "Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reactions to the Implementation of Team-Based Selling", *Human Relations*, 53/3, 419–442. <https://doi.org/10.1177/0018726700533006>
- Eiadat, Y., Kelly, A., Roche, F. ve Eyadat, H. (2008). "Green and competitive? An empirical test of the mediating role of environmental innovation strategy", *Journal of World business*, 43/2, 131-145. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.012>
- Ekeh, P. P. (1974). *Social exchange theory: The two traditions*, Cambridge, MA: Harvard University Press
- Eroğlu, Ş. G. ve Alga, E., (2019). "Üniversite Çalışanlarının Örgütsel Değişime Açıklıkları ile Örgütsel Ataletleri Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23/3, 1251-1271.
- Fosu, E., Fosu, F., Akyina, N. ve Asiedu, D. (2024). "Do environmental CSR practices promote corporate social performance? The mediating role of green innovation and corporate image", *Cleaner and Responsible Consumption*, 12, 100155. <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2023.100155>
- Frempong, M. F., Mu, Y., Adu-Yeboah, S. S., Hossin, M. A. ve Adu-Gyamfi, M. (2021). "Corporate sustainability and firm performance: The role of green innovation capabilities and sustainability-oriented supplier–buyer relationship", *Sustainability*, 13/18, 10414. <https://doi.org/10.3390/su131810414>
- Gao, S. S. ve Zhang, J. J. (2006). "Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability", *Business process management journal*, 12/6, 722-740. <https://doi.org/10.1108/14637150610710891>
- Ghardallou, W. (2022). "Corporate sustainability and firm performance: the moderating role of CEO education and tenure", *Sustainability*, 14/6, 3513. <https://doi.org/10.3390/su14063513>
- Ghisetti, C. ve Rennings, K. (2014). "Environmental innovations and profit- ability: How does it pay to be green? An empirical analysis on the Ger- man innovation survey", *Journal of Cleaner Production*, 75, 106–117. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.03.097>
- Gilley, A., McMillan, H. S. ve Gilley, J. W. (2009). "Organizational Change and Characteristics of Leadership Effectiveness", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16/1, 38–47. <https://doi.org/10.1177/1548051809334191>
- Gluch, P., Gustafsson, M. ve Thuvander, L. (2009). "An absorptive capacity model for green innovation and performance in the construction industry", *Construction Management and Economics*, 27/5, 451-464. <https://doi.org/10.1080/01446190902896645>
- Gogtay, N. J. ve Thatte, U. M. (2017). "Principles of correlation analysis", *Journal of the Association of Physicians of India*, 65/3, 78-81.
- Greenwood, R., Jennings, P. D. ve Hinings, B. (2015). "Sustainability and organizational change: An institutional perspective", *Leading sustainable change: An organizational perspective*, 323-355.
- Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M. ve Schmidpeter, R. (2005). *Corporate Social Responsibility Across Europe*, 8th Edition, Heidelberg, Springer Publishing.
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J. ve Preuss, L. (2010). "Trade-offs in corporate sustainability: You can't have your cake and eat it", *Business strategy and the environment*, 19/4, 217-229. <https://doi.org/10.1002/bse.674>
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L. ve Figge, F., 2014. "Tensions In Corporate Sustainability: Towards An Integrative Framework", *J Bus Ethics*, 127, 297-316. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2047-5>
- Hao, X. ve Fu, W. (2023). "Innovation with ecological sustainability: does corporate environmental responsibility matter in green innovation?", *Journal of Economic Analysis*, 2/3, 21-42. <https://doi.org/10.58567/jea02030002>
- Haveman, H. A. (1992). "Between a Rock and a Hard Place: Organizational Change and Performance Under Conditions of Fundamental Environmental Transformation", *Administrative Science Quarterly*, 37/1, 48. <https://doi.org/10.2307/2393533>
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S. ve Liu, Y. (2008). "The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study", *Journal of Applied Psychology*, 93/2, 346–357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
- Herscovitch, L. ve Meyer, J. P. (2002). "Commitment to organizational change: Extension of a three-component model", *Journal of Applied Psychology*, 87/3, 474–487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>

- Hinduan, Z. R., Wilson-Evered, E., Moss, S. ve Scannell, E. (2009). "Leadership, work outcomes and openness to change following an Indonesian bank merger", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47/1, 59–78. <https://doi.org/10.1177/1038411108099290>
- Hooper, D. (2012), 'Exploratory Factor Analysis', in Chen, H. (Ed.), *Approaches to Quantitative Research – Theory and its Practical Application: A Guide to Dissertation Students*, Cork, Ireland: Oak Tree Press.
- Hurley, R. F. ve Hult, G. T. M. (1998). "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination", *Journal of marketing*, 62/3, 42-54. <https://doi.org/10.1177/002224299806200303>
- İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB). (2011). *Sürdürülebilirlikle İlgili Özet Bilgiler*, İMKB İstatistik Müdürlüğü, https://www.borsaistanbul.com/datum/surdurulebilirlik/SURDURULEBILIRLIK_OZET_BILGILER.pdf adresinden elde edildi. Erişim Tarihi: 24.12.2023.
- Karaçayır, E. ve Afşar, A. (2024). "Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetim Performansının Finansal Performans Üzerine Etkisi: Borsa İstanbul Örneği", *Trends in Business and Economics*, 38/1, 48-55. <https://doi.org/10.5152/TBE.2024.23227>
- Kazdal, Ö. S. ve Yükselen, C. (2023). "Aile İşletmelerinde Sosyo-Duygusal Zenginliğin Rekabet Avantajına ve Sürdürülebilir Yaşama Etkisi: İnovasyon Yeteneğinin Aracılık Rolü", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 18/1, 1-36.
- Kesidou, E. ve Demirel, P. (2012). "On the drivers of eco-innovations: Empirical evidence from the UK", *Research policy*, 41/5, 862-870. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.01.005>
- Khan, S. J., Dhir, A., Parida, V. ve Papa, A. (2021). "Past, present, and future of green product innovation", *Business Strategy and the Environment*, 30/8, 4081–4106. <https://doi.org/10.1002/bse.2858>
- Khan, S. J., Kaur, P., Jabeen, F. ve Dhir, A. (2021). "Green process innovation: Where we are and where we are going", *Business Strategy and the Environment*, 30/7, 3273-3296. <https://doi.org/10.1002/bse.2802>
- Khanra, S., Kaur, P., Joseph, R. P., Malik, A. ve Dhir, A. (2022). "A resource-based view of green innovation as a strategic firm resource: Present status and future directions", *Business Strategy and the Environment*, 31/4, 1395-1413. <https://doi.org/10.1002/bse.2961>
- Kidd, C. V. (1992). "The evolution of sustainability", *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 5/1, 1–26. <https://doi.org/10.1007/BF01965413>
- Klepper, S. (1996). "Entry, exit, growth, and innovation over the product life cycle", *The American Economic Review*, 86/3, ProQuest, 562–583.
- Köroğlu, E. Ö. ve Çalışkan, A. (2022). "The Effect Of Development Culture And Rational Sub-Cultures On Work Performance, The Mediating Role Of Openness Toward Organizational Change", *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7/2, 101-117.
- Krejcie, R. V. ve Morgan, D. W. (1970). "Determining sample size for research activities", *Educational and psychological measurement*, 30/3, 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Kumari, K. ve Yadav, S. (2018). "Linear regression analysis study", *Journal of the practice of Cardiovascular Sciences*, 4/1, 33-36.
- Kuşat, N. (2012). "Sürdürülebilir işletmeler için kurumsal sürdürülebilirlik ve içsel unsurları", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14/2, 227-242.
- Küçüker, G. ve Özdemir, T. Y. (2022). "Örgütsel Yapı, Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Değişim İlişkisinin İncelenmesi", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22/4, 1717-1736.
- Küçüköğlu, M. T. ve Pınar, R. İ. (2015). "Positive influences of green innovation on company performance", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1232-1237. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.261>
- Kütahyalı, D. N. ve Yıldız, B. (2024). "Yeşil Pazarlama Stratejilerinin Yeşil Tedarikçi Seçimi, Yeşil İnovasyon Ve Performans Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Analizi", *Pazarlama Ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 17/2, 305-340.
- Kwarteng, A., Dadzie, S. A. ve Famiyeh, S. (2016). "Sustainability and competitive advantage from a developing economy", *Journal of Global Responsibility*, 7/1, 110–125. <https://doi.org/10.1108/JGR-02-2016-0003>

- Lampikoski, T., Westerlund, M., Rajala, R. ve Möller, K. (2014). "Green innovation games: Value-creation strategies for corporate sustainability", *California Management Review*, 57/1, 88-116. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.57.1.8>
- Landrum, N. E. ve Ohsowski, B. (2017). "Identifying worldviews on corporate sustainability: A content analysis of corporate sustainability reports", *Business Strategy and the Environment*, 27/1, 128-151. <https://doi.org/10.1002/bse.1989>
- Landrum, N. E. (2018). "Stages of corporate sustainability: Integrating the strong sustainability worldview", *Organization & Environment*, 31/4, 287-313. <https://doi.org/10.1177/1086026617717456>
- Lewis, L. K. (2006). "Employee Perspectives on Implementation Communication as Predictors of Perceptions of Success and Resistance", *Western Journal of Communication*, 70/1, 23-46. <https://doi.org/10.1080/10570310500506631>
- Li, J.-Y., Sun, R., Tao, W. ve Lee, Y. (2021). "Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication", *Public Relations Review*, 47/1, 101984. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
- Lin, R. J., Tan, K. H. ve Geng, Y. (2013). "Market demand, green product innovation, and firm performance: evidence from Vietnam motorcycle industry", *Journal of Cleaner Production*, 40, 101-107. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.01.001>
- Lin, Z., Gu, H., Gillani, K. Z. ve Fahlevi, M. (2024). "Impact of Green Work-Life Balance and Green Human Resource Management Practices on Corporate Sustainability Performance and Employee Retention: Mediation of Green Innovation and Organisational Culture", *Sustainability*, 16/15, 6621. <https://doi.org/10.3390/su16156621>
- Linnenluecke, M. K. ve Griffiths, A. (2010). "Corporate sustainability and organizational culture", *Journal of world business*, 45/4, 357-366. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>
- Liu, S. ve Yan, M. R. (2018). "Corporate sustainability and green innovation in an emerging economy—An empirical study in China", *Sustainability*, 10/11, 3998. <https://doi.org/10.3390/su10113998>
- Ma, Y., Hou, G. ve Xin, B. (2017). "Green process innovation and innovation benefit: The mediating effect of firm image", *Sustainability*, 9/10, 1778. <https://doi.org/10.3390/su9101778>
- Martin, A. J., Jones, E. S. ve Callan, V. J. (2005). "The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14/3, 263-289. <https://doi.org/10.1080/13594320500141228>
- Martínez-Martínez, A., Cegarra-Navarro, J. G., Garcia-Perez, A. ve Wensley, A. (2019). "Knowledge agents as drivers of environmental sustainability and business performance in the hospitality sector". *Tourism management*, 70, 381-389. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.08.030>
- Masocha, R. ve Fatoki, O. (2018). "The impact of coercive pressures on sustainability practices of small businesses in South Africa", *Sustainability*, 10/9, 3032. <https://doi.org/10.3390/su10093032>
- Mazur, B. ve Walczyna, A. (2020). "Bridging sustainable human resource management and corporate sustainability", *Sustainability*, 12/21, 1-21. <https://doi.org/10.3390/su12218987>
- McLean, L.D. (2005). "Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development", *Advances in developing human resources*, 7, 226-246. <https://doi.org/10.1177/1523422305274528>
- Men, L. R., Yue, C. A. ve Liu, Y. (2020). "Vision, passion, and care: The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change", *Public Relations Review*, 46/3, 101927. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>
- Millar, C., Hind, P. ve Magala, S. (2012). "Sustainability and the need for change: organisational change and transformational vision", *Journal of Organizational Change Management*, 25/4, 489-500. <https://doi.org/10.1108/09534811211239272>
- Miller, V. D., Johnson, J. R. ve Grau, J. (1994). "Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change", *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59-80. <https://doi.org/10.1080/00909889409365387>

- Miller, V. D., Johnson, J. R. ve Grau, J. (1994). "Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change", *Journal of Applied Communication Research*, 22/1, 59-80. <https://doi.org/10.1080/00909889409365387>
- Miller, C. C., Washburn, N. T. ve Glick, W. H. (2013). "Perspective—The myth of firm performance", *Organization Science*, 24/3, 948-964. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0762>
- Montiel, I. ve Delgado-Ceballos, J. (2014). "Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet?", *Organization & Environment*, 27/2, 113-139. <https://doi.org/10.1177/108602661452641>
- Mutanov, G., Omirbekova, Z., Shaikh, A. A. ve Issayeva, Z. (2023). "Sustainability-Driven Green Innovation: Revolutionising Aerospace Decision-Making with an Intelligent Decision Support System", *Sustainability*, 16/1, 41. <https://doi.org/10.3390/su16010041>
- Ngo, L. V. ve O'cass, A. (2013). "Innovation and business success: The mediating role of customer participation", *Journal of Business research*, 66/8, 1134-1142. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.009>
- Okafor, A., Adeleye, B. N. ve Adusei, M. (2021). "Corporate social responsibility and financial performance: Evidence from US tech firms", *Journal of Cleaner Production*, 292, 126078. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126078>
- Oreg, S., Vakola, M. ve Armenakis, A. (2011). "Change Recipients' Reactions to Organizational Change", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47/4, 461-524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Özgül, B. (2020). Yeşil İnovasyon, Öncülleri ve Firma Performansı Arasındaki İlişki: Rekabet Stratejisinin Moderatör Rolü, (Yayımlanmış Doktora Tezi), İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Padilla-Lozano, C. P. ve Collazzo, P. (2022). "Corporate social responsibility, green innovation and competitiveness—causality in manufacturing", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 32/7, 21-39. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2020-0160>
- Pansera, M. ve Fressoli, M. (2020). "Innovation without growth: Frameworks for understanding technological change in a post-growth era", *Organization*, 28/3, 380-404. <https://doi.org/10.1177/1350508420973631>
- Paraschiv, D. M., Nemoianu, E. L., Langă, C. A. ve Szabó, T. (2012). "Eco-innovation, responsible leadership and organizational change for corporate sustainability", *Amfiteatru Economic Journal*, 14/32, 404-419.
- Pasts, S. ve Futures, C. (2008). "Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability", *Organization & Environment*, 21/3, 245-269. <https://doi.org/10.1177/1086026608321329>
- Pongrácz, E. (2009). "Through waste prevention towards corporate sustainability: analysis of the concept of waste and a review of attitudes towards waste prevention", *Sustainable Development*, 17/2, 92-101. <https://doi.org/10.1002/sd.402>
- Przychodzen, J. ve Przychodzen, W. (2013). "Corporate sustainability and shareholder wealth", *Journal of Environmental Planning and Management*, 56/4, 474-493. <https://doi.org/10.1080/09640568.2012.685927>
- Qing, C. ve Jin, S. (2023). "Does ESG and Digital Transformation affects Corporate Sustainability? The Moderating role of Green Innovation", *arXiv preprint arXiv:2311.18351*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2311.18351>
- Ramus, C. A. (2002). "Encouraging innovative environmental actions: what companies and managers must do", *Journal of world business*, 37/2, 151-164. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(02\)00074-3](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(02)00074-3)
- Saunila, M., Ukko, J. ve Rantala, T. (2018). "Sustainability as a driver of green innovation investment and exploitation", *Journal of cleaner production*, 179, 631-641. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.211>
- Schaltegger, S. ve Burritt, R. (2005). "Corporate sustainability", *The International Yearbook of Environmental and Resource Economics 2005/2006: A Survey Of Current Issues* (Ed: H. Folmer ve T. Tietenberg), Edward Elgar, Cheltenham, UK , Northampton, MA, USA.
- Schiederig, T., Tietze, F. ve Herstatt, C. (2012). "Green innovation in technology and innovation management—an exploratory literature review", *R&d Management*, 42/2, <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2011.00672.x>
- Sellitto, M. A., Camfield, C. G. ve Buzuku, S. (2020). "Green innovation and competitive advantages in a furniture industrial cluster: A survey and structural model", *Sustainable Production and Consumption*, 23, 94-104. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.04.007>

- Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A. U., Rehman, S. U. ve Islam, T. (2020). "Exploring the influence of knowledge management process on corporate sustainable performance through green innovation", *Journal of knowledge management*, 24/9, 2079-2106. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2019-0624>
- Shang, H., Chen, R. ve Li, Z. (2020). "Dynamic sustainability capabilities and corporate sustainability performance: The mediating effect of resource management capabilities", *Sustainable Development*, 28/4, 595-612. <https://doi.org/10.1002/sd.2011>
- Sharma, S. ve Starik, M. (Eds.). (2002). *Research in corporate sustainability: The evolving theory and practice of organizations in the natural environment*. Edward Elgar Publishing.
- Sharma, R., Shaikh, A. A., Bekoe, S. ve Ramasubramanian, G. (2021). "Information, Communications and Media Technologies for Sustainability: Constructing Data-Driven Policy Narratives", *Sustainability*, 13/5, 2903. <https://doi.org/10.3390/su13052903>
- Shields, J. F., Welsh, D. H. ve Shelleman, J. M. (2018). "Sustainability reporting and its implications for family firms", *Journal of Small Business Strategy (archive only)*, 28/1, 66-71.
- Shore, L. M., Coyle-Shapiro, J. A.-M., Chen, X.-P. ve Tetrick, L. E. (2009). "Social Exchange in Work Settings: Content, Process, and Mixed Models", *Management and Organization Review*, 5/03, 289-302. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2009.00158.x>
- Sinval, J., Miller, V. ve Marôco, J. (2021). "Openness toward organizational change scale (OTOCS): Validity evidence from Brazil and Portugal", *Plos One*, 16/4, e0249986. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249986>
- Sprecher, S. (1998). "Social exchange theories and sexuality", *Journal of Sex Research*, 35/1, 32-43. <https://doi.org/10.1080/00224499809551915>
- Stanley, D. J., Meyer, J. P. ve Topolnytsky, L. (2005). "Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change", *Journal of Business and Psychology*, 19/4, 429-459. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-4518-2>
- Sutton, P. (2004). "A perspective on environmental sustainability", *Paper on the Victorian Commissioner for Environmental Sustainability*, 1, 32.
- Swarnapali, R. M. N. C. (2017). *Corporate sustainability: A Literature review*.
- Şardağı, E. (2021). Yöneticilerin Kurumsal Sürdürülebilirlik Kararlarında Etkili Olan Motivasyonlar: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmış Doktora Tezi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.
- Taggar, S. (2002). "Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model", *Academy of management Journal*, 45/2, 315-330. <https://doi.org/10.5465/3069349>
- Tang, M., Walsh, G., Lerner, D., Fitza, M. A. ve Li, Q. (2018). "Green innovation, managerial concern and firm performance: An empirical study", *Business strategy and the Environment*, 27/1, 39-51. <https://doi.org/10.1002/bse.1981>
- Upton, D. M. (1994). "The management of manufacturing flexibility", *California management review*, 36/2, 72-89. <https://doi.org/10.2307/41165745>
- Uyanık, G. K. ve Güler, N. (2013). "A study on multiple linear regression analysis", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 106, 234-240. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.027>
- Xie, X., Hoang, T. T. ve Zhu, Q. (2022). "Green process innovation and financial performance: The role of green social capital and customers' tacit green needs", *Journal of Innovation & Knowledge*, 7/1, 100165. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100165>
- Van de Ven, A. H. ve Poole, M. S. (1995). "Explaining development and change in organizations", *Academy of Management Review*, 20/3, 510-541. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080329>
- Vigoda-Gadot, E., Shoham, A., Ruvio, A. ve Schwabsky, N. (2005). Innovation in the Public Sector, The University of Haifa and NIFU STEP, Oslo.
- Vigoda-Gadot, E., Shoham, A., Ruvio, A. ve Schwabsky, N. (2005). Report on the Publin surveys. Publing WP 3. Summary and Results.
- Vu, Patrick. (2020). The Impact of Interpersonal Relations Between Teachers and Principals on Organizational Change and Cynicism in Public Elementary Schools Through the Lens of the Leader-Member Exchange Theory Northwest Nazarene University ProQuest Dissertations Publishing, 2020. 28094635

- Wanberg, C. R. ve Banas, J. T. (2000). "Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace", *Journal of Applied Psychology*, 85/1, 132–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>
- Wang, S., Abbas, J., Sial, M. S., Álvarez-Otero, S. ve Cioca, L. I. (2022). "Achieving green innovation and sustainable development goals through green knowledge management: Moderating role of organizational green culture", *Journal of innovation & knowledge*, 7/4, 100272. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100272>
- WBCSD: World Business Council for Sustainable Development. (2002). *Sustainable development reporting: Striking the balance*. Geneva: Author.
- Weber, P. S. ve Manning, M. R. (2001). "Cause maps, sensemaking, and planned organizational change", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37, 227–251. <https://doi.org/10.1177/0021886301372006>
- Weick, K. E. ve Quinn, R. E. (1999). "Organizational change and development", *Annu. Rev. Psychol.* 50, 361–386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Wells, M. (2009). Toolkit for organisational change, Thomas F Cawsey and Gene Deszca (2007), Sage Publications, Thousand Oaks CA; ISBN: 978-1-4129-4106-8; PB; 448 pp; USD 51.25. *Journal of Management & Organization*, 15/03, 399–400. <https://doi.org/10.1017/S1833367200002728>
- Woodman, R. W. (1995). "Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective", *Academy Of Management Journal*, 38/2, 537–554. <https://doi.org/10.5465/256692>
- Wu, Y. C., Lin, B. W. ve Chen, C. J. (2013). "How do internal openness and external openness affect innovation capabilities and firm performance?", *IEEE Transactions on engineering management*, 60/4, 704-716. <https://doi.org/10.1109/TEM.2013.2262050>
- Yazıcı, A. M., ve Çiçeklioğlu, H. (2025). "The moderating role of environmental ethics in the effect of green innovation awareness on corporate social responsibility", *Social Responsibility Journal*, 21/4, 826-854. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2024-0306>
- Yıldız, B., Aslan, H. ve Çiğdem, Ş. (2017). "Örgütsel yenilikçiliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde bireysel yenilikçiliğin aracı rolü", *Researcher*, 5/4, 129-145.
- Yücel, D. (2021). "İnovasyonun yeni yüzü: Açık yeşil inovasyon", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 17/2, 419-441.
- Zadeoğulları, S. (2010). *Örgütsel değişime açıklık ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Doktora tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Zehir, C., Altındağ, E. ve Acar, A. Z. (2011). "The effects of relationship orientation through innovation orientation on firm performance: an empirical study on Turkish family-owned firms", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 896-908. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.024>
- Zehir, C. ve Özgül, B. (2020). "Environmental orientation and firm performance: The mediation mechanism of green innovation", *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 9/5, 13-25. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i5.883>
- Zimek, M. ve Baumgartner, R. (2017, October). Corporate sustainability activities and sustainability performance of first and second order. In *18th European Roundtable on Sustainable Consumption and Production Conference (ERSCP 2017)*, Skiathos Island, Greece (Vol. 10). <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i5.883>

Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)

1. Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler (The authors of this article confirm that their work complies with the principles of research and publication ethics).
2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).
3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir (This article was screened for potential plagiarism using a plagiarism screening program).