



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**STRATEJİK ESNEKLİK VE ÇEVRE YANLISI İŞYERİ
DAVRANIŞLARININ FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS
ÜZERİNE ETKİLERİ: ÖRGÜTSEL GÖREV ORTAMININ
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Doktora Tezi

Emine Gül EFE YAMAN

Danışman
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Nevşehir
Ocak 2024



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**STRATEJİK ESNEKLİK VE ÇEVRE YANLISI İŞYERİ
DAVRANIŞLARININ FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS
ÜZERİNE ETKİLERİ: ÖRGÜTSEL GÖREV ORTAMININ
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Doktora Tezi

Emine Gül EFE YAMAN

Danışman
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Nevşehir
Ocak 2024

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Emine Gl EFE YAMAN

TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Stratejik Esneklik ve Çevre Yanlısı İşyeri Davranışlarının Finansal Olmayan Performans Üzerine Etkileri: Örgütsel Görev Ortamının Düzenleyici Rolü” adlı Doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan
Emine Gül EFE YAMAN

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı
Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU

KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER danışmanlığında Emine Gül EFE YAMAN tarafından hazırlanan “**Stratejik Esneklik ve Çevre Yanlısı İşyeri Davranışlarının Finansal Olmayan Performans Üzerine Etkileri: Örgütsel Görev Ortamının Düzenleyici Rolü**” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

.... /.... /

(Tez savunma tarihi)

JÜRİ

İMZA

Başkan : Prof. Dr. Rıfat İRAZ

.....

Danışman : Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

.....

Üye : Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

.....

Üye : Doç. Dr. Ferhat ÇETİNKAYA

.....

Üye : Doç. Dr. İbrahim İLHAN

.....

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun /..... / tarih vesayılı Kararı ile onaylanmıştır.

.... /..... /

Dr. Öğr. Üyesi Volkan Recai ÇETİN
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Araştırmamın gerek planlanması gerek uygulanması gerekse raporlanması sürecinde çalışmamı bilimsel temeller çizgisinde Şekillendiren, her türlü bilgi ve deneyimlerini esirgemeyen, katkılarını asla göz ardı edemeyeceğim değerli danışmanım Sn. Prof. Dr. Şevki ÖZGENER'e ve tez izleme komitesi yeleri çok kıymetli hocalarım Prof. Dr. Rifat İRAZ, Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU, Doç. Dr. İbrahim İLHAN ve Doç. Dr. Ferhat ÇETİNKAYA'a teŐekkürü büyük bir borç bilirim.

Ayrıca eğitim hayatım boyunca bana her zaman inanan ve maddi-manevi yanımda yer alan canım anneme ve babama, kardeŐlerime, eğitimim süresince stres ve sıkıntılarımı paylaşan ve azaltan eŐime en içten teŐekkürlerimi sunuyorum.

Emine Gl EFE YAMAN
Nevşehir, Ocak, 2024

STRATEJİK ESNEKLİK VE ÇEVRE YANLISI İŞYERİ DAVRANIŞLARININ FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ: ÖRGÜTSEL GÖREV ORTAMININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Emine Gül EFE YAMAN

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ocak 2024

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

ÖZET

Küresel pazarlarda hızla değişen ve gelişen teknolojiler, artan belirsizlik, değişen müşteri talep ve beklentilerine yanıt verebilme ve çevreyi korumaya yönelik yeni işletmecilik anlayışı arayışları, işletmeleri esnek davranmaya, esnek stratejiler geliştirmeye ve esnek ve çevreye dostu yönetim teknikleri benimsemeye zorlamaktadır. Ancak Türkiye'deki imalat sanayi işletmelerinde stratejik esneklik ve çevre yanlısı işyeri davranışlarının yönetim kademelerinde finansal olmayan performans üzerindeki etkilerinin göz ardı edilmesi ve yönetim literatüründe bu konuyla ilgili ampirik çalışmanın sınırlı olması bu çalışmanın arkasındaki itici faktörlerdir. Literatürdeki bulgu eksikliğini gidermeye odaklanan araştırmanın amacı, stratejik esneklik ve çevre yanlısı işyeri davranışlarının finansal olmayan performans üzerindeki etkilerini belirlemek ve bu değişkenler arası ilişkide örgütsel görev ortamının düzenleyici rolü oynayıp oynamadığını ortaya koymaktır. Araştırmanın örneklemini, Kırıkkale'de faaliyet gösteren imalat sanayi işletmelerinin sahip yöneticileri ile üst kademe, orta kademe yöneticileri ve alt kademe yöneticileri (teknik yöneticileri, ustabaşı, şef ve birim sorumlusu gibi) oluşturmaktadır (n=539). Araştırmada kullanılan veriler daha önce literatürde güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş ölçeklerden oluşan bir anket yardımıyla elde edilmiştir. Araştırmada doğrudan ilişkilerle ilgili hipotezleri test etmek için Yapısal Eşitlik Modellemesinden, düzenleyici değişken etkisini ortaya koymak için Aiken ve West (1991) tarafından önerilen düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizinden ve modeldeki etkileşim terimleri etkilerini doğrulamak için Dawson (2014) tarafından önerilen simple slope analizinden yararlanılmıştır. Araştırma bulgularına göre hem stratejik esneklik hem çevre yanlısı işyeri davranışlarının finansal olmayan performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte sadece stratejik esnekliğin önleyici manevralar ve fırsatçı manevralar boyutlarının finansal olmayan performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Diğer yandan örgütsel görev ortamının hem stratejik esneklik ile finansal olmayan görev performansı ilişkisinde hem de çevre yanlısı işyeri davranışları ile finansal olmayan görev performansı arasındaki ilişkisinde düzenleyici rolü oynadığı saptanmıştır. Ayrıca örgütsel görev ortamının sadece stratejik esnekliğin koruyucu manevralar boyutu ile finansal olmayan performans arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Son olarak araştırmanın bazı kısıtlarına yer verilmiş ve araştırma bulgularından bazı çıkarımlar yapılarak imalat sanayi işletmelerinin yöneticilerine yönelik bazı uygulamaya dönük öneriler geliştirilmiştir.

olup gelecekte benzer konularda yapılacak araştırmalara yönelik bazı öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Esneklik, Çevre Yanlısı İşyeri Davranışları, Finansal Olmayan Performans, Örgütsel Görev Ortamı ve İmalat Sanayii İşletmeleri



THE EFFECTS OF STRATEGIC FLEXIBILITY AND ENVIRONMENTAL WORKPLACE BEHAVIORS ON NON-FINANCIAL PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF ORGANIZATIONAL TASK ENVIRONMENT

Emine Gül EFE YAMAN

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences Department of Business Administration, PhD, January 2024
Thesis Supervisor: Prof. Şevki ÖZGENER

ABSTRACT

Rapidly changing and developing technologies in global markets, increasing uncertainty, responding to changing customer demands and expectations, and searching for a new business approach to protect the environment force businesses to act flexibly, develop flexible strategies, and adopt flexible and environmentally friendly management techniques. However, neglecting the effects of strategic flexibility and pro-environmental workplace behaviors on non-financial performance at management levels in manufacturing industry enterprises in Turkey and the limited empirical study on this subject in the management literature are the driving factors behind this study. The aim of the research, which focuses on filling the gap in findings in the literature, is to determine the effects of strategic flexibility and pro-environmental workplace behaviors on non-financial performance and to reveal whether the organizational task environment moderates the relationship between these variables. The research sample consists of owner-managers and top, middle, and lower-level managers (technical managers, supervisors, chiefs, and unit managers) of manufacturing industry enterprises operating in Kırıkkale (n = 539). The data used in the research was obtained with the help of a survey consisting of scales that have previously tested reliability and validity in the literature. In the study, Structural Equation Modeling was used to test hypotheses regarding direct relationships, hierarchical regression analysis with moderator variables suggested by Aiken and West (1991) to reveal the moderator variable effect, and simple slope analysis suggested by Dawson (2014) to verify the effects of interaction terms in the model. According to the research findings, it has been determined that both strategic flexibility and pro-environmental workplace behaviors positively and significantly affect non-financial performance. However, it has been revealed that only the preventive maneuvers and opportunistic maneuvers dimensions of strategic flexibility have a positive and significant effect on non-financial performance. On the other hand, it has been determined that organizational task environment moderates the relationship between strategic flexibility and non-financial task performance and between pro-environmental workplace behaviors and non-financial task performance. In addition, it was determined that the organizational task environment had a moderating effect only on the relationship between the protective maneuvers dimension of strategic flexibility and non-financial performance. Finally, some limitations of the research are included, some practical suggestions are developed for the managers of manufacturing industry enterprises by making some inferences from

the research findings, and some suggestions are presented for future research on similar subjects.

Keywords: Strategic Flexibility, Pro-Environmental Workplace Behaviors, Non-Financial Performance, Organizational Task Environment and Manufacturing Industry Enterprises



İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	ii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET	vi
ABSTRACT.....	viii
KISALTMALAR	vix
TABLolar LİSTESİ.....	vx
ŞEKİLLER LİSTESİ	vxi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEORİK ARKA PLAN VE LİTERATÜR TARAMASI

1.1. STRATEJİK ESNEKLİK	9
1.1.1. Strateji Kavramı	9
1.1.2. Stratejik Esneklik	12
1.1.2.1. Esneklik.....	12
1.1.2.2. Stratejik Esneklik Kavramı ve Teorik Temelleri	14
1.1.2.3. Stratejik Esnekliğin Özellikleri	18
1.1.2.4. Stratejik Esnekliğin İşletmelere Sağladığı Faydalar	20
1.1.2.5. Stratejik Esneklik Düşünce ve Yaklaşımlarının Gelişimi	22
1.1.2.6. Stratejik Esneklik Boyutları	26
1.1.2.6.1. Proaktif (Öngörücü) Esneklik	26

1.1.2.6.1.1. Öncelikli Manevralar.....	27
1.1.2.6.2. Reaktif (Tepki Verici) Esneklik	29
1.1.2.6.2.1. Sömürücü Manevralar	31
1.1.2.6.2.2. Koruyucu Manevralar	31
1.1.2.6.2.3. Düzeltici Manevralar.....	32
1.1.2.7. Stratejik Esneklik İle İlgili Araştırma Bulguları	34
1.2. ÇEVRE YANLISI İŞYERİ DAVRANIŞLARI.....	40
1.2.1. Çevre Yanlısı Davranış Kavramı	40
1.2.2. Çevre Yanlısı İşyeri Davranışı	43
1.2.3. Çevre Yanlısı İşyeri Davranışlarının Sınıflandırılması	48
1.2.4. Çevre Yanlısı İşyeri Davranışları İle İlişkili Teorik Modeller	56
1.2.4.1. Değer- İnanç-Norm Teorisi.....	56
1.2.4.2. Planlı Davranış Teorisi.....	59
1.2.4.3. Yeni Ekolojik Paradigma	60
1.2.5. Çevre Yanlısı İşyeri Davranışları İle İlgili Araştırma Bulguları	60
1.3. ÖRGÜTSEL GÖREV ORTAMI	64
1.3.1. Örgüt Kavramı	64
1.3.2. Örgütsel Görev Ortamı Kavramı.....	65
1.3.3. Örgüt-Çevre Etkileşimi	71
1.3.4. Örgütsel Görev Ortamı Boyutları.....	74
1.3.4.1. Çevresel Karmaşıklık.....	78
1.3.4.2. Çevresel Dinamizm.....	79
1.3.4.3. Çevresel Cömertlik	80
1.3.5. Örgütsel Görev Ortamı ile İlgili Araştırma Bulguları.....	80
1.4. FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS	84
1.4.1. Performans Kavramı ve Tanımlanması.....	84

1.4.3. Finansal Olmayan Performans Kavramı	87
1.4.4. Kullanılan Finansal Olmayan Performans Faktörlerine İlişkin Alanyazın ..	89
1.4.4. Finansal Olmayan Performansı Oluşturan Faktörler.....	90
1.4.5. Kurumsal Karne Yaklaşımı.....	92
1.4.5.1. Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Boyutları	94
1.4.5.1.1. Finansal Boyut	96
1.4.5.1.2. Müşteri Boyutu	98
1.4.5.1.3. İç Süreçler Boyutu	100
1.4.5.1.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu.....	101
1.4.6. Örgütsel Performansın Ölçülmesi	103
1.4.7. Örgütsel Performansı Değerlendirme Yöntemleri	105
1.4.7.1. Performans Prizması Yaklaşımı.....	105
1.4.7.2. Performans Piramidi Yaklaşımı	107
1.4.7.3. Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Yaklaşımı	108
1.4.7.4. Hesap Verebilirlik Yaklaşımı.....	110
1.4.8. Stratejik Esneklik, Çevre Yanlısı İşyeri Davranışları, Finansal Olmayan Performans ve Örgütsel Görev Ortamı İlişkisine Dayalı Araştırma Bulguları	110

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM VE BULGULAR

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	114
2.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	118
2.2.1. Evren ve Örneklem	118
2.2.2. Veri Toplama Araçları	119
2.2.3. Model ve Hipotezler.....	121

2.2.4. Veri Analiz Yöntemleri.....	125
2.3. ARAŞTIRMA BULGULARI	127
2.3.1. Katılımcıların Demografik Profili.....	127
2.3.2. Ölçüm Modeli ve Hipotezlerin Test Edilmesi	128
2.3.2.1. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi.....	128
2.3.2.2. Araştırma Hipotezlerin Test Edilmesi.....	134
2.3.2.2.1. Stratejik Esneklik ve Çevre Yanlısı İşyeri Davranışlarının Finansal Olmayan Performansa Etkileri ile İlgili Doğrudan Hipotezlerin Test Edilmesi.....	134
2.3.2.2.2. Örgütsel Görev Ortamının Düzenleyici Etkisinin Test Edilmesi.	136
SONUÇ	141
KAYNAKÇA	150
EKLER	183
Ek-1: Stratejik Esneklik ve Çevre Yanlısı İşyeri Davranışlarının Finansal Olmayan Performans Üzerine Etkileri: Örgütsel Görev Ortamının Düzenleyici Rolü Anketi	183
Ek-2 : Etik Kurul Kararı.....	183
ÖZGEÇMİŞ	188

KISALTMALAR

- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri
- AGFI** : Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index).
- AMA** : American Management Association
- BKZ** : Bakınız
- BYG** : Bileşik Yapı Güvenilirliği.
- CEO** : Chief Executive Officer
- CFI** : Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (the Comparative Fit Index).
- CYD** : Çevre Yanlısı İşyeri Davranışları
- DFA** : Doğrulayıcı Faktör Analizi
- FOB** : Finansal Olmayan Performans
- GFI** : Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index).
- GO** : Örgütsel Görev Ortamı
- ICT** : Information Communication Technologies (Bilgi ve İletişim Teknolojileri)
- IFI** : Artırmalı Uyum İndeksi (Incremental Fit Index, IFI)
- KMO** : Kaiser-Meyer-Olkin
- OAV** : Ortalama Açıklanan Varyans (*Average Variance Extracted-AVE*)
- RMSEA** : Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error Approximation).
- SRMR** : Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual).
- STRATES** : Stratejik Esneklik
- TLI** : Tucker-Lewis İndeksi (Tucker-Lewis Index).
- VIF** : Varyans Enflasyon Faktörü

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. 1. Stratejik Esnekliğe İlişkin Tanımlar.....	16
Tablo 1.2. Stratejik Esnekliğin Boyutları	34
Tablo 1.3. Performans Tanımlamaları.....	86
Tablo 1. 4. Araştırmalarda Kullanılan Finansal Olmayan Performans Göstergeleri	92
Tablo 1.5. Finansal Boyut Amaç ve Ölçütleri.....	97
Tablo 1.6. Müşteri Boyutu Amaç ve Ölçütleri.....	99
Tablo 1.7. İç Süreçler Boyutu Amaç ve Ölçütleri.....	101
Tablo 1.8. Öğrenme ve Gelişme Boyutu Amaç ve Ölçütleri	103
Tablo 2.1. Katılımcıların Demografik Profili.....	127
Tablo 2.2. Ölçüm Modeli Bulguları	130
Tablo 2.3. Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları	133
Tablo 2.4. Hipotezlerin Test Edilmesi İle İlgili YEM Sonuçları	135
Tablo 2.5. Stratejik Esnekliğin Boyutlarına İlişkin Hipotezlerin Test Edilmesi.....	136
Tablo 2.6. Örgütsel Görev Ortamının Düzenleyici Etkisinin Test Edilmesi.....	136

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Amaçlanan ve Gerçekleşen Strateji	11
Şekil 1.2. İşletme Rekabet Edebilirliğini Gösteren Faktörler	23
Şekil 1.3. Proaktif ve Reaktif Esneklik ve Manevralar.....	26
Şekil 1.4. Esneklik türleri ve boyutları	33
Şekil 1.5. Kurumsal Karne Boyutları.....	95
Şekil 1.6. Performans Prizması	106
Şekil 1.7. Performans Piramidi	108
Şekil 1.8. Kurumsal Karne Yaklaşımı	109
Şekil 2.1. Araştırma Modeli.....	125
Şekil 2.2. Stratejik Esneklik ile Finansal Olmayan Performans Arasındaki İlişkide Örgütsel Görev Ortamının Düzenleyici Etkisi.....	137
Şekil 2.3. Çevre Yanlısı İşyeri Davranışları ile Finansal Olmayan Performans Arasındaki İlişkide Örgütsel Görev Ortamının Düzenleyici Etkisi	138
Şekil 2.4. Stratejik Esnekliğin Boyutları ile Finansal Olmayan Performans Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Görev Ortamının Düzenleyici Etkisi	140

GİRİŞ

Bilgi ile iletişim teknolojilerinin hızlı bir şekilde gelişmesi ve değişmesi, küresel pazarlarda artan belirsizlik, karmaşıklık ve rekabet işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için değişime kolay adapte olan, nispeten küçük ve basık örgüt yapıları ve esnek katılımcı yönetim yaklaşımlarını benimsemelerine ve stratejik senaryolarda doğru hamleyi yapmak için daha fazla güçlendirilmiş personel ve yeni teknolojiye ihtiyaç duymalarına neden olmaktadır. Şüphesiz yöneticiler için en kritik sorunlardan biri, belirsizliği yönetmek ve değişime uyum kadar değişimi yaratacak bilgi, yöntem ve yeteneklere sahip olmaktadır. Bunun sonucu olarak işletmelerin örgüt yapılarında, örgütsel kaynak ve faaliyetleri ile yönetsel süreçlerinde esnekliğin artmasına katkı sağlayacak özellikler geliştirmeye çabaladıkları görülmektedir (Beraha, 2020: 3). Çünkü işletmeler esneklikleri ölçüsünde çevredeki belirsizlikler karşısında ayakta durabilir, yüzleşmek zorunda kaldığı sorunları çözüme ulaştırarak pazar fırsatlarını değerlendirip rekabet üstünlüğü elde edebilirler. Bununla birlikte işletmelerin katma değer yaratmaları ve değişimi yönetmelerinde finansal olmayan performans olgusu da belirleyici rol oynamaktadır. Belirsiz, değişen ve gelişen pazar koşullarında firmanın performansı ile elde edilen pazar bilgilerine karşılık verebilme ve çevre koşullarına adapte olabileme yetenekleri arasında ilişki olduğu kabul görmüş bir kanıdır (Uzkurt, 2002: 11). Bu nedenle örgütlerde finansal olmayan performansı etkileyen stratejik esneklik ve çevre yanlısı işyeri davranışları gibi olguların sonuçlarını farklı perspektiflerle incelemek pek çok kurum için bir zorunlu hale gelmiştir. Bu çerçevede çalışma örgütsel görev ortamının farklı perspektifleriyle stratejik esneklik ve çevre yanlısı işyeri davranışlarının finansal olmayan performans üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır.

Bucley ve Casson (1998) stratejik esnekliği, işletmelerin yaşanan değişimlere yanıt verebilme konusunda, kaynaklarını sorunsuz ve hızlı şekilde tahsis edebilme yeteneği olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanıma göre faaliyet alanı veya endüstri fark etmeksizin bütün işletmeler açısından hayati önem arz eden stratejik esneklik, çevresel talepleri karşılayabilecek esnekliğe ulaşmak, işletmenin fonksiyonlarını, yeteneklerini, kaynakları ve örgüt yapısı gibi unsurlarını koordinasyon içerisinde kullanabilmesini gerektirmektedir (Roberts ve Stockford, 2014: 38). Özellikle yenilikçilik ve ar-ge faaliyetlerini pazar odaklı şekilde devam ettiren işletmelerin dış çevrede yaşanan değişimlere ve taleplere atık bir şekilde kendilerini uyarlayabilmeleri ve bu ortamda rekabet edebilmelerinin ön koşullarından birini oluşturmaktadır (Brozovic, 2018: 13). Dolayısıyla stratejik esneklik, bir firmanın başarısında en kritik nitelikteki faktörlerden biri haline geldiğinden gerek akademik gerekse yönetsel alanlarda her zamankinden daha fazla incelenen ve tartışılan konular arasında yer almaktadır (Toni ve Tonchia, 2005: 525).

İşletmelerin performansları üzerinde etkili olan faktörler arasında örgütsel yetenekleri çekme ve çevresel taleplere en doğru yer ve zamanda doğru şekilde yanıt verebilme yer almaktadır. Bu bağlamda işletme için yüksek performans, çevrenin talepleri ile üretim ve temel yeteneklerinin uyumlu hale getirilmesi ve uyumun sürdürülebilir olmasına bağlıdır (Cannon ve John, 2004: 1988). Aynı zamanda örgütlerde stratejik esneklik için dış çevredeki değişimleri hızlı bir şekilde öngörmek ve bu öngörüler sayesinde atık davranmak gerekmektedir (Kazozcu, 2011: 450). Bununla birlikte başarılı global doğan şirketlerde ve global sunum yapan işletmelerde stratejik esneklik, sadece performansın finansal boyutu açısından değil, finansal olmayan performans boyutu açısından da önem arz etmektedir. Fakat Türkiye imalat sanayii işletmeleri finansal olmayan performans boyutunu ihmal ettikleri için beklentilerin altında katma değer yaratmaktadır. Bu nedenle çalışmamız özellikle imalat sanayi sektöründeki işletmelerin finansal olmayan performansın önemini kavramaları, bu performans üzerinde stratejik esneklik ve çevre yanlısı işyeri davranışlarını etkileri konusunda yol gösterici bulgular sunabilir.

Geleneksel olarak esneklik olgusu, miktar esnekliği ile aynı anlamda ele alınmış ve talepte yaşanan değişimlere tepki olarak ortaya çıkan çıktı miktarını ayarlama

becerisi olarak değerlendirilmiştir. İlerleyen zamanlarda esneklik, ürün geliştirme ve değiştirme kapasitesi olarak ele alınmış olup yeni sektör ve pazarlara giriş de kullanılmakta olan stratejik konularla ilişkilendirilmiştir (Dreyer ve Gronhaug, 2004: 485). Durumsallık yaklaşımından hareketle, literatür incelendiğinde esneklik olgusunun 1950'lere kadar uzandığı ve esneklik konusunda yapılan tanımlamaların ise çok sayıda ve farklı şekillerde yapıldığı görülmektedir (Johnson vd., 2003: 74). Yine alanyazın taramasında çalışmalara bakıldığında stratejik esneklikle ilgili olarak yapılan ilk araştırmanın Ansoff (1975) tarafından yapıldığı görülmektedir. Ansoff (1975) stratejik esnekliği, dinamik ve değişken bir çevrede işletmelerin değişimlere hızla yanıt verebilmeleri için hazır ve esnek bir yapıya sahip olmaları şeklinde ifade etmiştir. Ancak gerçek anlamda stratejik esneklik teorik temellerini Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1986, 1991) ve Hamel&Prahalad (1996) attıkları Kaynak Tabanlı Görüş'te bulmaktadır. Bu görüşe göre, iç kaynaklar ve yetenekler, firmaların dış iş ortamlarında rekabet ederken yaptıkları stratejik seçimleri belirlediği varsayımına dayanır. Firmaların yeteneklerinin müşteri değer zincirine değer katmasına, yeni ürünler geliştirmesine veya yeni pazarda genişlemesine olanak tanıdığını ve rekabet avantajının yalnızca kaynak heterojenliği olduğunda ortaya çıkacağını ileri sürer. Bu yaklaşım pazar yapısından ziyade firmanın kaynak setinin benzersiz gelişimine, temel yeteneklere ve firmanın içsel olan performans farklılıklarına odaklanmaktadır.

Örgütün yapı ve süreçlerinin çevre şartlarına bağlı olarak değişiklik gösterdiği görüşünü ifade eden durumsallık yaklaşımına dayanan stratejik esneklik olgusu, organizasyon genelinde incelendiğinde literatürde fikir birliğinin az olduğu görülmektedir. Bunun sebebi, stratejik esneklik olgusuna farklı alanlarda yapılan çalışmaların farklı bakış açıları kazandırmasıdır (Johnson ve diğerleri 2003: 76). Buradan hareketle yapılan alanyazın taramasında stratejik esneklikle ilgili farklı tanımlamalar ve yaklaşımlar bulunduğu söylenebilir.

Günümüzde işletmeler stratejik esnekliği önemsedikleri gibi yöneticilerinin ve çalışanlarının sorumlu davranışlarını teşvik edici bir ortam yaratmaya çalışmaktadır. Bu nedenle yönetim tarafından örgütte çalışmakta olan her bir birey çevre yanlısı davranışlar sergilemesi için desteklenmekte ve teşvik edilmektedir. İşyerlerinde

çevre yanlısı davranışların teşvik edilmesinde sosyal sorumluluk kavramının büyük rolü bulunmaktadır. Özellikle Ketih Davis'in ileri sürdüğü sosyal sorumluluğa ilişkin sosyo-ekonomik görüş işletmelerin ve kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevrede ürünlerinin ve davranışlarının çevreye olumsuz etkilerini göz ardı etmeyen politikalar belirlemesini ileri sürer. Paydaşlar nezdinde çevre dostu ve tüketici dostu ürünler üreten firmaların imajı iyileşmekte ve dolayısıyla finansal olmayan performanslarında artışlar görülmektedir. Çevreyi korumak kadar farklı kültürlere saygı da işgörenlerin örgüte bağlılığını ve performansını artıracak ve bu çalışanların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine neden olacaktır (Jataute ve Stankevičiūtė, 2020: 223). Tam da bu noktada çevresel farkındalığı savunan yeşil yönetim yaklaşımı, işletmelerde sürdürülebilirlik anlayışının doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bugün, operasyonel anlamda "yeşil" kelimesi, doğaya ve çevreye sürdürülebilir etkisi olan yeni teknolojilere ve yeni ürünlere atıfta bulunmak bağlamında sıklıkla kullanılır hale gelmiştir (Simula vd., 2009: 331).

Örgütte bireyler tarafından sergilenen davranışlardan birisi olan, literatürde farklı kavramlarla (yeşil davranış, çevreci davranış, eko-girişim, çevre dostu davranış vb.) ifade edilen ve örgütlerin çevresel sürdürülebilirliklerine katkı sağlayan davranışlar olarak ifade edilen çevre yanlısı davranışlar olgusu Kozlowski ve Klein (2000) ve Hoffman vd., (2000) tarafından yaygınlaştırılmıştır (Norton, 2016: 104). Yine literatürde yapılmış olan çalışmalar doğrultusunda bireylerin neden çevreci davranışlar sergilediklerini anlamak ve açıklayabilmek için Değer- İnanç-Norm Teorisi (Value-Belief-Norm), Planlanmış Davranış Teorisi (Theory of Planned Behavior) ve Yeni Ekolojik Paradigma (New Ecological Paradigm) gibi farklı kuramlardan yararlanıldığı görülmektedir. Ones ve Dilchert (2012: 456)'e göre çevre yanlısı örgütsel davranış, örgütteki çevresel sürdürülebilirlikle alakalı olan, çevre korumaya katkı sağlayan ve çevreye olumsuz etkileri azaltmaya yönelik ölçülebilen eylemler ve davranışlar olarak ifade edilmektedir. Russell ve Griffiths (2008)'e göre, çevre yanlısı işyeri davranışı, geri dönüşüm, yeşil davranış, çevreci girişimlere katılım, kaynakların rasyonel kullanımı gibi çevreye olabildiğinden daha az yıkım veren, çevresel performansı arttıracak ve yarar sağlayacak bireysel, isteğe bağlı ve bilinçli olarak yapılan sosyal davranışlardır (Akandere, 2019: 389). Bu bağlamda çevre yanlısı işyeri davranışlarının çevresel performansın en önemli

belirleyicilerinden olduğu varsayımı ile çalışan bireylerin çevreye karşı sorumlu davranışlar sergileyerek örgütlerin çevresel verimliliklerini ve performanslarını geliştirmelerine katkı sağladıkları söylenebilir. Konuya ilişkin literatür incelendiğinde, çevre yanlısı işyeri davranışı alanında yapılmış çalışmaların sayıca az olduğundan inceleme bekleyen önemli araştırma sahalarından biri olduğu görülmekte ve bu nedenle konunun teorik bağlamının ve boyutlarının incelenmesinin önem arz ettiği düşünülmektedir.

Gerek bireyler gerekse örgütler açısından önem arz eden stratejik esneklik, çevre yanlısı işyeri davranışları, finansal olmayan performans olgularının birbirleri ile olan ilişkilerinde örgütsel görev ortamı olgusunun bu ilişkide nasıl bir etki yaratacağını belirlemek araştırmacılar ve sektördeki yöneticiler açısından fark yaratmak için yol gösterici tespitler sunabilir. Dolayısıyla bu olgular arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde örgütsel görev ortamının rolünün ne olacağı konusu çalışmanın çıkış noktalarından biri olduğundan örgütsel görev ortamı kavramına da değinmekte fayda vardır.

Örgüt kuramının en dikkat çeken konularından biri örgütün çevresi ile olan ilişkisidir. Koşul-bağımlılık kuramı, kaynak bağımlılığı, kurumsal kuram, popülasyon ekolojisi gibi kuramlar, örgütün çevresi ile olan ilişkisi üzerinde büyük ölçüde katkı sağlamıştır. Ampirik araştırmalarda, görev ortamının genellikle bir merkezi örgüt perspektifiyle kavramsallaştırıldığı görülmektedir (Evan, 1966: 174). Kullanılan çevresel görev değişkenleri, bazen tek bir tanımlayıcı aktör veya organizasyondan oluşabilmektedir (Selznik, 1949: 25). Bazen de bu değişkenler çok sayıda çevresel kuruluş veya göstergelere karşı oluşturulmaktadır. Ayrıca görev ortamı değişkenlerinin popülaritesi, değişim odaklı örgütsel yapı ve işleyiş modellerinin yaygın kullanıma bağlıdır (Carroll ve Huo, 1986: 840). Görev ortamı kavramı, örgütlerin ortamlarındaki rekabet baskılarına odaklanma eğiliminde olan ve verimlilik ve kontrol açısından organizasyonları geliştirmeye motive eden bir olgu olarak kabul görmektedir (Oliver, 1997: 103). Stratejik esneklik ve çevre yanlısı işyeri davranışlarının finansal olmayan performans üzerindeki etkilerinin çalışanların örgütsel görev ortamı algılamalarına göre farklılık gösterebileceği de bu çalışmanın savlarından biridir. Bundan dolayı örgütsel görev ortamının her iki değişkenin

finansal olmayan performansa etkilerinin seviye ve yönünü nasıl etkilediğinin araştırılması da örgütsel davranış alanındaki boşluğa katkı sağlaması açısından önem arz etmektedir.

Örgütlerin performansları genellikle etkinlik ve verimlilik merkezli olarak belirlenmektedir. Finansal performans ölçüm sistemlerinde gerçekleşen yetersizliklerle yüzleşen işletmeler hem geçmişe hem de geleceğe hitap eden işgören eğitimi, müşteri memnuniyeti ve yenilik gibi finansal olmayan unsurlara daha fazla önem vermeye başlamıştır (Chan, 2004: 206). Finansal olmayan performans olgusunun en büyük avantajı finansal veriler aracılığıyla elde edilemeyen, işletmelerin etrafındaki topluluklar hakkında bilgilere ulaştırabilmesidir. Bununla birlikte işletmeler, kendi zayıflıkları, rekabet avantajı, yeni ürünler, pazar payı, müşteri memnuniyeti ve diğer gelişimler konusunda da bilgiler edinebilirler. Çalışanlara yapılan yatırımlar, bilgi ve becerileri finansal veriler aracılığıyla öğrenilememektedir (Milost, 2013: 825).

İşletmeler sahip oldukları yeteneklerini kullanarak örgütsel performans hedeflerine ulaşabilmektedirler. Etkili kullanım ise pazar performansı ve rekabet avantajını beraberinde getirmektedir. Örgütsel performansın belirlenmesinde müşteri memnuniyeti (Kim, 2005), ürün kalitesi (Chi ve Gursoy), çalışan memnuniyeti (Lau ve Roopnarain, 2014), paydaşlar ve tedarikçilerin memnuniyeti (Polonsky, 2005) gibi finansal olmayan performans göstergelerinin kullanıldığı görülmektedir. Bundan dolayı bu çalışmada stratejik esneklik ve çevre yanlısı işyeri davranışı olgularına gereken önem verildiği takdirde finansal olmayan performans üzerinde olumlu etkiler yaratılacağına dair düşünce araştırmanın modelini oluşturmaktadır. Ayrıca finansal olmayan performansın bağımlı değişken olarak tercih edilmesinin nedenlerinden birisi de bu konuda ölçek eksikliğini giderme ve daha somut göstergeler ile örgüt performansının incelenmesinin hedeflenmesidir.

Stratejik esneklik ile ilgili yapılan araştırmaların bulgularına bakıldığında; Karri (2001) stratejik esneklik ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yaptığı çalışmada stratejik esnekliğin firma performansını pozitif etkilediğini tespit etmiştir. Benzer şekilde Worren, Moore ve Cardono (2002), Nadkarni ve Narayanan

(2006), Guo ve Cao (2014), Chen vd., (2017), Xiu vd., (2017) yaptıkları çalışmalar sonucunda stratejik esnekliğin firma performansını pozitif etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Yine Shalender ve Yadav (2019) yöneticilerin kişiliklerinin her bir türünün firmanın stratejik esneklikleri ve firma performansına katkısının araştırıldığı çalışma ile stratejik esneklik olgusunun firma performansı üzerinde olumlu etki yarattığını tespit etmişlerdir. Uğurlu, Çolakoğlu ve Öztosun (2019), stratejik çeviklik, firma performansı, müşteri tutma ve yenilik performansı arasındaki ilişkileri ele alığı araştırmada stratejik çevikliğin firma performansı üzerindeki etkisinde pozitif etki yarattığına dair sonuçlar elde etmişlerdir. Bu bulgular ışığında çalışmamız stratejik esnekliğin finansal olmayan performans üzerine etkisine odaklanmaktadır.

Çevre yanlısı işyeri davranışları ile ilgili yapılan araştırma bulgularına bakıldığında; Peng ve diğerleri (2020) çevre yanlısı davranışların çalışanların iş performansı üzerinde olumlu etki yarattığı sonucuna ulaşmışlardır. Yu ve diğerleri (2021), Naz ve diğerleri (2021), Elshaer ve diğerleri (2021) ve Ojo, Tan ve Alias (2022) tarafından yapılan çalışmalarda çalışanların çevresel davranışları ile çevresel performans arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Bununla birlikte yeşil yönetimin (Karakuş ve Erdirencelebi, 2018), işyerindeki çevre yanlısı davranışların (Suganthi, 2019; Guan vd., 2022) işletme performansı ile pozitif ilişki içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bulgular ışığında çalışmamız imalat sanayi işletmelerinde çevre yanlısı işyeri davranışlarının finansal olmayan performans üzerine etkisine odaklanmaktadır.

Son olarak örgütsel görev ortamı ile ilgili yapılan araştırma bulgularına bakıldığında, Karri (2001) stratejik esneklik ile firma performansı arasındaki ilişkide görev ortamının düzenleyici rolünü belirlemeye yönelik gerçekleştirdiği çalışma ile düzenleyici rolü oynamadığı sonucuna ulaşmıştır. Buna karşın Li, Zhang ve Zheng (2019) yaptıkları çalışmada bilgi entegrasyon ve inovasyon performansı arasındaki ilişkide örgütsel görev ortamının düzenleyici rolü oynadığını belirlemiştir. Bu bulgular ışığında çalışmada stratejik esneklik ve çevre yanlısı davranışlar ile finansal olmayan performans ilişkisinde örgütsel görev ortamı düzenleyici değişken olarak ele alınmaktadır.

Literatürde yapılan çalışmalarda genelde stratejik esneklik ile firma performansının ilişkilendirildiği ancak burada yalnızca finansal performans ölçütleri dikkate alınarak ölçümlerin yapılması yazında bir boşluk yaratmaktadır. Dolayısıyla İmalat sanayi çalışanları açısından stratejik esnekliğin finansal olmayan performans üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik sınırlı sayıda çalışmadan biri olması nedeniyle alanyazındaki bulgu eksikliğini giderecek ve literatürü genişletecek niteliktedir. İkincisi, imalat sanayi çalışanları açısından çevre yanlısı işyeri davranışlarının finansal olmayan performans üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çalışmanın olmaması bu konuda yapılan ilk çalışmalardan biri olma özelliğini taşıması bu alandaki bulgu eksikliğini gidermeyi ve özellikle de yapılacak görgül araştırmalara zemin hazırlamayı hedeflemektedir. Üçüncüsü, imalat sanayi çalışanları açısından örgütsel görev ortamının düzenleyici rolde olduğu bir modelde, stratejik esneklik ve çevre yanlısı işyeri davranışların finansal olmayan performans üzerinde etkilerini ele alan görgül araştırmalara henüz rastlanılmamaktadır. Bu yönüyle özgün olan çalışma, yönetim yazınında eksikliğe bir nebze de olsa katkıda bulunabilir. Aynı zamanda bu araştırma sonuçlarının imalat sanayi sektöründe çalışan bireylerin çalışan-örgüt-çevre uyumu ilişkilerinin güçlendirilerek daha etkin ve verimli bir çalışma ortamının oluşturulması ile müşteri memnuniyeti, pazar payı, kalite ve personel değişim oranı çıktıları üzerinde olumlu durumların yaratılması hususunda yol gösterici bir nitelik taşıyacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada örgütün yapı ve süreçlerinin çevre şartlarına bağlı olarak değişiklik gösterdiği görüşünü ifade eden durumsallık yaklaşımı (Johnson vd., 2003) ve kaynak tabanlı görüş (Barney, 1986; Barney, 1991) dikkate alınarak stratejik esneklik ve çevre yanlısı davranışların finansal olmayan performans ile ilişkisine odaklanılmıştır. Yukarıda verilen teorik arka plan ve yazın doğrultusunda çalışmanın amacı, stratejik esneklik ve çevre yanlısı işyeri davranışlarının finansal olmayan performans üzerindeki etkileri ile stratejik esneklik ve çevre yanlısı işyeri davranışlarının finansal olmayan performans üzerindeki etkisinde örgütsel görev ortamının düzenleyici rol oynayıp oynamadığını belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda bütün sektörleri ele almak gerek zaman gerekse bütçe kısıtı olması nedeniyle mümkün olmadığından sektörel bazda sınırlamaya gidilerek imalat sanayi işletmelerinde çalışmakta olan personellere yönelik anket çalışması yapılmasının daha doğru ve

uygun olacağı düşünülmüştür. Bu çerçevede araştırmanın örneklemini, Kırıkkale ilinde faaliyet gösteren imalat işletmelerinin sahip yöneticileri, üst düzey ve orta kademe yöneticileri ve alt kademe yöneticileri (teknik yöneticileri, ustabaşı, şef ve birim sorumlusu gibi) olarak belirlenmiştir.

Çalışmada araştırma sorunsalı,“ İmalat işletmelerinin yöneticileri açısından stratejik esneklik ve çevre yanlısı işyeri davranışları finansal olmayan performansı nasıl ve ne yönde etkilemektedir? Örgütsel görev ortamının düzenleyici değişken olarak, stratejik esneklik ve çevre yanlısı işyeri davranışlarının finansal olmayan performansa olan etkisinin şiddeti ne ölçüde değiştirmektedir?” bu sorulara yanıt aramak amacıyla tasarlanan çalışmamız iki bölümden oluşmaktadır. *Birinci bölümde*, stratejik esneklik, çevre yanlısı işyeri davranışlar, örgütsel görev ortamının ve finansal olmayan performans olgusunun kuramsal arka planı ve literatür tarama kapsamında bu değişkenlerle ilgili daha önce yapılan araştırmaların bulgularına değinilmektedir. *İkinci bölümde* ise, Kırıkkale ili imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yöneticileri açısından stratejik esneklik ve çevre yanlısı işyeri davranışları ile finansal olmayan performans ilişkisinde örgütsel görev ortamının düzenleyici rolü olup olmadığını belirlemeye yönelik yapılan ampirik bir alan araştırmasının bulgularına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEORİK ARKA PLAN VE LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde stratejik esneklik, çevre yanlısı işyeri davranışlar, örgütsel görev ortamının ve finansal olmayan performans olgusunun kuramsal arka planı ve bu değişkenlerle ilgili daha önce yapılan araştırmaların bulguları yer almaktadır.

1.1. STRATEJİK ESNEKLİK

Yönetim alanında sıklıkla araştırmalara konu olan stratejik esneklik kavramının bir çok alanda farklı değişkenlerle ilişkilendirildiği yapılan literatür taramalarında gözlemlenmektedir. Bu bölümde sırasıyla strateji, esneklik, stratejik esneklik kavramı, stratejik esnekliğin temeli, özellikleri, işletmelere sağladığı yararlar, yaklaşımları, boyutları ve stratejik esneklik ile ilgili araştırma bulguları ele alınmaktadır.

1.1.1. Strateji Kavramı

20. yüzyılın ortalarından itibaren yönetim literatürüne girmiş olan strateji kavramı günümüzde büyük önem arz eden bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklı kaynaklar strateji olgusunun eski Yunanca'da 'strateji üreten, yapan yani stratejist'; Latince'de ise 'çizgi, yol' anlamına geldiğini savunmaktadır (Eden ve Ancherman, 1998: 3). Türkçe sözlükte ise strateji kavramı; belirlenmiş olan amaçlara ulaşabilmek için izlenen yol anlamına gelmektedir.

M.Ö. 500'lü yıllarda ortaya çıkan ve başarıya ulaştırmada izlenecek yol olan strateji olgusu günümüze kadar değişmemiş ancak içinde bulunulan koşullarda değişiklik yaşanmıştır.

Bugün işletmelerin mevcut değişken ve rekabetin fazla olduğu çevre şartları ile rakiplerine karşı gelebilmesi ve ayakta kalabilmesi adına; uzun vadeli amaçlarını belirlemesi, amaçlarını elde edebilmek adına gerekli kaynakları temin etmesi ve rakiplerinin de faaliyetlerini analiz etmesi gerekmektedir. Buradan hareketle strateji kavramı, rakip işletmelerin faaliyetlerini irdeleyerek amaç ve hedeflere ulaşabilmek için belirlenmiş; nihai sonuç odaklı, uzun vadeli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 33).

Eren (2000: 6) strateji kavramını; ilerleme, yenilik ve işletmelerin içinde buldukları çevreleriyle uyum içerisinde olmasını sağlayarak ortaya çıkan değişiklikleri kontrol edebilen yönetsel bir araç olarak tanımlamaktadır. Yine Porter (1996) ise strateji olgusunu, faaliyetler arası uyumu artırma, değiş-tokuş işlemi ve sektör değişimi gibi bazı faaliyetleri içeren, değerli bir durumu arz eden pozisyonun ortaya çıkarılması olarak ifade etmektedir (Skordoulis, 2004: 254).

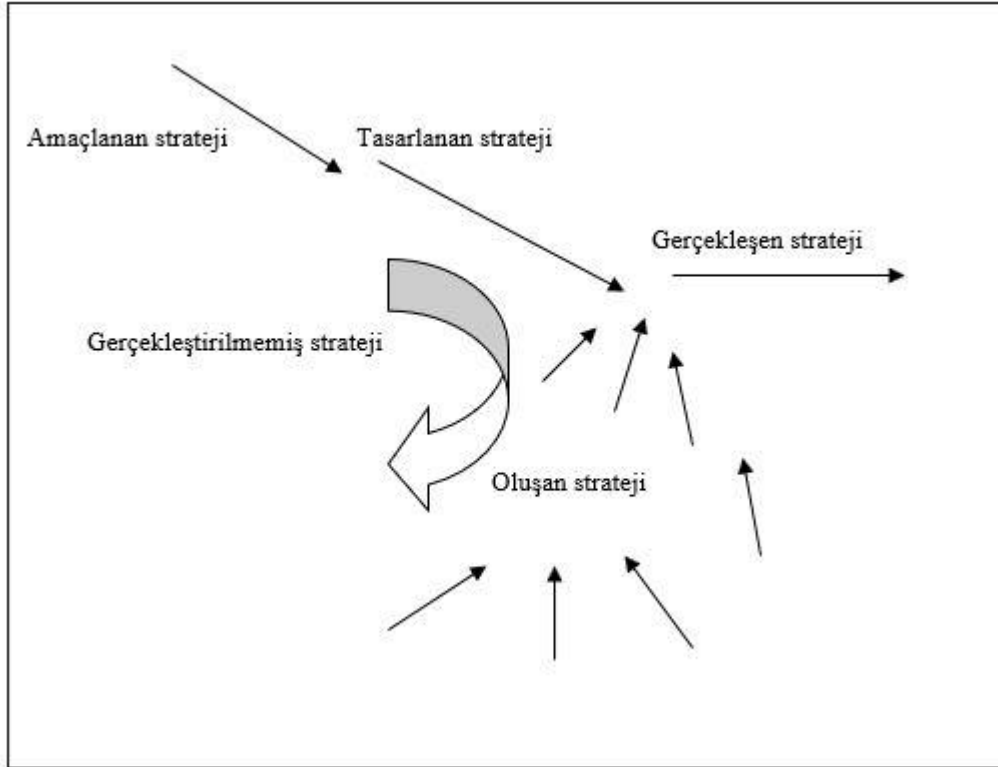
Strategy Safari adlı eserde strateji olgusunun planlama, model oluşturma, konumlandırma, bakış açısı ve manevra olmak üzere beş özelliği olduğu vurgulanmıştır (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 9-15).

Strateji, bir noktadan diğer bir noktaya ulaşılmasına imkân veren kılavuz, yön veya yoldur. Yani strateji bir plandan ibarettir. İşletmeler amaç ve hedeflerine ulaşabilmek ve gelecekleri adına bir takım planlar oluştururlar. Yani işletmeler gelecekleri için bir takım planlar yaparlar ve bunu yaparken de geçmişlerinden model oluştururlar. Burada yöneticilerin istedikleri, bekledikleri ve dizayn ettikleri 'amaçlanan strateji' bir diğerinde ise gelişen yani 'gerçekleşen strateji' karşımıza çıkmaktadır (Mintzberg, 1994: 23-24).

Amaçlanan strateji, örgütlerin başarmak istedikleri hedefler, örgütsel faaliyetlere şekil vermeyi amaçlayan ilkeler ile yönetici bireylerin meydana geleceğini

düşündükleri planları kapsamaktadır. Gerçekleşen stratejiler ise amaçlananın tersine geçmiş odaklıdır (Dess ve Miller, 1993: 8).

Stratejilerin amaçlanması bittikten sonra tasarlama süreci başlamaktadır. Bu süreçte oluşturulan stratejiler ise ‘tasarlanan stratejiler’ tamamı ile gerçekleşmemiş stratejiler ise ‘gerçekleştirilmemiş stratejiler’ olarak ifade edilmektedir. Üçüncü bir durumda ise gerçekleşen bir modelin açık bir şekilde amaçlanan olmamasıdır. Bu durumda meydana gelen stratejiye ise ‘oluşan strateji’ denilmektedir (Kowalczyk ve Giusti, 1998: 79). Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel (1998: 12) strateji türlerini şu şekilde tanımlamaktadırlar (Bkz Şekil 1.1):



Şekil 1.1. Amaçlanan ve Gerçekleşen Strateji
Kaynak: (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 12)

Üçüncü özellik olan konumlandırma ise, belirli bir pazarda yine belirli bir ürünün veya ürünlerin konumlandırılmasıdır. Porter bu stratejiyi, farklı aktiviteleri içeren değerli ve eşsiz konum yaratma olarak tanımlamaktadır (Porter, 1996: 68).

Bakış açısı olan diğer bir özellik ise örgütlerin işleri esas yapma yollarını ifade etmektedir. Konumlama olgusunda işletmeler ürünlerin müşterilerle buluştukları noktaları belirler ve buraya odaklanmaktadırlar. Burada ise strateji olgusu örgütlerin içine yani işletmelerin ana vizyonlarına odaklanmaktadır (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 13-14).

Son özellik olan manevra olgusu ise örgütlerin rakiplerini yenebilmek ve öne geçebilmek için amaçladıkları spesifik bir manevrayı ifade etmektedir. İşletmeye rakip olan bir işletme yeni bir fabrika kurma girişiminde bulunacağı zaman bu cesareti kırmak adına işletmenin kapasitesinde artışa gideceğine dair planlar yaptığını gösteren izlenimler yaratması rakip firma için tehdit oluşturmakta ve bu da bir manevra olarak adlandırılmaktadır (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 14-15). Yani burada esas amaç büyümek değil tehdit yaratmaktır.

1.1.2. Stratejik Esneklik

İş dünyasında yaşanan karmaşık şartlar ile mücadele edebilmek için farklı örgütsel yapılar geliştirilmiştir. 1900'lü yılların başlarında yöneticiler basit örgüt yapılarını benimserken zamanla sürekli değişen ve gelişen çevre şartlarına uyum için daha karmaşık ve esnek örgüt yapıları benimsenmeye başlanmıştır (Nemli, 1998: 77). Çevre şartlarında yaşanan bu değişim, gelişim ve belirsizlikler her geçen gün esneklik kavramının farklı boyutlarının ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Esneklik olgusu yönetim literatürüne girdiğinden beri işletmelerin farklı alanlarında (stratejik yönetim, ekonomi, pazarlama, üretim yönetimi gibi.) birçok araştırmaya konu olmuştur. Dolayısıyla bu kavramın çok boyutlu olması nedeniyle anlaşılabilmesi sorunu da beraberinde gelmiştir.

1.1.2.1. Esneklik

Esneklik olgusuyla ilgili yapılan alanyazın taramasında kavrama ilişkin genel kabul görmüş bir tanım olmadığı görülmektedir. Kullanım açısındaki farklılıklara göre

esneklik kavramının farklı tanımları ile karşılaşılmaktadır. Türk Dil Kurumuna göre esneklik, elastikiyet ve esnek olma durumu olarak ifade edilmektedir.

Rekabet baskısının düşük olması ve pazar koşullarında yaşanan durgunluk nedeniyle 1950'li yıllara kadar esneklik olgusunun gelişimi yavaş yavaş ilerlemiştir (Johnson vd., 2003: 74). Pazar yapısında yaşanan değişimler ve rekabet edebilme gücü gibi sorunların meydana gelmesi nedeniyle akademisyen ve yöneticilerin esneklik olgusuna gösterdikleri ilgiye artmaya başlamıştır.

Esneklik kavramıyla ilgili tam olarak görüş birliği olmasa da yapılan araştırmalar, esneklik olgusunun içinde bulunulan duruma göre tanımlanması gerektiğini göstermektedir (Dreyer ve Gronhaug, 2004; Volberda, 1996: 359-360). Nemli (1998) esneklik olgusunu, içinde bulunulan durumun gereklerine uygun olarak farklı şeyler yapma, farklı yetenekleri kullanma ve değişkenlik olarak tanımlamaktadır.

Volberda (1996: 362) esnekliği; operasyonel esneklik, yapısal esneklik, durağan esneklik ve stratejik esneklik olmak üzere dört boyutta ele almaktadır. Hız ve yönetsel yeteneklerin seviyesine göre esnekliğin boyutları da farklılık göstermektedir. Durağan esneklik boyutunda, işletmelerin performanslarını arttıran işlemler sabit prosedürleri kapsamaktadır. Bu boyutta küçük değişimler olmakta ve bu değişimlere kolayca cevap verilebildiğinden boyutu kavramsallaştırmak mümkün olmamaktadır. Operasyonel esneklik olgusu ise işletmelerin hem yapısına hem de hedeflerine dayalı rutin yeteneklerden meydana gelmektedir. Buradaki rutinler ise temel operasyonlardan oluşmaktadır. Bu açıdan ele alındığında operasyonel esneklik en bilinen ve yaygın olan esneklik türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu esneklik de işletmeler beklenen değişimlere karşı hızlı bir şekilde yanıt verebilmektedirler. Diğer bir boyut olan yapısal esneklik durumunda ise, karar verme, iletişim süreci ve örgüt yapısının değişen ve gelişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesine dair yönetsel yeteneklerden bahsedilmektedir. Büyük değişiklikler ile karşılaşan örgütlerde büyük yapısal esnekliğe gereksinim duyulmaktadır. Son olarak stratejik esneklik ise, örgütlerin beklenmedik durum ve değişimlere maruz kaldığında bu durum ve değişimlere hızlı bir şekilde cevap verebilmesini ifade etmektedir.

1.1.2.2. Stratejik Esneklik Kavramı ve Teorik Temelleri

Stratejik yönetim alanında çalışmakta olan araştırmacıların karşılaştıkları en önemli sorunların başında işletmelerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için gerekli olan yeteneklerinin belirlenmesidir. Rekabet üstünlüğü elde edebilmek isteyen işletmelerin ise stratejik açıdan esnek bir yapıya sahip olabilmeleri fikirleri, hızla değişen ve gelişen çevredeki belirsizliklerde dikkate alındığında günümüzün en önemli konusu haline gelmiştir. Dolayısıyla işletmelerin değişen ve gelişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmeleri olgusu, araştırmacıların stratejik esneklik konusu üzerine yoğunlaşmasına sebep olmuştur.

Esneklik olgusu geleneksel olarak miktar esnekliği ile eş anlamlı olarak kullanılmış olup talepte ortaya çıkan değişikliklere bağlı olarak çıktı miktarında ayarlama yapabilme yeteneği olarak değerlendirilmektedir. İlerleyen zamanlarda esneklik olgusu, ürün geliştirme ve değiştirme kapasitesi hususu ile ilişkilendirilerek yeni endüstriler veya pazarlara girme konusunda kullanılan stratejik konularla ele alınmaya başlanmıştır (Dreyer ve Gronhaug, 2004: 485).

Stratejik esnekliğin temellerinin atıldığı durumsallık yaklaşımında, örgüt yapı ve süreçleri ile çevre şartlarına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Bu durumda örgütün dışında kalan her şey (ekonomik şartlar, kültürel doku, siyasi durumlar, teknoloji, hukuki şartlar vb.) örgütün dış çevresi olarak ele alınmaktadır. Bu faktörlerden hangileri örgütün verdiği kararlarda etkili ise buradaki koşulların örgütü direkt olarak etkilemesi de olağandır. Çevre koşullarının tahmin edilebilir ve durgun olduğu bir örgüt yapısı ile hareketli ve değişken bir ortamda faaliyet gösteren örgütlerin yapı süreçlerinin aynı olması beklenemez. Değişken ve hareketli bir çevrede faaliyet gösteren örgütler değişkenliğin yarattığı yeni durumu tespit ederek her çalkantıya hazır olmalı ve süreci iyi bir şekilde yönetebilmelidir (Çavuş vd., 2016: 207).

Durumsallık yaklaşımından hareketle yönetim literatürüne bakıldığında esneklik olgusunun 1950'li yıllara kadar uzandığı görülmektedir. Yine alanyazın taramasında incelenebilen çalışmalara bakıldığında stratejik esneklikle ilgili olarak yapılan ilk araştırmanın Ansoff (1975) tarafından yapıldığı görülmektedir. Yapılan bu

araştırmada şletmelerin belirsizliklerle m¼cadele edebilmeleri için şletmelerin stratejik açıdan esnek bir yapıya sahip olmaları sonucuna ulaşılmıştır. Ansoff (1975) stratejik esnekliği, dinamik ve değişken bir çevrede şletmelerin değişimlere hızla yanıt verebilmeleri için hazır ve esnek bir yapıya sahip olmaları şeklinde ifade etmiştir.

Ansoff 1970’li yılların başında, m¼řteri istek ve ihtiyaçları ile ¼r¼n-s¼re teknolojilerinde yaşanan ani değişimler nedeniyle ¼rg¼tlerin esnek yapılara sahip ve hazır olmalarını ifade eden yeni bir stratejik zorunluluğu dikkat çekmiştir. Buradan hareketle de stratejik esneklik kavramının şletme literat¼r¼ne girmesine katkıda bulunmuştur (Gomez ve Verdu, 2005: 842). Bu olgu zaman içerisinde değişik hallere b¼r¼nerek farklı tanımlamalarda ifade edilmiştir (Johnson vd., 2003: 74).

Stratejik esneklik gerçek anlamda teorik temelleri Barney (1986, 1991) ve Hamel&Prahalad (1996) attıkları Kaynak Tabanlı G¼r¼ř’te atılmaktadır. Bu g¼r¼ře g¼re, iç kaynaklar ve yetenekler, şletmelerin dış iş ortamlarında rekabet ederken yaptıkları stratejik seçimleri belirlediği varsayımına dayanmaktadır. şletmelerin yeteneklerinin m¼řteri değer zincirine değer katmasına, yeni ¼r¼nler geliştirmesine ya da yeni pazarlarda genişlemesine olanak yarattığını ve rekabet avantajının yalnızca kaynak heterojenliği olduğunda ortaya çıkacağını ileri s¼rer. Bu yaklaşım da pazar yapısından ziyade şletmenin kaynak setinin benzersiz gelişimine, temel yeteneklere ve firmanın içsel olan performans farklılıklarına odaklanılmaktadır.

Stratejik esneklik olgusu; pazarlama (Johnson vd., 2003); stratejik y¼netim (Sanchez, 1995; Yi, Gu ve Wei,2017); ekonomi (Guo ve Cao, 2014), ¼rg¼t kuramı (Shimizu ve Hitt, 2004; Fernandez-Perez, 2014); insan kaynakları y¼netimi (Xiu, vd., 2017) ve ¼retim y¼netimi (Thomas, 2014) gibi değişik alanlarda kullanılmaktadır. Dolayısıyla farklı alanlarda yapılan çalışmaların stratejik esneklik konusuna farklı bakışlar kazandırdığı g¼r¼lmektedir ve yapılan alanyazın taramasında stratejik esneklikle ilgili farklı tanımlamaların bulunduğu g¼r¼lmektedir (Johnson vd., 2003: 76). Farklı bakışlar açısından bu tanımlamalar Tablo 1.1’ de kronolojik sıraya g¼re verilmektedir:

Tablo 1. 1. Stratejik Esnekliğe İlişkin Tanımlar

	Tanımlar
Ansoff (1965: 55)	İşletmelerin belirsiz ve değişken çevre koşullarında uygulayabilecekleri stratejik seçenektir. Dışsal ve içsel esneklik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.
Bahrami (1992: 36)	İstenilen değişimlere temel hazırlayabilme, beklenmedik durumlara karşı sürekli cevap verebilme ve öngörülen değişimlerin beklenmedik sonuçlarına karşı hazır ve nazır olabilmedir.
Hayes ve Pisano (1994: 78)	Minimum ve hızlı kaynakla en düşük maliyetli ve hızlı ürün geliştirebilme yeteneğidir.
Das ve Elango (1995: 62)	İşletmelerin pazarlardaki rekabet şiddetine bağlı olarak ortaya çıkan değişimlere karşı uyumlu ve zamanında cevap verebilmesini sağlayan yetenekleridir.
Lei, Hitt ve Goldhar (1996: 512)	İşletmelerin niş ve yerel pazarlarda fırsatçı konuma geçebilmek için kendisine karşı yapılan hamlelere karşı cevap verebilme konusunda usta olmalarıdır.
Matusik ve Hill (1998: 682)	Stratejik esnekliği, değişen piyasa koşullarına firmaların hızlı ve başarılı bir şekilde yanıt verebilme yetenekleridir.
Hitt, Keats ve DeMarie (1998: 27)	Değişen rekabet şartlarında işletmelerin proaktif davranarak rekabet avantajı elde etmesini sağlayan yeteneklerdir.
Grewal ve Tansuhaj (2001: 67)	Pazar fırsat ve tehditlerine karşı hızlı ve atik şekilde yanıt vererek gerek politik gerekse ekonomik riskleri yönetebilme yeteneğidir.
Shimizu ve Hitt (2004: 45)	İşletmelerin çevrelerindeki değişikliklerin farkına varması ve bu değişime karşı yanıt verebilmek adına hızlı şekilde kaynak sağlayabilme ve harekete geçebilme yetenekleridir.
Verdu-Jover, Llorens-Montes ve Garcia-Morales (2006: 336)	Çevrenin değişen taleplerine uyum için işletmelerin politika ve uygulamalarını da değiştirenimle yetenekleridir.
Zahra vd., (2008: 1037)	İşletmelerin çevredeki tehdit, fırsat ve değişime karşı stratejilerinde değişime gitmeye ne kadar istekli oldukları ile ilişkilendirilen bir kavramdır.
Singh, Oberoi ve Ahuja (2013: 1443)	İşletmelerin dış çevrede meydana gelen değişimlerin farkına varmaları, yanıt vermeleri ve eylem yerlerine atik şekilde kaynak sağlayarak harekete geçebilme yeteneğidir.

Eppink (1978) stratejik esnekliği, belirsiz çevresel değişimler karşısında örgütleri daha az kırılğan olmalarını ve değişimler karşısında başarılı bir şekilde hareket edebilme ve karşılık verebilme; Aaker ve Macarenhas (1984), örgüt performansı üzerinde etkili olan belirsiz, ani değişim ve koşullara uyum sağlama yeteneği; Harrigan (1985), örgütlerin oyunun kurallarını değiştirebilme, mevcut stratejilerini terk edebilme ve kendini pazarda yeniden konumlandırabilme yetenekleri; Kogut (1985), örgütlerin mevcut varlıklarına olan bağımlılıklarını azaltmaları; Sanchez

(1995), işletmelerin kullandıkları kaynakların esnekliği ve bu kaynakların farklı alternatif faaliyetlerde kullanılabilmesi yetenekleri olarak tanımlamaktadır (Beraha, 2020: 4-5).

Stratejik esneklik, rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını tehdit eden ve riske atan sorunları ortadan kaldırma, çevresel belirsizlikler karşısında fırsatları yakalayabilme ve uyum sağlayabilme olanağı yaratmaktadır (Entrialgo vd., 2000: 430). Esneklik özelliğine sahip olmayan örgütler ise kontrolün hâkim olduğu bir sistem bulunmaktadır. Esneklik olgusu, yenilik, uyum, değişim ve öğrenmeyi gerektirmekte, kontrolün hakim olduğu sistem ise düzen, disiplin ve denge gibi nitelikleri içermektedir (Robbins, 1990; 69; Daft vd., 2010: 73). Bu sebepten dolayı belirsizliğin az olduğu durumlarda örgütsel kontrol mekanizmaları kullanılırken, belirsizliğin fazla olduğu durumlarda ise örgütlerde esneklik gereksinimi ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin performansları üzerinde etkili olan faktörler arasında örgütsel yetenek, faaliyetler ve çevresel talepleri en doğru ve iyi ölçüde karşılama hususları yer almaktadır. Bu bağlamda işletmelerin performanslarının, çevrenin talepleri ile üretim yeteneklerinin uyumlu hale getirilmesi ve uyumun sürdürülebilir olmasına dayandığı ifade edilebilir (Cannon ve John, 2004: 1988). Dolayısıyla örgütlerin stratejik esneklik kazanabilmeleri dış çevredeki değişimleri öngörmek ve değişimlere atik bir şekilde yanıt vermek ile mümkün olabilmektedir.

Esnek bir yapıya sahip olmayan örgütlerde denetime dayanan bir sistem hâkim gelmektedir. Esneklik olgusu; öğrenme, uyum, değişim ve yenilik gibi hususları gerektirirken esnekliğin olmadığı durumlarda ise denetime dayalı mekanizma gereği düzen, denge ve öngörülebilirlik gibi nitelikler gerekmektedir (Robbins, 1990: 69; Daft vd., 2010: 73). Bundan dolayı örgütlerde belirsizliğin fazla olduğu zamanlarda esneklik ihtiyacı artmakta iken, belirsizliğin az olduğu durumlarda ise kontrol mekanizmalarına ihtiyaç duyulmaktadır.

1.1.2.3. Stratejik Esnekliğin Özellikleri

Stratejik esneklikle ilgili yapılan literatür taraması sonucunda ortak kabul gören bir tanımın olmadığı görülmektedir. Ansoff'un stratejik esneklik çalışması ile başlayarak araştırmacıların çeşitli açılardan stratejik esneklik olgusunu irdeledikleri görülmektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda stratejik esneklik olgusu ile ilgili bazı ortak unsurlardan söz etmek mümkün hale gelmektedir. Stratejik esneklik olgusu;

- Örgütsel yetenek olarak görülmektedir.
- Belirsizliklerle baş edebilme yeteneğidir.
- Değişime uyum sağlayabilme yeteneğidir.
- Dinamik çevre ile ilgili bir kavramdır.
- Örgütlerin esnek ve hazır bir yapıda olmalarını sağlamaktadır.
- Örgütlerin performansları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.
- Örgütlerin değişime karşı reaktif ve proaktif şekilde yanıt verebilmelerini sağlamaktadır (Durak, 2020: 13).

Araştırmacılar tarafından stratejik esneklik kritik bir örgütsel yetenek olarak görülmektedir. Çeşitli açılardan ele alınmasına rağmen stratejik esnekliğin temelini örgütsel uygulamalar oluşturmaktadır (Madhavan, 1996: 19). Bununla birlikte yapılan çoğu araştırma sonucunda stratejik esnekliğin işletmelere belirsizlikle karşı karşıya kaldıklarında baş edebilme yeteneği yarattığı görülmektedir (Eppink, 1978; Sanchez, 1997; Hitt, Keats ve DeMarie, 1998).

Günümüz gerçeği olan belirsiz çevre koşulları nedeniyle işletmeler daha önceden görmedikleri değişimlere maruz kalmaktadırlar. Yaşanan bu değişimler de işletmelerin müşteri talepleri, rekabet koşulları ile firma teknolojilerinde öngürülemeyen dalgalanmaları da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla rekabetin olduğu ortamlarda meydana gelen ani ve tahmin edilemeyen değişimlerden ötürü yöneticiler belirsizlikle mücadele edebilmek adına stratejik esneklik konusuna odaklanmaktadır (Singh, Oberoi ve Ahuja, 2013: 1442). Yine stratejik esneklik açısından esnekliği yüksek olan işletmelerin değişime hızlı bir şekilde yanıt verebildiği söylenebilir. Dinamik bir rekabetçi ortamın olduğu sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler, yaşanan değişimlere atik bir şekilde yanıt vererek rekabet

üstünlüğü elde edebilirler. Buradan hareketle stratejik esnekliğin, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmek ve bu üstünlüğü sürdürülebilir hale getirmek için değişen çevre koşullarına atik bir şekilde cevap verebilme becerisi olduğu ifade edilebilir (Atwa, 2013: 42). İlave olarak stratejik esneklik, işletmelerin performansları üzerinde etkili olan çevresel değişikliklere odaklanmaktadır. Bu doğrultuda işletmelerin değişimler karşısında gerek örgütsel yeteneklerinde gerekse kullandıkları teknolojilerde değişikliklere gitmeleri gerekebilir (Aaker ve Mascarenhas, 1984: 74).

Dinamik bir çevrede faaliyetlerini yürüten işletmeler için stratejik bir araç olması da stratejik esnekliğin özelliklerinden biridir (Eppink, 1978). Buradan hareketle stratejik esneklik olgusuna dinamik çevrelerde ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Uzku (2002) tarafından yapılan çalışmada, dinamik çevre şartlarında çalışmakta olan işletmelerin performansları üzerinde stratejik esnekliğin pozitif etkiler yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın durağan çevre şartlarında çalışmakta olan işletmelerin ise esnekliği sürdürülebilirliğin maliyetinin, getireceği faydadan daha yüksek olacağı sonucu da elde edilmiştir.

Stratejik esneklik olgusu, örgütlerin değişen çevre koşulları karşısında atik ve esnek olmalarını gerektirmektedir (Shimizu ve Hitt, 2004). Ansoff (1975) ise, esneklik unsurunun en küçük bir sinyalde bile işletmelere değişime gitmeleri gerektiğini gösterdiğini ve bu değişimi işletmelerin anlayıp harekete geçebilme yeteneği sağladığını ifade etmektedir. Rakiplerin eylemlerinde, piyasadaki eğilimlerde ve müşteri beklentilerinde yaşanan değişimlerin meydana getirdiği baskı ile mücadele edebilmek için işletmelerin stratejik anlamda esnekliği benimsemeleri gerekmektedir (Singh, Oberoi ve Ahuja, 2013: 1448). Buradan hareketle stratejik anlamda esnekliği benimseyen işletmelerin çevresel değişimlere yönelik atik ve esnek oldukları söylenebilir.

Stratejik esnekliğin işletmelerin performansları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğuna dair birçok araştırma bulunmaktadır (Zhang, 2005; Vijande, Sanchez ve Trespalacios, 2012). Günümüz koşullarında ise küreselleşmenin ve rekabetin artması, yaşanan hızlı gelişmeler nedeniyle işletmelerin çevreleri yeniden şekillendirilerek

karmaşık ve yönetim açısından öngörülemeyen bir durum haline gelmiştir. Bu durumların söz konusu olduğu ortamlarda ise işletmeler performanslarını iyileştirebilmek ve süreklilik sağlayabilmek adına stratejik esnekliğe önem vermeye başlamışlardır. Bu açıdan bakıldığında stratejik esnekliğin, işletmelerin performansları üzerinde etkili olan belirsiz, değişen ve gelişen çevresel değişikliklere uyum sağlayabilmek için işletmelere stratejik açıdan konumlarını değiştirebilme yeteneği veren bir oluşum olduğu görülmektedir (Xiu vd., 2017: 1336).

Yeni bir stratejik boyut olarak kabul gören stratejik esneklik, aynı zamanda aşırı esneklik durumunda ise işletmelerin performanslarında olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Bazı durumlarda esnekliğin yüksek dereceli olması işletmelerin maliyet avantajlarını başarmalarına engel olabilmekte ve dolayısıyla da performans üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Buradan hareketle esneklik olgusunun performans üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri olabileceği söylenebilir (Uzkurt, 2002: 17).

Stratejik esnekliğin özelliklerinden bir diğerinin ise çevresel değişimler karşısında işletmelerin reaktif ve proaktif hareket edebilme yeteneği sağlayabilmelerine imkân tanınmasıdır. Proaktif esneklik, işletmelerin rakiplerine karşı çevik olabilme, inisiyatifleri elde edebilme ve onları engelleyebilme gibi farklı mekanizmalar yaratabilme yeteneği; reaktif esneklik ise, işletmelerin dış çevrede yaşanan değişimlere yönelik cevap verebilme yeteneği elde etmelerini sağlamaktadır (Fan, Wu ve Wu, 2013: 189). Yine proaktif esneklik, işletmelere pazarlarda meydana gelen fırsatları yakalayabilme olanağı vererek kendi geleceklerini şekillendirebilme, reaktif esneklik ise, çevresel değişime uyum sağlayabilme yeteneği olarak kabul görmektedir (Karri, 2001: 25).

1.1.2.4. Stratejik Esnekliğin İşletmelere Sağladığı Faydalar

Stratejik esneklik olgusu işletmelere rekabet avantajı elde etmelerini sağlamasının yanı sıra yeni ürün sunma, geniş ürün çizgisi oluşturma, yenilik maliyetlerini azaltma, karlılık, müşterilere hızlı cevap verebilme, yeni ürün geliştirmede teknolojik performans sağlama, pazara ilk adım atan olabilme, temel yetenek geliştirebilmek

için uygun zeminin oluşturulması gibi faydaları da sağlayarak işletmelerin yeteneklerini arttıracak esnek örgütsel süreçler yaratmalarına katkı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra rakip işletmelerin stratejik hamlelerine hızlı bir şekilde yanıt verebilmeyi sağlamaktadır (Parnell, 2003: 17; Kak ve Sushil, 2002: 28; Reddy, 2006: 29).

Rekabetin yüksek olduğu çevrelerde işletmeler, stratejik anlamda rekabet yeteneği kazanabilmek ve ortalamanın üstünde bir geri dönüş alabilmek adına hızlı adapte olabilmeye yeteneğine sahip olmalıdırlar. Stratejik esneklik, belirsiz ve dinamik rekabet çevresinin farklı taleplerine cevap verebilmek ve fırsatları yakalayabilmek için işletmelerin kullandıkları yeteneklerden oluşmaktadır (Hitt ve Hoskisson, 1999: 18). Dolayısıyla işletmelerin faaliyetlerinin her aşamasında stratejik açıdan esnekliği benimsemeleri gerektiği ifade edilebilir.

Stratejik esneklik oluşumu, işletmelere değişik örgütsel seviyelerde rekabet avantajı sağlamanın yanı sıra işletmelerin farklılık ve düşük maliyetler arasında herhangi bir ödün vermeden daha düşük maliyetli, farklı ve kaliteli ürün ve hizmetlerin oluşturulmasına olanak sağlamaktadır (Zhang, 2006: 86). Kaynak temelli rekabet avantajı hususuna odaklanan stratejik yönetim araştırmacılarına göre stratejik esneklik, işletmelerin uzun vadede rekabet edebilmeleri ve adapte olabilmeleri için zamanla değişime olanak sağlayan dinamik yetenekler topluluğudur (İğci, 2008: 40). Ürünler, pazarlar, üretim süreçleri, rekabet sınırları ve dağıtım kanalları sürekli bir değişim içinde olduğundan dolayı stratejik esneklik ileri teknoloji alanlarında büyük öneme sahip bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü çevre sürekli yenilikçi ve rekabetçi olduğundan dolayı yüksek ölçüde belirsizliği de içerisinde barındırmaktadır (Evans, 1991: 69). Hayes ve Pisano (1994) ise, işletmelerin minimum ölçüde kaynaklar ile hızlı bir şekilde vites değiştirme yeteneğine sahip olması gerektiğini ve bu söyleneni yalnızca stratejik esneklik olgusunun sağlanması ile gerçekleştirebileceğini savunmaktadır (Brown, 2004: 44).

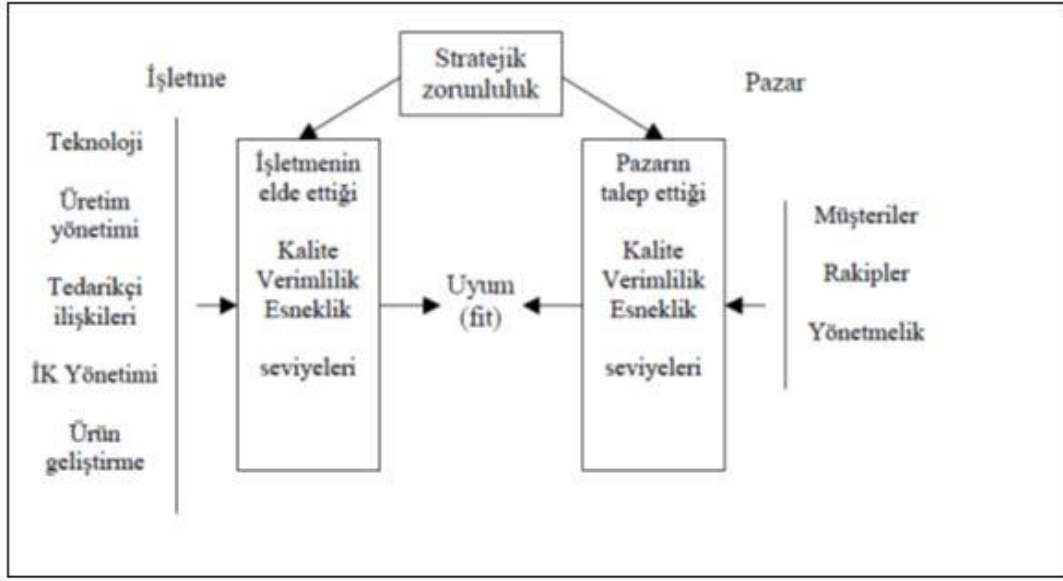
Stratejik anlamda esnekliğin yukarıda saydığımız işletmeye sağladığı yararların aslında stratejik yönetim yaklaşımları ve teknikleri ile (dış kaynak kullanımı, toplam kalite yönetimi gibi) de sağlanabileceğini söylenebilir. Eğer burada amaç, rakiplere

göre benzer faaliyetleri daha iyi yapabilmek olan operasyonel etkililik ise tüm yollar buna çıkabilmektedir. Fakat ekonomik anlamda etkililik mevzu ise Porter (1996)'nın da dediği gibi ekonomik anlamda etkinliği arttırmaya yarayan yaklaşımlar, işletmelerde radikal değişikliğe gidilmesine neden olsa da stratejik açıdan ve kar artışında büyük bir katkı sağlamamaktadır. Yapılan araştırmalar ise bu yaklaşımlar ile elde edilen kazançların işletmelere kalmadığını ve paydaşlar arasında paylaşıldığını göstermektedir. Bundan ötürü ekonomik anlamda elde edilen kazançların her zaman stratejik anlamda ilerleme sağlamayacağı ifade edilmektedir (İğci, 2008: 31). Bu açıdan bakıldığında stratejik esnekliğin fırsatları yakalayabilme ve bu fırsatlardan pay alabilme gibi imkânları sağladığı düşünüldüğünde dolaylı açıdan da ekonomik etkinlik ve pazar payındaki artışı da sağladığı söylenebilir.

1.1.2.5. Stratejik Esneklik Düşünce ve Yaklaşımlarının Gelişimi

Esneklik olgusu yönetim literatürüne girdiğinden bu yana işletmelerin farklı alanlarında da araştırmalara konu olmuştur. Yapılan literatür taramasında yapılan araştırmaların üretim esnekliği, finans, pazarlama, bilgi teknolojileri ve ürün geliştirme ile ilgili olduğu görülmektedir (Karri, 2001: 103).

Üretim esnekliğiyle alakalı çalışma yapan araştırmacılar da genel kabul görmüş kanı, örgütlerin diğer alanlarında sağladıkları esneklik özelliklerinin onlara rekabet avantajı sağlamayacağıdır (Goldhar, Jelinek ve Schile, 1991). Suarez, Cusumano ve Fine (1995: 26), esneklik, kalite ve verimlilikten oluşan üç stratejik zorunluluktan bahsederek, işletmelerin rekabet edebilirlik özelliklerinin bu zorunluluklara karşı hem kendi hem de pazar taleplerinin konumuna göre dikkate alınması gerektiğini savunmuşlardır. Suarez, Cusumano ve Fine (1995: 25), işletmelerin rekabet edebilirliklerini gösteren faktörleri şu şekilde belirtmişlerdir (Bkz Şekil 1.2):



Şekil 1.2. İşletme Rekabet Edebilirliliğini Gösteren Faktörler
Kaynak: (Suarez, Cusumano ve Fine, 1995: 25)

Şekil 1.2’ de Suarez ve diğerleri (1995), işletmelerin farklı birimlerinin talep edilen doğrultuda belirli seviyelerde kalite, esneklik ve verimlilik elde edebilecekleri ve pazarların barındırdığı müşteri, yönetmelik ve rakiplerin belirli seviyelerde stratejik anlamda zorunlulukları talep edeceklerini savunmaktadırlar.

Suarez ve diğerleri (1996: 224) işletmelerin pazarlardaki rekabet konumlarını direkt olarak etkilediğini düşündüğü yeni ürün, hacim, dağıtım süresi ve bileşen esnekliklerini ‘first-order’ yani öncelikli esneklik olarak ele almış ve kalan esneklikleri ise diğer esneklikler olarak adlandırmıştır. Yaptığı çalışmalarda ise diğer esneklikler ile öncelikli esneklikler arasındaki ilişkileri incelemiştir.

Narain ve diğerleri (2000: 207), Suarez ve diğerleri (1995)’in çalışmalarını göz önünde bulundurarak esnekliği; yeterli, zorunlu ve rekabetçi esneklik olmak üzere üç gruba ayırmışlardır. Rekabetçi esneklik; stratejik esneklik- uzun dönemli esneklik, yeterli esneklik; orta dönemli esneklik, zorunlu esneklik ise kısa dönemli esneklik olarak tanımlanmaktadır.

Esneklik olgusu stratejik açıdan ilk kez Ansoff (1965) tarafından iç ve dış esneklik olmak üzere iki boyut şeklinde sınıflandırılmıştır. Dış esneklik; çeşitlendirilmiş pazar/mamul yatırımlarını, iç esneklik ise; beklenmedik ani durumlar için gerekli

olan kaynakların bulundurulması potansiyeli olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla işletmeler kaynak akışı ile işletme içi esnekliği, farklılaştırılmış mamul yatırım modeliyle de dış esnekliklerini sağlamaktadırlar (Roberts ve Stockport, 2009: 30). Yine Ansoff (1965) tarafından dış esneklik, kurumların yumurtalarını tek bir sepete koymaması, iç esneklik ise gelecekte yaşanabilecek felaketler karşısında yastık sağlama arayışı sonucu olarak tanımlanmıştır (Koornhof, 2001: 23).

Yine Ansoff (1965) içsel esnekliğin ancak likitide ile dışsal esnekliğinde koruyucu olabilen çeşitlendirme ile meydana getirilebileceğini ileri sürmektedir. Dışsal esnekliği; olumsuz bir değişimin yarattığı etkileri en aza indirmek adına ürün-pazar bölümlendirmesi doğrultusunda koruyucu ve işletmeleri pazardaki fırsatlardan yararlanabilmelerine katkı sağlayacak sahalara girmelerini sağlayarak saldırgan hale gelerek elde edebileceğini savunmaktadır. İçsel esnekliği ise, çevresel belirsizliklere etki etmekten ziyade bu belirsizliklerle mücadele edebilme ve karşılık verebilme olarak tanımlanmaktadır. Buradan hareketle Ansoff'un, işletmelerin beklenmedik ani durumlarla karşı karşıya kaldıklarında içsel ve dışsal esnekliğe sahip olmaları gerektiği tezini savunduğu söylenebilir.

Yine Stalk ve diğerleri (1992), esnekliğin boyutlarının hız, tutarlılık, duyarlılık, çeviklik ve yenilikçilikten oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. Hız boyutu; pazarın ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde yanıt verebilme ve yeni teknoloji ile fikirlerin hızlı bir şekilde ürünler ile birleştirilmesi, tutarlılık boyutu; müşterilerin beklentilerini tatmin edecek şekilde ürünler üretme yeteneği, duyarlılık boyutu; müşterilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini önceden tahmin ederek üretim yapabileme yeteneği, çeviklik boyutu; farklı iş çevrelerine aynı zamanda uyum sağlayabilme yeteneği, yenilikçilik boyutu ise yeni fikirler yaratmak ve değerler üretmek adına fikirleri mevcut unsurlar ile birleştirebilme yeteneğidir (De Toni ve Tonchia, 2005: 531).

Evans (1991: 75) ise stratejik esnekliğin yalnızca cevap verebilme yeteneğinden meydana gelmediğini, bununla birlikte çevrede oluşan faaliyetleri etkisiz hale getirebilme ya da oluşturabilme yeteneği olarak da ifade etmektedir. Dolayısıyla stratejik esnekliğin birden fazla aşamadan oluşan bir olgu olduğunu savunmaktadır.

Bu açıdan bakıldığında çeviklik, elastikiyet, koruma, uyum, düzeltilebilir olma, likitide, sağlamlık, esneklik, yumuşaklık ve çok yönlülük gibi aşamaların stratejik esnekliği oluşturduğunu ileri sürmektedir. Bununla birlikte işletmelerin dış çevredeki belirsizlikler ve baskılara karşı yanıt verebilmesinde bu aşamalar önem arz etmektedir.

Volberda (1996: 362) ise, Evans ve Ansoff'un çalışmalarını dikkate alarak, işletmelerin esnekliklerinin, yönetsel yeteneklerin çeşitliliğine ve cevap verebilme hızına bağlı olduğunu ifade etmektedir. İşletmelerin dış çevredeki taleplerle baş edebilmek için cevap verebilme hızı ve yönetsel yeteneklerin çeşitliliği kriterleri doğrultusunda dört farklı esneklikten bahsetmektedir. Bunlar; sabit durum esnekliği, stratejik esneklik, operasyonel esneklik ve yapısal esnekliktir. Volberda (1996: 363)'a göre stratejik esneklik, işletmelerin ya da çevrenin hedefleri ile ilişkili olan yönetsel yeteneklerden oluşan bir olgudur. İşletmeler ulaşılmazı zor olan sonuçları içeren ve hızlı bir yanıt vermeyi gerektiren beklenmedik değişikliklerle karşılaştıklarında stratejik esnekliğe ihtiyaç duymaktadırlar. Stratejik esneklik ile ilgili sorunlar ise rutin ve yapısal olmamaktan kaynaklanmaktadır.

Karri (2001) ise, Evans (1991) tarafından geliştirilen esneklik yapısını geliştirerek proaktif ve reaktif esneklik olmak üzere iki farklı stratejik esneklik türünden söz etmiştir. Günümüzde çalışmalarda yaygın olarak kullanılan ve bu çalışmada da kullanılacak olan Karri'nin stratejik esneklik sınıflandırması ile ilgili ayrıntılı bilgi stratejik esnekliğin boyutları başlığı adı altında verilecektir. Karri (2001: 22), stratejik esnekliği iki farklı boyutta ele almaktadır (Bkz. Şekil 1.3):

	Tetikleyen Olay Öncesi	Tetikleyen Olay Sonrası
S A L D I R G A N	Öncelikli Manevralar	Sömürücü/Kullanıcı Manevralar
K O R U Y U C U	Koruyucu Manevralar	Düzeltilici Manevralar

Şekil 1.3. Proaktif ve Reaktif Esneklik ve Manevralar
Kaynak: (Karri, 2001: 22)

Abbott ve Banerji (2003) ise stratejik esneklik olgusunu üretim, rekabet ve pazarlama esnekliği olmak üzere üç aşamada ele almıştır. Üretim esnekliği, rekabetçi fiyatlar ile mal ya da hizmet üretme yeteneği; rekabet esnekliği, belirsiz ortamlarda rekabet edebilme yeteneği ve son olarak pazarlama esnekliği ise dinamik ortamlarda işletmelerin pazarlama çabalarını hızlı bir şekilde uyarlayabilme yetenekleri olarak ifade edilmektedir.

1.1.2.6. Stratejik Esneklik Boyutları

Stratejik esneklik; ekonomi, örgüt teorisi, pazarlama ve stratejik yönetim gibi farklı birçok alanda irdelenen bir konudur. Bu açıdan bakıldığında stratejik esneklik olgusunun farklı alanlarda çalışılması literatürde birçok farklı tanımlamaların yapılmasını ve farklı boyutlarının olmasını da beraberinde getirmiştir. Bu çalışmada ise stratejik esneklik olgusu reaktif ve proaktif esneklik boyutları açısından ele alınacaktır.

1.1.2.6.1. Proaktif (Öngörücü) Esneklik

Proaktif esneklik, çevrede meydana gelen değişiklikleri başlatan öncelikli manevraları üstlenme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin rakiplerini

beklenmedik durumlarda etkisiz hale getirmek, inisiyatifi ele alarak çok yönlü ve hızlı bir şekilde etkisiz hale getirmek için, tetikleyici olay öncesinde çeşitli mekanizmalar geliştirebilme yeteneğidir(Karri, 2001: 23). Bununla birlikte proaktif esneklik olgusu, çevreyi şekillendirerek çevrede değişimler yaratmak için oluşturulan kaynaklar ile yeteneklerden meydana gelmektedir. Stratejik esneklik düşüncesinin bu olgusu, yönetimin işletmesinin çevresini yaratmak istemesi ve aynı zamanda işletmesini yönetmesine dair yeteneklerine odaklanması görüşüne odaklanmaktadır (İğci, 2008: 51).

Proaktif esneklik pazarın yön kontrollerine girişimde bulunarak işletmelere fırsatları yakalamaları ve yaratmaları için bir takım yetenekleri kazandırmaktadır. Oldukça durağan olan bir sektörde işletmelerin sektörü sallamasını sağlayan yetenekleri onların yüksek çok yönlülük derecelerini göstermektedir. Ansoff (1975)'e göre çevrelerinde yaşanan zayıflıkları yanıt vererek yani olaydan önce karşılık vermeye hazırlıklı olma durumunu oluşturarak stratejik açıdan beklenmeyen olaylara yönelik hazır olmalıdırlar. Çevre, işletmelerin faaliyetleri karmaşıklaştıkça ve değişkenlik arttıkça daha kötü bir durum içerisine girmektedir. Bu durumda Ansoff (1975)'e göre işletmeler bir takım karmaşalarla yüzleşmek zorunda kalmaktadırlar. Ayrıca çevresel belirsizlikler bir takım zayıf sinyalleri içermektedirler. Bu yüzden işletmeler sinyalleri daha önceden algılayarak olayların farkına varıp daima hazır beklemektedirler.

Proaktif esneklik, işletmelere en iyi performansı sağlayarak istenen şekilde çevredeki değişimleri yeniden tanımlayabilme yeteneği yaratmaktadır (Wahdhwa ve Rao, 2002: 5). Proaktif esnekliğe sahip olan işletmeler, çevrelerini onlara rekabet avantajı elde etmelerinde yardımcı olan fırsat kaynağı olarak görmektedirler. Burada genel çevre esnek olarak algılanmaktadır. Bu esnekliğe sahip olan işletmeler çevreye şekil veren yapılar olarak görülmektedir. Evans (1991)'in meydana getirdiği esneklik sınıflandırmasında proaktif esnekliği öncelikli manevralar meydana getirmektedir.

1.1.2.6.1.1. Öncelikli Manevralar

Proaktif esneklik, işletmelerin rakip işletmeler tarafından öngörülmesi zor olan stratejiler geliştirmesi ile meydana gelen öncelikli manevralar ile gelişmektedir. Bu esnekliğe bünyesinde barındıran işletmeler sektörde her zaman yeni standartlar

geliştirerek daima ilk adım atar ve gelecekte farklı birçok alanda da büyüme gösterebilmektedirler. Proaktif esnekliği benimseyen işletmeler riskli hareketlere başvururlar ve rekabetleri de şiddetli şekilde geçmektedir (İğci, 2008: 52).

Öncelikli manevralar sürekli gelişim gösteren büyük pazar çevrelerindeki faaliyetleri kapsamaktadır. Evans (1991), öncelikli manevraların yerleştirilme sebeplerinin sektörlerdeki değişimi başlatmaları olduğunu belirtmektedir. Yine bu manevraların özelliğinden bir diğeri ise, rakip işletmelere beklenmeyen olayları dayatmak ya da belirli alanlarda oluşturulan yeni kuralların varlığını kabul ettirmektir. Örnek olarak ise, çevrede büyük değişim yaratacak olan yenilikler ya da yeni bir dağıtım kanalının oluşturulması verilebilir.

İşletmeler ilk adımı yakalamak için saldırgan bir şekilde hareket ederek rakiplerinin avantajlarını ele geçirmek ya da yeni avantajlar yaratmak isterler. Böyle bir durum rakip işletmelerin sahip oldukları avantajları dezavantaj durumunu getirir. Rakip işletmeler ilk adımı yakalayabilmek için ‘yetişme’ manevrası yapar, yani ‘reaktif’ hareket etmeye zorlanır (D’Aveni, 1998: 189).

İşletmeler için pazarlarda ilk olma avantajı onlar için yeni bir kazanç akışı sağlayarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine olanak sağlar (Burgelman ve diğerleri, 2003: 23). İlk hareket eden işletmelerin elde edebileceği avantajlardan bir diğeri, elde edilen buluş patentli teknolojiyi barındırması durumunda ilk olarak işletmenin kendisi ürünü pazarlamak için özel bir hak elde etmektedir. Bu şekilde işletmeler rekabeti bir süre geride tutarak ya da tamamen yok ederek stratejik anlamda avantaj elde etmiş olurlar. Fotokopi teknolojisini ortaya çıkaran Xerox, pazara herhangi bir rakip girmeden patent işini başarılı şekilde alarak rekabet anlamında oldukça büyük bir liderlik elde etmiştir (Gilbreth, 1998: 162).

İşletmeler ihtiyaçları olmadan çeşitli seçenekleri yaratarak veya geliştirerek öncelikli manevra aracılığıyla proaktif açıdan esnekliği kazanabilirler. Yine bu manevra aracılığıyla işletmeler gelecekte farklı yerlerde büyüme sağlayabilirler. Pazara girişleri engellemek ve pazarı etkisiz hale getirmek için de kullanılan manevralar, radikal yenilikler yaratan ve çevrenin doğasını değiştiren bir oluşumdur.

Rakip işletmeler yapmadan, onların hareketlerini geriletirerek rekabet avantajı elde etmenin kritik faktörleri beklenmeyen durumlar ve hızdır. İki işletme aynı anda farklı ve yeni bir avantajı yakalama fırsatının farkına vardırısa, burada daha hızlı hareket eden kazanacaktır. Hız olgusu, işletmelere rakip işletmelerin kendilerinin avantaj elde etmesini engellemelerini önleyerek onlara yeni avantajlar elde etmelerine olanak sağlamaktadır. Rakip işletmelerin yeni avantajlar yaratmanın farkında olmaması durumunda beklenmedik olaylar farkındalığın yokluğunu destekleyebilir nitelikte olabilir. Bu avantaj sürdürülebilir nitelikte değilse yani avantajı fark eden rakip işletmeler bu avantajı kopyalamak için harekete geçiyorlarsa, beklenmedik olaylar işletmelerin rakiplere karşı avantaj elde etmelerini ve bu avantajında süresinin uzamasına katkı sağlar. Yani beklenmedik olaylar, rakiplerin avantajlarını zayıflatma etkisi yapmaktadır (D'Aveni, 1998: 186).

1.1.2.6.2. Reaktif (Tepki Verici) Esneklik

Tepki verici esnekliğe gerekli ehemmiyeti veren işletmeler de değişim genellikle yavaş yavaş ve küçük miktarda gerçekleşmektedir. Reaktif açıdan ele alacak olursak, iş çevresinde yaşanan değişimlerle aynı miktarda bir değişim yaratmak için işletmeler stratejik anlamdaki esnekliğe gereksinim duymaktadırlar. Bundan dolayı işletmelerin reaktif esneklikleri, çevrede meydana gelen her türlü değişime karşı cevap vermede olay sonrası hareket edebilme yetenekleri olarak ifade edilmektedir (Karri, 2001: 25).

Örgüt teorisinde reaktif (tepki verici) esneklik olgusu çevre ile ilgili deterministik yaklaşımdan gelmektedir. Buradaki varsayım ise, işletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek için çevreleri ile uyum içerisinde olmak isterler ya da populasyon ekolojisi teorisinde de olduğu gibi çevre kendisine uyum sağlayabilen işletmelerin yaşamasına izin verirken, uyum sağlayamayan işletmelerin ise elimine olmasını sağlamaktadır (Karri, 2001: 25).

Child (1972) 'e göre, populasyon ekolojistlerinin savunduğu uyumun yönetsel bir süreç olmadığına dair görüşün aksine, yöneticiler, işletmelerinin hayatta kalabilmesi

için stratejik açıdan harekete geçmeye yönelik davranışlar sergilemektedir (Karri, 2001: 26).

Reaktif (tepki verici) esnekliği dikkate alan işletmelerde, test edildikten sonra bir takım koruyucu ve ihtiyatlı hareketlere güvenmektedirler. Evans (1991)'e göre, işletmelerin savunmacı duruşları hem önceden hem de sonradan uygulanan eylemlerin sonucu olabilmektedir. İşletmeler gelecekte meydana gelebilecek olan beklenmedik ani durumlara karşı kendilerini korumak adına koruyucu/savunmacı eylemleri benimserler. Dolayısıyla gelecekte ortaya çıkabilecek olan değişimlere karşı işletmeler esnek olmaya önem verdiklerinden dolayı buradaki esnekliğin yapısı gereği reaktif (tepki verici) olduğu söylenebilir. Bundan dolayı, işletmeler tarafından oluşturulan eylemler eğer gelecekte ortaya çıkabilecek ani durumlara karşı koruma amaçlı oluşturulmuş ise buradaki esnekliğin proaktif değil reaktif esneklik olduğu vurgulanmalıdır. Doğası gereği reaktif (tepki verici) olan stratejik esneklik türünü benimseyen işletmeler sömürücü, düzeltici ve koruyucu eylemleri üstlenmektedirler (Karri, 2001: 26).

Ekonomik krizlerin söz konusu olduğu durumlarda gerekli olan esneklik türü reaktif (tepki verici) esnekliktir. Bunun sebebi ise, ekonomik krizlerin daha önceden ne zaman ortaya çıkacağına belli olmamasıdır. Ayrıca proaktif esneklik ile işletmelerin krizlerle mücadele etmesi zor olduğundan dolayı reaktif esneklik yetenekleri tercih edilmektedir. Reaktif (tepki verici) esneklik ise işletmeler tarafından atik, çevik, çok yönlülük yeteneklerini benimseme, fazla ve likid kaynaklar yaratarak oluşturulmaktadır (Grewal ve Tansuhaj, 2001: 72). Fazla kaynaklar, işletmelerde krizlerin zararlarını en aza indirgeyecek ve organizasyonel durgunluk yaratacak seçenekleri kullanarak oluşturulmaktadır. Likid kaynaklar ise alternatif formlara dönüştürülmede en düşük maliyetleri barındırmaktadır.

İşletmelerin reaktif (tepki verici) esneklik türünü veya neden hiçbir şey yapmamayı tercih etmelerinin sebebi, fazla sayıdaki değişkenler ile dış çevredeki dinamiklik ve belirsizliktir (Worthington ve Britton,2006: 473-474)

İşletmelerin çevrede meydana gelen bir değişime yanıt verebilmeleri yeteneği olarak ifade edilen reaktif (tepki verici) esnekliğe sahip olan işletmelerin esas amacı çevresel değişimlere karşı uyum sağlayabilmektir. Çevresel değişime uyum ise sömürücü manevra (fırsatları yakalama), koruyucu manevra (koruyucu faaliyetleri taahhüt etme) ve düzeltici manevra (zararları düzelterek) gerçekleştirilebilmektedir.

1.1.2.6.2.1. Sömürücü Manevralar

İşletmelerin beklenmedik bir şekilde stratejik ve rekabet alanlarında önemli seviyede değişiklik yapan sömürücü manevralar, anlık rekabetçi hareketler ile tepki göstermesine katkı sağlamaktadır (Pauwels ve Matthyssens, 2004: 499). Çoğu zaman koşulların ve meydana gelen tercihlerin en başta planladıkları gibi gelişmemesi durumunda işletmelerin ortaya çıkan bu beklenmedik durumlardan faydalanması gerekmektedir. Fırsatları yakalayan (fırsatçıl) anlamına gelen bu stratejik esneklik türünde sömürücü manevralar önem arz etmektedir (İğci, 2008: 56).

Sömürücü eylemler, lider konumda olan işletmeler takip edildiğinde bu avantajı kullanarak yeni ürün pazarlarına fırsatçı bir şekilde atılarak dar odaklı ürün pazar alanlarında hareket etmeyi içermektedir. İşletmeler maliyet verimliliği ve yüksek üretkenlik elde etmeye odaklanarak ilgili pazardaki konumlarını daha da sağlamlaştırmaya çalışırlar. Değer ise, sektörlerde bir değişikliğe gitmeden iş sistemi, ürün veya hizmet yapısında yeniliğe gitmekle yaratılmaktadır. İşletmeler ise faydalanılmamış fırsat arayışı içerisindeyler. İşletmelerin 'bekle ve gör' ü uygulamasına yarayan seçenekler, işletmelerin reaktif esnekliklerinden kaynaklanan sömürücü eylemlerdir. Literatürde işletmelerin belirsizlik durumlarına maruz kaldıklarında oynama haklarını saklı tutmaları gerektiği savunulmaktadır. Bu ise işletmelerin reaktif esneklik rolüne uyarlanmış sömürücü eylemlere verilecek bir örnektir (Karri, 2001: 27).

1.1.2.6.2.2. Koruyucu Manevralar

Booth (1999)'a göre olumsuz şartları hafifletmek adına oluşturulan koruyucu manevralar, işletme kaynakları açısından tamponların oluşturulmasını içermektedir. Reaktif esnekliğe sahip olan işletmeler, yeni ürün başarısızlıklarına karşı sigorta gibi

bir takım koruyucu önlemler alırlar (*Ansoff, bu stratejiyi elindeki bütün yumurtaları aynı sepete koymama durumuna benzediğini savunmaktadır*) veya riske karşı kendini korumaya almaya yönelik stratejileri benimseyerek finansal seçeneklere yatırım yaparak koruyucu manevralarda bulunurlar. Buradaki finansal seçenekler, nispeten daha verimli ve daha likit piyasalarda alma satma işlemlerini içermektedir. Bu stratejiler, yöneticilerin riskli yerlerdeki pozisyonlarını korumalarına olanak sağlamaktadır (Karri, 2001: 27).

İşletmeler, kendilerini güçlendirmek adına rekabet avantajı elde etmek için konumlandırma yapacakları zaman rekabetin çok olduğu durumlarda aşırı değişikliğe gitmek veya yeni işlere girişmek gibi riskin fazla olduğu durumlarda oluşan ve zarar verme ihtimali çok olan sonuçlara karşı dikkatli olmalıdırlar. Evans, bu tarz durumlarla karşılaşıldığında bir takım sigorta şekillerine başvurmanın ya da geriye çekilmek adına korunma hattı sağlamanın yapılan en doğru hareket olacağını savunmaktadır (1991: 81).

1.1.2.6.2.3.Düzeltilici Manevralar

Krizlerin olduğu dönemlerde işletmelerin faaliyetlerine devam etmesini ve elverişsiz koşulların meydana getirdiği hasar ve zararların onarılmasına katkı sağlayan düzeltilici eylemler, bir takım sorun giderme faaliyetlerinden oluşmaktadır.

Evans (1991: 81)'e göre düzeltilici stratejik esneklik olgusu, işletmelerin iyileşmeleri için gerekli olan yenilenme yeteneklerini içermektedir. Yine bu manevralar, dış çevrede ortaya çıkan yeni uyarılara karşı sıklıkla yanıt olarak yapılan eylemlerdir. Büyük değişikliklerle karşılaşılması durumunda ise, işletmeler tarafından uygulanan manevralar acele yapılmış olabilir ve yaşamlarını sürdürebilmek adına yanlış girişimlerde bulunmuş olabilirler. Düzeltilici manevraları benimseyen işletmeler, mekanik yapıları benimsediklerinden kontrol mekanizmalarından yararlanırlar. Dolayısıyla düzeltilici stratejik esnekliği benimseyen işletmelerin, çevreyi işletmelerin kontrolü altında olmayan bir belirsizliğin kaynağı olarak gördükleri söylenebilir (Bkz. Şekil 1.4):

	<i>Tetikleyen olay öncesi</i>	<i>Tetikleyen olay sonrası</i>
S A L D I R G A N	1 Öncelikli Manevralar <ul style="list-style-type: none"> Beklenmedik olayı empoze etmek Seçenekler yaratmak Önceliği (İlkadımı) değerlendirme <p><i>Çeviklik(Agility), Çok yönlülük(Versatility)</i></p>	2 Sömürücü Manevralar <ul style="list-style-type: none"> Fırsatlar elde etmek Güç avantajı Konumu sağlamlaştırmak <p><i>Likidite, Elastiklik</i></p>
K O R U Y U C U	3 Koruyucu Manevralar <ul style="list-style-type: none"> Kayba karşı sigortalama (sağlama alma) Tamponları yerleştirmek Fazlalıkları elemek/-dan kurtulma <p><i>Sağlamlık(Robustness), Koruma(Hedging)</i></p>	4 Düzeltici Manevralar <ul style="list-style-type: none"> Özvarlık ve İK kaybını engellemek Zararı onarmak Hatalardan ders almak <p><i>Düzeltilbilirlik(Corrigibility), Sağlamlık(Resilience)</i></p>

Şekil 1.4. Esneklik türleri ve boyutları
Kaynak: (Karri, 2001: 22)

Karri (2001) tarafından stratejik esnekliğin boyutları ile bunlar arasındaki farklılıkların daha anlaşılır olabilmesi adına Tablo 1.2’de şu şekilde oluşturulmuştur:

Tablo 1.2.Stratejik Esnekliğin Boyutları

<u>Stratejik Konu</u>	<u>Proaktif</u>	<u>Reaktif</u>
Çeşitlendirme(ürün-Pazar alanı); Büyüme	Temel yeterliliklerle ilgili çeşitli ürün pazarları	Düşük seviyeli çeşitlendirme ve çeşitlendirmenin doğası ilişkisiz (mevcut fırsatlar temel alan)
Rekabetçi duruş	Agresif ve riskli hareketler, Sektörde değişimler başlatmak, Zorunluluk içinde rekabeti etkileme	Koruyucu, ancak test edildikten sonra uygulanan ihtiyatlı hareketler. (ilk hareket edenleri taklit ederek, kurtulabilmek için denenen çabuk ve üstün körü yapılan hareketler.)
Yenilik esası	Ürün baskısı; Radikal	Süreç baskısı; Azar azar artma
Teknolojik fark	Yüksek (en yüksek konumda)	Düşük (temel)
İnsan kaynakları	Yüksek farklılık ve Çoklu disiplin	Düşük farklılık ve Uzmanlaşma
Finansal tamponlar	Likidite, Bölüştürülmüş sermaye (Belirli projeler için kenara koyulan)	Likidite
Organizasyon yapısı	Matris, Merkezi olmayan, ürün-pazar	Fonksiyonel, Merkezci
Yönetsel yaklaşım	Seçme	Sınırlayıcı
Çevreye bakış	Rekabet avantajı ve fırsatlar kaynağı; Esnek	Risk, belirsizlik, şanslıysan fırsat kaynağı; Deterministik (Belirleyici)

Kaynak: Karri (2001: 29)

1.1.2.7. Stratejik Esneklik İle İlgili Araştırma Bulguları

Stratejik esneklik olgusunun literatürde yapılan çalışmalarda köklerinin, örgütün yapı, süreç ve işleyişinin içinde bulunduğu çevre şartlarına bağlı olarak değiştiğini ileri süren durumsallık yaklaşımına dayandırıldığı görülmektedir. Çünkü işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı yakalama peşindedirler (Çavuş vd., 2016: 207). Fakat gerçek manada stratejik esneklik teorik temellerini Penrose (1959), Wernerfelt (1984) , Barney (1986, 1991) ve Hamel&Prahalad (1996) attıkları Kaynak Tabanlı Görüş'te bulmaktadır. Bu yaklaşım pazar yapısından ziyade firmanın kaynak setinin benzersiz gelişimine, temel yeteneklere ve firmanın içsel olan performans farklılıklarına odaklanmaktadır.

Stratejik yönetim açısından Kaynak Tabanlı Görüş'ün temelini Penrose (1959)'nin Firma Büyüme Teorisi isimli çalışmasına dayandığı görülmektedir. Penrose (1959)'a göre bir işletmenin büyümesi ve gelişmesinde etki yaratan rekabet avantajı olgusu, işletmenin mevcut kaynaklarının yapılandırılmasıyla doğru orantılı olarak meydana gelmektedir (Penrose, 1959: 217). Daha sonra Wernerfelt (1984) tarafından Firmanın Klasik Tabanlı Görüşü isimli makale ile kaynak ürün matrisi önerisinde bulunularak işletmelerin mevcut kaynaklarının yarattığı avantaj ile sıralı bir şekilde gelişebileceği ileri sürülmüştür. Stratejinin üç ayağı şeklinde ifade edilen Kaynak Temelli Görüş'e katkı sağlayan çalışmalardan birini yapan Barney (1991)'e göre işletmeler performanslarını anlamaları açısından dikkatlerini dışsal unsurlardan iç unsurlara doğru yöneltmektedir. Bu görüşte, işletmelerde uzun vadeli rekabet üstünlüğü elde edebilmenin yolu, işletmenin sahip olduğu girdileri (kaynaklar) çıktı (ürün ya da hizmet) üretmek için harekete geçirmesi ve yönetmesi olarak görülmektedir.

İşletmelerin ortalamanın üzerinde bir getiri elde edebilme ve diğer işletmelere yönelik rekabet avantajı yaratabilme adına mevcut varlık ve yeteneklerin geliştirilerek kullanılmasını öneren Kaynak Temelli Görüş'te, işletmelerin iç çevre analizi yaparak stratejilerini oluşturmaları düşüncesi savunulmaktadır. Buradaki varlıklar maddi ve maddi olmayan varlıkları ifade ederken, maddi varlıklar; makine, binalar ve sermaye gibi unsurlardan, maddi olmayan varlıklar ise marka, patent ve teknik bilgi gibi unsurlardan meydana gelmektedir. İşletmelerin sahip oldukları yetenekler ise maddi ve manevi varlıkların etkin ve verimli bir şekilde kullanılarak bir işi yapabilme kapasitesi olarak ifade edilmektedir. Ancak buradaki kapasite unsuru işletmelerin her biri açısından farklılık arz etmektedir. Burada önem ifade eden konu, işletmelerin mevcut yetenekleri ile varlıklarının rakipler tarafından kullanılamamasıdır. Yani işletmelerin mevcut yetenek ile varlıkları değerli, nadir bulunan, taklit edilemeyen ve ikame edilmesi zor olan nitelikte ise öz yetenek olarak ifade edilen bu durumun varlığı işletmelere rekabet avantajı elde etmelerine katkı sağlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2014: 77)

İşletmelerin yetenek ile varlıklarına bağlı olarak işletmeler arasındaki performans farklılıklarının olduğunu ileri süren Kaynak Temelli Görüş ilk olarak Wernerfelt (1984) tarafından stratejik yönetim literatürüne uyarlanmıştır. Ancak bu görüşün

savlarının geçmişte kıt olarak bulunun önemli kaynakların ne derecede kazanç ve kar yaratabileceğini ifade eden Ricardo teorisine kadar dayandığı görülmektedir. Wernerfelt (1984) işletmelerin eşsiz mevcut yetenek ve varlıklarıyla rekabet avantajı yakalayabileceklerini ileri sürerken, Barney (1991) ise işletmelerin sahip olduğu her yetenek ve kaynakları ile avantaj yakalayamayacaklarını yalnızca stratejik olarak görülenler ile bu durumu elde edebileceklerini savunmaktadır (Kamaşak vd., 2013: 118-119). Yine bu görüşte rekabet avantajının sağlanması stratejik olarak ifade edilen yetenek ve kaynakların rakip işletmeler tarafından taklit edilmesinin güç olması ile ifade edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında görüş, sahip olunan ve taklit edilmesi zor olan yetenek ve kaynaklar bağlamında işletme içi analiz yapılarak ortalamanın üstünde bir kazanç yaratmayı hedeflemektedir (Barca vd., 2012: 104). Ancak işletmelerin sahip oldukları bütün kaynaklar her zaman rekabet üstünlüğü yaratmaya yönelik etkiye sahip değildir. Böyle bir etkiye sahip olabilecek nitelikte olan kaynakların özellikleri ise; nadir olmak, değerli olmak, ikame edilememek ve taklit edilememektir (Barney, 1991: 105-106). İşletmenin sahip olduğu yetenekler ise dış ilişkilerin yaratılması ve devam ettirilmesi noktasında, işletme yöneticileri ve çalışanların teknik bilgileri ile kolektif açıdan teknik bilgi üstünlüğünü elinde bulundurma gibi yeteneklerden meydana gelmektedir (Galbreath vd., 2008: 112). Fakat stratejik esnekliğin teorik temelleri kadar bazı araştırma bulguları da literatürde mevcuttur.

Araştırma değişkenlerinden biri olan stratejik esneklik olgusunun literatüre girdiğinden bu yana işletmelerin farklı alanlarında araştırmalara konu olması, çok boyutlu bir hale bürünmesine ve bu durumunda onu daha anlaşılabilir hale getirmesine sebebiyet vermiştir (Karri, 2001: 103). Dolayısıyla stratejik esneklik olgusunun oluşumu literatürde incelendiğinde üzerinde uzlaşı sağlanan bir tanım bulunmamaktadır. Kaynak temelli rekabet avantajı hususuna odaklanan stratejik yönetim araştırmacılarına göre stratejik esneklik, işletmelerin uzun vadede rekabet edebilmeleri ve adapte olabilmeleri için zamanla değişime olanak sağlayan dinamik yetenekler topluluğudur (İğci, 2008: 40). Hayes ve Pisano (1994) ise, işletmelerin minimum ölçüde kaynaklar ile hızlı bir şekilde vites değiştirme yeteneğine sahip olması gerektiğini ve bu durumda sadece stratejik esneklik olgusunun sağlanması ile gerçekleşebileceğini savunmaktadır (Brown, 2004: 44).

Günümüz koşullarında işletmeler belirsiz, dinamik ve çalkantılı bir çevrede faaliyet göstermektedirler. Değişen ve gelişen bu çevreye uyum ise ancak işletmelerin değişimlere hızlı bir şekilde cevap verebilmeleri ile gerçekleşecektir. Bu bağlamda işletmeler stratejilerini, örgütsel yapılarını ve faaliyetlerini içinde buldukları dinamik çevre koşullarını ve rekabetçi ortamı göz önünde bulundurarak belirlemek zorundadırlar (Öcal ve Özkara, 2018:330). Endüstride yaşanan değişimler, pazar koşullarındaki belirsizlikler, sosyo-ekonomik koşullara ilişkin değişimler, değişen müşteri talepleri ve olası dalgalanmalar işletmeleri hem rekabet koşullarına hem de dış dünyaya daha etkin şekilde uyum sağlayabilme yeteneği kazanması konusunda zorunlu hale getirmektedir (Eryeşil vd., 2015: 3469).

Çalışmanın bu bölümünde stratejik esneklik olgusu ile ilgili araştırmalara konu olmuş ulusal ve uluslararası düzeyde yapılmış olan çalışmalara yer verilmektedir. Yapılan literatür taramalarında stratejik esneklik ile ilgili çalışmaların, firma performansı (Uzkurt, 2002); girişimsel pazarlama odaklılığı (Eren, 2012); stratejik duruş (Öcal ve Özkara, 2018); çevresel türbülans ve işletme yetenekleri (Papatya, Papatya ve Hamşioğlu, 2019); ürün rekabeti (Sanchez, 1995); ürün yeniliği (Zhou ve Wu, 2010); stratejik şema ve performans (Nadkarni ve Narayanan, 2007) ve rekabet avantajı (Hitt, Keats ve DeMarie, 1998) konularının ele alındığı görülmektedir.

Yine yapılan literatür taramasında stratejik esneklik üzerinde örgütsel öğrenme (Verdu-Jover, Llorens- Montes ve Garcia-Morales, 2006; Santos-Vijande, Lopez-Sanchez ve Trespalacios, 2012; Durak, 2020); dinamik yetenekler (Singh, Oberoi ve Ahuja, 2013); stratejik seçenek (Combe vd., 2012); çevresel dinamizm (Cingöz ve Akdoğan, 2013; Thomas, 2014; Li, Zhan ve Lu, 2016); stratejik planlama (Rosenhead, 1980; Dibrell, Down ve Bull, 2007; Vecchiato, 2015); sosyal ağ (Perez, Garcia- Morales ve Pulles, 2016; Fernandez-Perez, Verdu-Jover ve Benitez-Amado, 2013); örgüt kültürü (Bock vd., 2012; Zahra vd., 2008); inovasyon (Tamayo-Torres, Ruiz-Moreno ve Verdu,2010; Combe vd., 2012; Cingöz ve Akdoğan, 2013); organizasyon yapısı (Bock vd., 2012) gibi değişkenlerin pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Bununla birlikte işletme performansı (Arnold vd., 2015; Eryeşil, Esmen ve Beduk, 2015); girişimsel pazarlama (Eren, 2012); firma performansı (Karri,2001; Uzkurt, 2002; İğci, 2008); performans (Papatya, Papatya ve Hamşioğlu, 2019); yenilikçilik (Kamasaka vd., 2016; Khin, Ahmad ve Ramayah, 2012; Combe vd., 2012); rekabet gücü (Combe ve Greenley, 2004; Dreyer ve Gronhaug, 2004; Matusik ve Hill, 1988); stratejik duruş (Öcal ve Özkara, 2018); belirsizliği azaltma (Grewal ve Tansuhaj, 2001; Dreyer ve Gronhaug, 2004) gibi çalışmalarda da stratejik esneklik olgusunun bu değişkenler üzerinde pozitif etkiler yarattığı tespit edilmiştir.

Uzkurt (2002), stratejik esneklik olgusunun firma performansına olan etkileri incelemeye yönelik Türkiye'nin en büyük 500 işletmesinde yaptığı araştırma ile, esneklik olgusunun firma performansı üzerinde pozitif bir etki yarattığı sonucuna ulaşmıştır.

Cingöz ve Akdoğan (2013), stratejik esneklik, yenilikçilik performansı ve çevresel dinamizm arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada stratejik esnekliğin yenilikçi performans üzerinde olumlu bir etki yarattığı tespit edilmiştir.

Eryeşil, Esmen ve Beduk (2015) , bilişim ve elektronik sektörde yaptıkları araştırma ile stratejik esneklik ve işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

İğci (2008) tarafından stratejik esneklik ve firma performansı arasında ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan tez çalışmasında stratejik esnekliğin firma performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Karri (2001) tarafından stratejik esneklik ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan çalışmada stratejik esnekliğin finansal olmayan performans üzerinde pozitif etki yarattığı tespit edilmiştir.

Papatya, Papatya ve Hamşioğlu (2019); stratejik esneklik, çevresel türbülans, işletme yetenekleri ve performans arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptıkları

araştırma sonucunda stratejik esneklik ile performans arasında olumlu bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Alanyazın taraması sonucunda stratejik esneklik ve finansal olmayan performansı ele alan sınırlı sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir. Yine yapılan çalışmaların çoğunda stratejik esneklik olgusunun firma performansı ile ilişkilendirildiği ancak burada da yalnızca finansal performans ltleri açısından ele alındığı görülmektedir. Bu bakımdan stratejik esneklik ve finansal olmayan performansı ele alan araştırmalara duyulan gereksinim nedeniyle yapılan bu çalışma ile literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır.



1.2. ÇEVRE YANLISI İŞYERİ DAVRANIŞLARI

Çalışmamızın bu bölümünde çevre yanlısı davranış kavramı, çevre yanlısı işyeri davranışı kavramı, çevre yanlısı işyeri davranışlarının sınıflandırılması, çevre yanlısı işyeri davranışları ile ilişkili teorik modeller ve ilgili araştırma bulgularına yer verilmiştir.

1.2.1. Çevre Yanlısı Davranış Kavramı

Doğal kaynakların ortadan kaldırılması, atıkların artması, enerji sorunları, yoksulluk, su kıtlığı gibi sorunlar çevre ile örgütlerin işleyişleri üzerinde negatif etkiler yaratmaktadırlar. Bütün bu negatif etkiler ise hükümetlerin gerek sosyal gerekse çevresel performanslar açısından örgütlere baskı yapması sonucunu beraberinde getirmektedir. Bu nedenlerden ötürü, işletmeler çevresel sürdürülebilirliği kendi iş stratejilerine entegre etmek zorunda kalmışlardır (Cantor vd., 2012: 33).

21. yüzyılın en önemli zorluklarından biri haline gelen çevre sorunları bireyleri ve iş hayatını olumsuz şekilde etkilemiştir. İklimin ısınmasıyla birlikte gelecekte kuraklıklar, kasırgalar, yağışların değişmesi, buzulların erimesi, okyanus seviyelerinin yükselmesi, bitki örtüsünde meydana gelen değişiklikler, şiddetli yağmurlar ve buzulların erimesi gibi doğal afetlerin yaşanması muhtemel hale gelecektir. Tüm bu küresel ısınma ile birlikte iklim değişiklikleri birey, toplum ve iş hayatındaki faaliyetler üzerinde etkili olmaktadır (De Toni ve Tonchia, 2015: 222-223).

Burada bireylerin faaliyetleri yalnızca onun davranışlarını değil aynı zamanda onun evde, doğada ve işyerinde sergiledikleri davranışları içermektedir (Sridhar ve Jones, 2013: 91). Dolayısıyla gelecekte bireylerin sergiledikleri faaliyetler ile doğayı ve kaynaklarını tedavi eden birer insanlar haline döneceklerine inanılmaktadır. Tek kullanımlık torbaları seçmek, arabaları terk etmek ve daha yeşil araçları kullanmak, gibi davranışlar sergilemek doğayı koruma yollarından bir kaçı olarak karşımıza çıkmaktadır (Bansal ve Gangopadh, 2003). Bütün bu durumlar gerek evde gerekse işyerlerinde çevre dostu davranışlara yönelik teşvikleri yansıtmaktadır. Eğer bir kişi

çevresel etkileri önemsemez ve kaynaklardan birini veya bir kaçını kullanmadan önce çevreye vereceği zararı düşünmez ise toplum gelecekte daha fazla acı çekecek ve zarar görecektir. Bu nedenlerden ötürü, işletmeler çevresel sürdürülebilirliği kendi iş stratejilerine entegre etme maksadıyla çeşitli uygulama ve prosedürler başlatmış ve çalışanların çevre yanlısı işyeri davranışlarını benimsemeleri bugünün en önemli konuları haline gelmiştir (Cantor vd., 2012: 33).

Yeşil davranış olgusu farklı çalışmalarda, kişilerin minimum maliyetle yönelik gerekçeli kararlar almak ve en yüksek fayda seçenekleri arasından seçim yapabilme varsayımı ile ortaya çıkmıştır (Steg ve Vlek, 2009: 311). Stern (2000: 408)'e göre yeşil davranış, kişilerin eylemlerinin dünya üzerindeki negatif etkilerini en aza indirmeye yönelik davranışlardır. Yine Kollmus ve Akyeman (2002: 240) ise, bireylerin yapay veya doğal dünya üzerinde bilinçli bir şekilde sergiledikleri eylemlerinin negatif etkilerinin minimum seviyeye getirilmesi şeklinde tanımlamışlardır. Mesmer-Magnus ve diğerleri (2012: 159) ise yeşil davranışı, israftan kaçınma, çevresel aktivizm, enerji tüketiminin sınırlandırılması ve geri dönüşüm gibi çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlayan bireysel davranışlar olarak ifade etmişlerdir. Yine bu davranışların tamamen kişilerin kendi kontrolü altında ve tamamen isteğe bağlı kasıtlı olarak gerçekleştirilen davranışlar olduğunu vurgulamışlardır.

Çevre yanlısı davranışlar, uzun süredir araştırmacılar tarafından ilgi gören bir konudur. Fakat küreselleşme, çevreye olan bakış açısının değişmesi ve çevreye karşı duyarlılığın maliyet unsuru olmaktan ziyade rekabet yaratan bir fırsat olarak görülmesi gerektiğine dair inanç gibi unsurlarda yaşanan artışlar nedeniyle çevre odaklı davranışların araştırılması konusu gün geçtikçe önem kazanmaya başlamıştır.

Literatürde tüketicilerin çevreyi önemseyen yani duyarlı olan işletmelere karşı daha ılımlı yaklaştıkları ve bu işletmeleri seçtiklerine dair vurgular mevcuttur. Yine işletmelerin yeşil satın alma, geri dönüşüm, eko tasarım, enerji tasarrufu ve çevre yönetim sistemi gibi uygulamaları benimsedikleri görülmektedir. Bu uygulamaların işletmeler tarafından benimsenmesi ise onlara rekabet avantajı, düşük işletme maliyeti ve olumlu imaj gibi pozitif katkılar kazandırmaktadır. Buradan hareketle

hangi sektör olursa olsun çevreye karşı duyarlı olan işletmelerin daha başarılı olacakları açıktır.

Çevre yanlısı davranışlar, Steg ve Vlek (2009: 309) tarafından çevreye en faydalı olan ve en az zarar verici eylemler olarak tanımlanmıştır. Jensen (2002) ise çevreye verilen zararı azaltarak çevreyi bir bir ya da toplu bir şekilde iyileştirmek adına dolaylı veya doğrudan gerçekleştirilebilen davranışları çevre yanlısı davranışlar olarak ifade etmektedir (Negiz ve Hayta, 2021: 151).

Çevresel davranışlar, kişilerin bireysel davranışlarının doğal yaşam üzerindeki negatif etkilerini en aza indirmeye yarayan davranışlardır. Bu yüzden kişilerin kendi hür iradeleriyle ortaya koydukları ve yine kendilerinin kontrol edebildikleri çevresel sürdürülebilirliğe fayda sağlayan davranışlardır. Yani bu davranışlar çevresel bilgi düzeyi ve çevreyi korumaya yönelik duyarlılık ile ilgilidir (Matteson, 2012: 703).

De Groot ve Steg (2009: 330), bireylerin çevre yanlısı davranışlar sergilemediklerinde sonuçlarının ne olduğunu bilmemeleri durumunda bu davranışları sergilemeyeceklerini belirtmektedirler. Dolayısıyla çevresel farkındalık ve çevresel bilginin çevre yanlısı davranışların ön koşulu olduğunu söylemektedirler.

Çevre yanlısı davranışlar ile ilgili yapılan bu tanımlamalar göz önünde bulundurularak çevre yanlısı davranışların, bireylerin çevre üzerinde negatif etkiler yaratacak olan davranışlarının en aza indirilmesi, çevreye yönelik faydalı davranışların artırılması ve çevrenin iyileştirilebilmesi adına yardımcı olmaya yönelik davranışlar olduğu söylenebilir.

Literatürde çevre yanlısı davranışların; yeşil davranışlar, eko girişimler, eko yenilikler, çevresel davranışlar, çevreye yönelik davranışlar, çevre dostu davranışlar, işyerinde çevresel sürdürülebilirlik gibi farklı kavramlarla anıldığı görülmektedir (Boiral vd., 2015: 19).

Örgütler meydana gelen ekolojik bozuklukları önlemek ve yine gelecekte de ortaya çıkabilecek bu tarz problemleri gidermek açısından bazı sorumlulukları üstlenmektedirler (Andersson vd., 2013: 151). Ekolojik açıdan sürdürülebilirliği sağlamak adına örgütler, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine uygun olarak çalışanlarının sergiledikleri davranışları değiştirme, destekleme ve etkilemeye ihtiyaç duymaktadırlar (Ones ve Dilchert, 2013: 112). Norton (2016), modern örgütlerin çalışan bireyleri çevreye karşı duyarlı davranışları hususunda hem zorladığını hem de motive ettiğini belirtmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütler, çalışan bireylerin çevre yanlısı davranışlar sergilemeleri için teşvikler uygulamaktadır (Klein ve Huffman, 2013: 5).

Örgüt içerisinde çevresel sürdürülebilirliğe dair tartışmalar çalışanlar, liderler ve ortakların kişisel davranışlarını kavramak ve anlamak ile başlamalıdır. Çalışan bireylerin davranışları örgütsel yapı, süreç ve yönü ortaya koyarken örgüt üyeleri de ortak hedefleri aramaktadır. Örgütlerde çevresel sürdürülebilirlik uygulamaları ile araştırmalarına ilişkin bilimsel açıklamalar, çalışanların davranışlarını anlamının yanı sıra davranışların sonuçlarını da içermelidir. Çevreye dair davranışlarla ilgili yapılan bilimsel çalışmaların çok azının işyerinde olan davranışlarla ilişkilendirildiği, çevresel ve çevre koruma psikolojisi ile ilişkili çalışmalarında çoğunun işyeri dışındaki olaylarla ilişkilendirildiği görülmektedir (Ones ve Dilchert, 2013: 115).

Çevre yanlısı, çevresel farkındalık ve çevreye duyarlı gibi yapılar kişisel düzeyde çevreyle ilişkili davranışları belirtmek adına kullanılmaktadır. Çevre yanlısı davranışlar, bireyler tarafından çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlamak adına sergilenen davranışlardır (Klein ve Huffman, 2013: 4). Çevre yanlısı davranışlara örnek olarak ise; geri dönüşüm çalışmalarına katılım gösterme veya enerji tüketimini en aza indirme verilebilir (Mesmer-Magnus, 2013: 89).

1.2.2. Çevre Yanlısı İşyeri Davranışı

Literatürde çevre yanlısı işyeri davranışı olgusu farklı kavramlarla ilişkilendirilmektedir. Boiral ve diğerleri (2015: 19) tarafından yapılan tespitler

sonucunda çevre yanlısı işyeri davranışlarının şu kavramlarla ilişkilendirildiği görülmektedir:

- Eko-girişimler (Ramus ve Steger, 2000),
- Eko-yenilikler (Ramus, 2001),
- Çevre yanlısı ve çevresel davranışlar (Boiral, 2009; Lülfs ve Hahn, 2013; Mesmer-Magnus, Viswesvaran ve Wiernik, 2012; Zibarras ve Ballinger, 2011),
- Çevreye yönelik davranışlar (Daily, Bishop ve Govindarajulu, 2009; Lam, Tosti-Kharas, Williams, 2013),
- Yeşil davranışlar (Ones ve Dilchert, 2012, Han, Hsu ve Lee, 2009),
- Çevre dostu davranış (Rangarajan ve Rahm, 2011),
- Çalışanların katılımı (Boiral, 2005; Orenccchini, 2000),
- İşyerlerinde çevresel sürdürülebilirlik (Muros, 2012; Ones ve Dilchert, 2012),
- Kişisel çevreci girişimler (Andersson ve Bateman, 2000),
- Çevresel açıdan sorumlu davranışlar (Lee, Jan ve Yang, 2013; Tilley, 2000).

Bütün bu kavramlar, araştırmacılar tarafından farklı bağlamlarda farklı çalışmalarda kullanılmış olmasına rağmen temelde hepsi çevre yanlısı işyeri davranışlarını yansıtmaktadır (Boiral ve diğerleri, 2015: 19).

Ones ve Dilchert (2012: 456)'e göre çevre yanlısı örgütsel davranış, örgütteki çevresel sürdürülebilirlikle alakalı olan ve katkı sağlayan veya bir takım çevresel zararları azaltmaya yönelik ölçülebilen eylemler ve davranışlar olarak ifade edilmektedir. Ramus ve Steger (2000: 606), çalışanlar tarafından örgütlerin çevresel performanslarını arttıran düşüncelerin her biri çevre yanlısı örgütsel davranış olarak tanımlanmaktadır. Yine Ture ve Ganesh (2014: 138)'a göre ise bu davranış, doğal çevrenin iyileştirilmesi amacıyla bireyler tarafından yapılan dolaylı ve doğrudan faaliyetleri içeren davranışların tamamıdır. Ciocirlan (2017) ise, çevre yanlısı örgütsel davranış, örgüt içerisinde doğal çevrenin iyileştirilmesi ve korunması adına değer oluşturan veya oluşturmayan çalışanlar tarafından yapılan disiplin şeklinde ifade etmektedir.

Norton ve diğeri (2015: 105) yeşil örgütsel davranışı, çalışanların görevleri bağlamında sergiledikleri gerekli davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Yani organizasyonel politikalara bağlılık, sürdürülebilir ürün ve süreçler oluşturma, alternatifler arasından uygun olanı seçme ve çalışma yöntemlerini değiştirmeyi kapsamaktadır. Graves ve diğeri (2013: 81) ise bu davranışları, çalışanların çevre ile ilgili olarak daha fazla şeyler öğrenmeleri, örgütün çevresel etkilerini en aza indirmek için yeni fikir geliştirme ve uygulama, çevre dostu ürünler üretme, geri dönüşüm, çevreye etki eden olumsuz uygulamaları gözden geçirme, yeşil yani çevre dostu ürünler üretme gibi geniş kapsamlı faaliyetler olarak kavramsal hale getirmişlerdir.

Çalışan bireylerin çevre yanlısı işyeri davranışları, örgütlerin çevre performanslarına pozitif düzeyde katkı sağlayan ve işyerlerinde gerçekleştirilen bireysel davranışlardır (Norton ve diğeri, 2016: 87). Steg ve Vlek (2009: 309), çevrenin kalitesini yükseltmek ve oluşabilecek tehditleri engellemenin bireylerin güçlü davranışlarına bağlı olduğunu belirtmektedir. Bu açıdan bakıldığında, çalışan bireylerin çevre yanlısı işyeri davranışları; örgütler tarafından önerilen, onaylanan ve bireylerden beklediği zorunlu iş görevlerine yerleştirilen davranışlardır (Bissing- Olson vd., 2013: 156). Erbaşı ve Özalp (2016: 298)'e göre ise bu davranışlar, çalışan bireylerin örgüt içerisinde sergiledikleri çevre dostu davranışlardır.

Çevre yanlısı davranışlar, kişilerin inisiyatifleri doğrultusunda tamamen kendi isteklerine bağlı olarak sergiledikleri davranışlardır. Kişilerin kişisel yaşamlarının birer parçası olan bu davranışlara; evde elektrik kullanımını azaltma, çevre dostu araba satın alma, temizleyici olarak organik ürünler kullanmak gibi örnekler verilebilir. Kişilerin çevre yanlısı işyeri davranışları ise kişisel çevre yanlısı davranışlardan farklı olarak örgüt içerisinde iş görevleri gereği olmasa bile belirli bir ölçüde örgüt gözetimini gerektirmektedir (Ones ve Dilchert, 2012: 455).

Paille ve diğeri (2014: 454), çalışan bireylerin çevreye olan ilgileri bireysel düzeyden örgütsel düzeye çekilmesi durumunda örgüt içerisinde sergileyecekleri çevre yanlısı işyeri davranışlarının artması ve Carrico ve Reimer (2011: 2), bireyler kişisel anlamda tatmin edilirse veya örgüt içerisinde ödüllendirileceklerine dair

inançları varsa çevre yanlısı iş yeri davranışı sergileme konusunda da motivasyonlarının artması beklenen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanlar gerek maddi gerek manevi anlamda motive olmaları durumunda çevre yanlısı örgütsel davranışlar sergilemeleri konusunda bazı önlemler alabilirler. Bundan dolayı çevre yanlısı işyeri davranışlarının önündeki engellerin bir kısmının bireysel bir kısmının ise örgütsel yapıya bağlı olduğu söylenebilir (Norton ve diğerleri, 2015: 106). Dolayısıyla örgütlerin tek başına çevreye duyarlı olmalarının yeterli olduğunu söylemek doğru olmayacaktır.

Örgütlerde çalışan bireylerin çevre yanlısı davranışlara yönelmeleri gerek örgütler gerekse çevre için önem arz eden bir konu haline gelmiştir. Bu davranışların örgüt içerisinde başarılı bir şekilde uygulanması ise ancak çalışan bireyler arasında anlaşılması ile gerçekleşebilmektedir (Ture ve Ganesh, 2014: 139).

Çalışan bireylerin çevre yanlısı işyeri davranışları, örgütlerin çevreye olan etkilerini aza indirmeye ve çevre ile ilgili bilgiler almak için fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması, çevreci ürün-süreçler hakkında düşünme, yeniden kullanım, geri dönüşüm ve çevreye zarar veren uygulamaları sorgulama olarak geniş ölçüde kavramsallaştırılan bir olgudur (Graves, 2013: 81). Bu açıdan bakıldığında çevre yanlısı işyeri davranışlarını belirleyen en önemli faktörün çalışan bireylerin kişisel etkileri olduğu söylenebilir. Yani bireylerin örgüt içerisinde bireysel olarak gerçekleştirdikleri çevre yanlısı işyeri davranışları çevre için olumlu sonuçları da beraberinde getirmektedir. Yine sergilenen bu davranışlar yalnızca örgütlerin yeşillenmesine değil aynı zamanda çevre bozulmalarının önüne geçecek ve iklim değişikliklerini de olumlu yönde etkileyecektir (Robertson ve Barling, 2013: 176). Buradan hareketle örgütlerde çevre yanlısı davranışların birçok değişkeni etkilediğini ifade edebiliriz.

Örgütsel davranış yazını alanında çalışmakta olan araştırmacılara göre, çevre yanlısı işyeri davranışları yalnızca gönüllü bir davranış değildir (Norton ve diğerleri, 2015: 104). Wiernick ve diğerleri (2016)'e göre çevre yanlısı işyeri davranışı, iş performansının bazen zorunlu bazen de gönüllülük esasına dayalı olarak işin

doğasına bağlı olarak sergilenmektedir. Yani alanyazın incelendiğinde çevre yanlısı işyeri davranışlarının bir kısmının zorunluluktan bir kısmının ise tamamen gönüllülük esasına bağlı olarak gerçekleştirildiğini söyleyebiliriz.

Gönüllülük esasına bağlı olarak gerçekleştirilen çevre yanlısı işyeri davranışları, örgütün beklentilerinin önüne geçen, çalışan bireylerin tamamen kendi inisiyatiflerine dayalı olan davranışlar olarak ifade edilmektedir (Norton, 2015: 105). Dolayısıyla işyerlerinde yapılan çevre yanlısı davranışlar, iş tanımlarına bağlı olarak yapılmayan, sergilendiği takdirde çalışan bireylere herhangi bir ödül verilmeyen davranışlardır. Bu davranışları ekstra rol davranışları olarak ele almak mümkündür. Yani bu davranışlar örgütün iş tanımları ve beklentilerinin ötesinde yer almaktadır. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı olgusu ile gönüllülük esasına dayalı çevre yanlısı işyeri davranışı olgusunun gönüllülük esasına dayalı olmaları hususunda benzerlik gösterdiğini ifade edebiliriz. Zorunlu çevre yanlısı işyeri davranışları ise, işin sorumluluğu ve gereğinin bir parçası olarak bireylerin davranışlar sergilemesidir (Norton, 2016: 15). Yani esas işe doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlayan ve çalışan bireylerden sergilenmesi beklenen davranışlardır (Norton, 2015: 105). Bu davranışlar da çevreye duyarlı olabilmek adına çalışanlar tarafından örgüt kaynaklarını verimli bir şekilde kullanabilmek adına zorunlu şekilde sergilenen davranışlardır. Yine gönüllülük esasına dayalı davranışların aksine örgüt bu davranışları sergilemesi konusunda çalışanlardan beklenti içine girmektedir. Tüm bu hususlar dikkate alındığında işe alımlar gerçekleştirileceği zaman iş tanımlarında hususlar belirtilerek çalışan bireylerinde uymaları beklenebilir.

Kim ve diğerleri (2017: 1337) gönüllü çevre yanlısı davranışları, işveren örgütlerin çevresel sürdürülebilirliklerine katkı sağlayan fakat herhangi bir yönetimin baskısı ve kontrolü altında olmayan isteğe bağlı, zorunluluk gerektirmeyen, gönüllülük esasına dayalı eylemler olarak ifade etmektedirler. Bu davranışlara örnek olarak geri dönüşüm, yeniden kullanım, yeşil ürün-süreç geliştirme verilebilir.

Gönüllü çevre yanlısı işyeri davranışları, genel anlamda ödüllendirilmeyen ve rol dışı davranışlar olmasının yanı sıra çalışanların toplu refah ve örgüt etkinliği için sergiledikleri davranışlardır. Örnek olarak ise, asansör yerine merdiven kullanımı,

enerji tasarrufu yapma, kağıdı çift yönlü kullanma, tek kullanımlık bardak kullanımını azaltmak, gereksiz ışıkları kapatmak, çevre sorunlarını gidermeye yönelik fikirler üretmek verilebilir (Afsar ve diğerleri, 2019: 772).

Norton (2016: 105), gönüllü çevre yanlısı işyeri davranışlarını, çalışanların ilk olarak çevreyi düşünmeleri, örgütte çevreye yönelik politikaların başlatılması ve çevre yanlısı davranışları sergilemeleri için iş arkadaşlarını da teşvik etmesi olarak tanımlamaktadır.

Sonuç olarak, çalışan her bireyin örgütün çevreci performansından sorumlu olduğunu, yaptıkları işin çevreye olan negatif etkilerini azaltabileceği gibi pozitif etkilerini de arttırabileceğini ifade edebiliriz. Dolayısıyla çalışanların örgütlerin çevreye olan olumlu etkilerini arttırmak ve olumsuz etkilerini de en aza indirmek için yaptıkları nitel ve nicel katkılar, çevre yanlısı performans çalışması olarak görülebilir (Arulrajah, Opatha ve Nawaratne, 2016: 43).

1.2.3. Çevre Yanlısı İşyeri Davranışlarının Sınıflandırılması

Çevre yanlısı işyeri davranışlarını sınıflandırmalarını farklı açılardan farklı şekillerde ele alan araştırmalar bulunmaktadır. Ancak en yaygın olarak bilinen Ones ve Dilchert (2012: 92) tarafından yapılan araştırmada, çevre yanlısı işyeri davranışları beş şekilde ele alınmıştır. Bunlar;

- Zarar vermektten kaçınma: Hava kirliliğinin önlenmesi, eko-sistemin korunması ve çevresel etkiyi izleme vb. Bu çevre yanlısı davranış sınıflandırmasında endüstriyel, ekonomik veya örgütsel aktiviteler sonucunda meydana gelebilecek çevre kirliliğinden kaçınma davranışları ele alınmaktadır.
- Kaynakları koruma: Kullanımı azaltma ve yeniden kullanma, geri dönüşüm, tekrar değerlendirme vb. Su ve enerji gibi kaynakları koruma, israftan kaçınma gibi faktörler bu sınıflandırmada yer almaktadır. Bu davranışlar çevre yanlısı davranışların özü olarak kabul edilmektedir (Araujo, 2014: 9). İş yerlerinde fazla yanan lambaları kapatmak, kağıdı çift taraflı kullanmak, kağıt

ve şişe gibi atıkları çöp kutusuna atmak gibi unsurlar bu davranış içerisine girmektedir.

- Sürdürülebilirlik için çalışma: Çalışanların iş yerlerinde kullandıkları ürünler ile iş süreçleri bağlamında sergilemiş oldukları davranışları içermektedir. Çalışanlar işlerini yerine getirirken çevreye verilen zararı minimum seviyeye indirmek ve çevresel sürdürülebilirliği arttırmak adına örgüt içerisinde sergiledikleri davranışları ve iş süreçlerini düzenlerler. Çalışanların iş yerlerinde geri dönüştürülebilir ürünler kullanması ile çevresel zarar en aza indirgenmeye çalışılmaktadır. (Eroymak, İzgüden ve Erdem, 2018: 967). İşin yapılma şeklinin değiştirilmesi, çevreye yönelik duyarlı olma, sürdürülebilir ürünler ile işlemler yaratmak, yeniliklere kucak açmak vb.
- Diğerlerini etkileme: Diğer kişileri teşvik etme ve destekleme, sürdürülebilirlik için örgüt içi eğitim, geliştirme ve yetiştirme vb. Çevre yanlısı davranışın bu sınıflandırmasında diğerlerinden farklı olarak yalnızca çalışanların davranışları değil çalışan diğer çalışma arkadaşlarını da çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlamaları için etkilemesi durumu ele alınmaktadır (Turgut ve Çinko, 2017: 207).
- Çevre için inisiyatif almak: Çevresel öncelikleri ilk sıraya almak, çevre yararını gözetecek eylem faaliyetlerinde bulunarak program ve politikalar başlatmak vb. Örgüt içinde bazı uygulama ve politikalar aracılığıyla çalışanların çevre yanlısı davranışlar sergilemesi sağlanmaktadır.

Çevre yanlısı işyeri davranışları ile ilgili Ramus ve Killmer (2007: 556-557) tarafından yapılan başka bir sınıflandırmada ise, çalışanların çevre yanlısı işyeri davranışlarının üç boyutlu olduğu savunulmaktadır. Bunlardan ilki, çevre yanlısı işyeri davranışlarının bireylerin kendi ve ait oldukları örgütlerin refahlarını eş zamanlı olarak destekleyici davranışlardır. İkincisi ise, çalışan bireylerin kurumsal değişimi gerçekleştirebilmeleri ve değer yaratan faaliyetlerde bulunabilmeleri için sorumlu oldukları isteğe bağlı davranışlarıdır. Üçüncü boyut ise, çalışan bireyleri çevreye yönelik faydalı davranışlara teşvik etmek ve yönlendirmek adına ödül sistemleri aracılığıyla desteklenen ancak resmi açıdan bireylerin işleri gereği yapmaları gerekmeyen davranışlardır. Yani çalışan bireylerin çevre yanlısı işyeri

davranışları sergilemelerinin hem çevresel değerlerle ve bireysel yatkınlık odaklı olduğunu (Pichel, 2008: 144) hem de kurumsal kültür ve örgütsel destek gibi unsurlara bağlı olduğunu söylemek mümkündür (Boiral ve Paille, 2012: 440).

Daha öncede kısaca belirtildiği üzere çevre yanlısı işyeri davranışları ilgili literatürde yaygın şekilde karşımıza çıkan sınıflandırmadan biri de gönüllü ve zorunlu çevre yanlısı işyeri davranışlarıdır. Zorunlu çevre yanlısı işyeri davranışlarında, çalışan bireyler yaptıkları işin gereği ve görevleri doğrultusunda gerçekleştirdikleri davranışlardır (Norton ve diğerleri, 2015: 105). Dolayısıyla bu davranış görev performansı ile benzerlik göstermektedir (Norton, 2016: 15). Bissing-Olson ve diğerleri (2013: 156) göre çalışan bireyler zorunlu iş görevlerini yerine getirme aşamasında çevreye duyarlı davranışlar sergilemekte ve iş görevlerini yerine getirirken de %13 ile %29 civarında çevre yanlısı davranışlar sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Gönüllülük esasına dayalı çevre yanlısı işyeri davranışları ise, örgütsel beklentilerin dışında sergilenen davranışlardır (Norton ve diğerleri, 2015: 105). Kim ve diğerleri (2014: 3) ise bu davranışları, çalışan bireylerin örgütlerin sürdürülebilirliğine katkı sağlayan fakat herhangi bir sistemin denetimini gerektirmeyen isteğe bağlı olarak gerçekleştirilen eylemler olarak tanımlamaktadırlar.

Gönüllü çevre yanlısı işyeri davranışları, çalışan bireylerin çevreyi önceliklendirmesi, çevre dostu davranışları sergilemeye arkadaşlarını da teşvik etmesi ve örgüt içerisinde çevreyi önemseyen politikaların başlatılması gibi hususları içermektedir (Norton, 2016: 105). Yine bu davranışlar Kim ve diğerleri (2014: 4) tarafından ekstra rol davranışları olarak da tanımlanmaktadır. Örneğin, tasarruf etmek amacıyla çalışılmayan sürelerde elektrikle çalışan cihazların kapatılması gibi (Kim ve diğerleri, 2014: 6).

Erbaşı (2018), yeşil örgütsel davranışlara yönelik ölçek geliştirmeye yönelik yaptığı çalışmasında yeşil satın alma, teknolojik duyarlılık, ekonomik duyarlılık, çevresel duyarlılık ve çevresel katılım olmak üzere beş farklı boyut elde etmiştir (Erbaşı, 2018: 586-587):

- Yeşil satın alma: Örgütlerde çevre dostu ürünlerin tercih edilmesini ifade etmektedir.
- Çevresel katılım: Örgütün ağaç dikimi gibi çevre dostu uygulamalara katılması ve çalışanların çevreci kurallara dikkat etmesini temsil etmektedir.
- Ekonomik duyarlılık: Çalışanların örgüt içerisinde sergiledikleri davranışlarında ekonomik olma kriterini dikkate alarak tasarruflu olmalarıdır.
- Teknolojik duyarlılık: Örgüt içerisinde kullanılan teknolojik araç ve gereçlerin kullanımına yönelik çevreci davranışlar benimsenmesidir
- Çevresel duyarlılık: Çalışanların kendi evlerinde uyguladıkları çevre dostu davranışları yine örgütlerinde de sergilemeleridir.

Larson vd., (2015: 115-117) ölçek geliştirmeye dair yaptıkları çalışmada çevre yanlısı işyeri davranışlarını dört boyut olarak ele almıştır. Bunlar;

- Sosyal çevrecilik: Çevre sorunları ile ilgili başka insanlarla konuşmak ya da onları eğitmek, çevresel sorunları çözmek adına başkalarıyla birlikte çalışmak, yerel bir çevre grubuna katılmak ve koruma bağlamında gençler ile çalışmak.
- Arazi yönetimi: Özel arazi yerleşim yerlerinin (doğal) geliştirilmesi ya da iyileştirilmesi ile kamu arazisi yerleşim yerlerinin geliştirilmesi ya da iyileştirilmesi, yaban hayatı savunuculuğu ile yaban hayatı çalışmaları ve ekolojik izleme unsurlarından oluşmaktadır.
- Korunmacı yaşam tarzı: Ürünlerin geri dönüştürülmesi veya yeniden kullanım enerji ve su tasarrufu, çöpleri çöp kutularına atma, diğer yaşam tarzı davranışları (kimyasal ve zehirli atık kullanımının en aza indirgenmesi, kanvas alışveriş torbaları kullanmak vb.), çevre dostu tüketim veya satın alma.
- Çevre vatandaşlığı: Çevre sorunlarıyla ilgili mektup ve dilekçe yazma, oy verme ve politika sürecine katılım, çevreyi koruma adına para bağışlama gibi unsurları içermektedir.

Literatürde bazı araştırmacılar (Ones ve Dilchert, 2012; Larson vd., 2015; Kim vd., 2017; Erbaş, 2019) tarafından yapılan çevre yanlısı işyeri davranışları

sınıflandırmaları incelendiğinde benzer nitelikteki unsurların farklı kategorilerde birden fazla boyut adı altında ele alındığı görülmektedir. Ancak çalışmamızda benzer nitelikteki unsurların farklı kategorilerde ele alınması yerine daha genel kapsamlı ve daha az boyut adı altında ele alınması gerektiği dair bir kanaate vardık. Türkiye’ de çevre yanlısı işyeri davranışlarının boyutlandırması konusunda eksiklik olduğunu düşündüğümüz için çevreyi koruma ve çevreye zarar vermeyen uygulamalar ile çevre vatandaşlığı olmak üzere iki boyutu içeren bilimsel bir çerçeve oluşturmaya çalıştık. Aslında daha önce yapılan boyutlandırmalara bakıldığında çevreyi korumaya yönelik boyutlandırmaların yapıldığı ancak çevre vatandaşlığı konusunun ihmal edildiği görülmektedir. Oluşturulan bu bilimsel çerçeve doğrultusunda çevre yanlısı işyeri davranışlarının boyutları aşağıdaki gibidir:

Çevreyi koruma ve çevreye zarar vermeyen (çevre dostu) uygulamaları benimseme:
Sanayi devrimiyle birlikte kitlesel anlamda üretime geçilmesiyle doğadan gelen ürünlerin hiç bitmeyecek gibi kullanılması, artan kar hırsı, gelişen teknoloji ve kentleşme gibi unsurlar doğal çevrenin tahribatına neden olmuş ve 1970’li yıllardan itibaren çevrenin korunması ile sürdürülebilirlik gibi sorunların ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir. Çevrede oluşan tahribat bireylerde bir takım korku ve kaygıya sebep olmuş ve bu bağlamda müşteriler ürünleri satın almadan önce doğal çevrenin dikkate alınıp alınmadığına bakmasına ve çevreye en az zarar veren ürünleri tercih etmelerine neden olmuştur. Bazı ülkelerde müşteriler ürünlerin ambalajında çevreyi korumaya yönelik ibare bulunmayan ürünleri tercih etmeyerek, örgütleri çevre yanlısı örgütsel davranış sergilemeye sevk edebilmektedir (Gökbunar, 1995: 5). Dolayısıyla bireylerin çevreyi dikkate alan satın alma davranışlarının örgütleri çevreyi koruma konusunda duyarlı olmaya zorladığı söylenebilir. Buna paralel olarak da örgütler kaynak kullanımlarında ve üretim süreçlerinde bireylerin çevreyi koruma duyarlılıklarını dikkate alarak çevreye zarar vermeyen ürünler üretmekte ve çevreye verdikleri zararı en aza indirmek adına çaba sarf etmektedirler. Bireylerin çevreye yönelik duyarlılıklarını dikkate alan ve bu süreçlerde başarılı olan örgütlerin çevre dostu ürünler konusunda duyarlılığa sahip bireyler açısından olumlu bir imaja sahip olabileceklerini söylemek doğru olacaktır (Varinli, 2000: 5). Buradan hareketle bireylerin satın almak istedikleri çevre yanlısı ürünlerin özelliklerini; çevreye zarar

vermeyen, içeriği doğal olan, yeniden kullanılabilen ve geri dönüştürülebilir, çevre dostu olarak sıralamak mümkündür (Mishra ve Sharma, 2010: 10).

Örgütler dış çevreden aldıkları kaynakları çeşitli süreçlerden geçirdikten sonra ürün haline getirirler ve müşterilerine sunarlar. Dışarıdan alınan bu kaynakların doğada sınırlı ölçüde bulunması nedeniyle örgütler, doğal çevreyi koruma ve sürdürülebilir bir çevrede faaliyetlerini sürdürme konusunda daha duyarlı olmakta ve çevre yanlısı davranışlar sergilemeye zorlanmaktadır. Bu baskı ve zorlama bazen yasal düzenlemelerden bazense sosyal sorumluluktan kaynaklanmaktadır (Siegel, 2009: 14). Yine bu baskı ve zorlamalar işletmeleri ve çalışanlarını faaliyetleri yerine getirirken çevreye verilen zararı en aza indirgeyen uygulamaları benimsemelerine neden olmaktadır (Karakuş ve Çelebi, 2018: 694).

Çevreyi koruma, örgüt içerisinde verilen çevreci eğitimler, uygulama ve faaliyetlerin benimsenmesinde gönüllülük, örgütün işlevsel faaliyetleri sonucunda oluşabilecek çevre kirliliğinden kaçınılması, bireylerin su ve enerji tüketiminde israfın önlenmesine yönelik davranışları ifade etmektedir.

Çevrenin korunması, işletmelerin kaynaklarını kullanım oranlarını arttırması, daha fazla pazar ve sosyal kaynak kazanması, rekabet avantajı kazanması, iyi bir sosyal imaj yaratması ve sürdürülebilir kalkınmayı sağlaması açısından gereklidir (Wamba, 2022). Taylor vd., (2018) çevreyi koruma bilincine sahip olmak bazı ekonomik fedakarlıklar gerektirse de uzun vadede sürdürülebilir kalkınmayı garanti ettirmektedir. Çevreyi koruma bilincinin varlığı ise örgütlere rekabet avantajı yaratmayı beraberinde getirmektedir (Veronica vd., 2020). Jurickova vd., (2020)'e göre sürdürülebilir kalkınma için çevrenin korunması şarttır.

Bireylerin çevreye verdikleri önemin artması nedeniyle işletmeler yaşadıkları ekonomik endişeler sebebiyle çevreye zarar vermeyen (çevre dostu) stratejiler geliştirmek ve yeni kararlar almak zorunda kalmaktadır. İşletmeler çevreye zarar vermeyen uygulamaları benimsemenin kendileri için ek bir maliyet göstergesi olması anlayışından vazgeçmiş ve çevre sorumluluğunu arttırarak işletme performansını geliştirmeye yönelik olduğu kanısına varmışlardır. Öte yandan işletmelerde çevreye

zarar vermeyen uygulamaların benimsenmesi performans iyileştirmesinin yanı sıra rekabet avantajı kazanılması ve işletme imajının artırılması gibi de faydalar sunmaktadır (Tatlı ve Özer, 2022: 61).

Örgüt içerisinde bir takım uygulama ve politikalar aracılığıyla çevre yanlısı davranışlar sergilenmektedir (Ones ve Dilchert, 2012: 92).Çevreye zarar vermeyen uygulamalar, doğal çevrenin korunmasını dikkate alan sistemleri ifade eder (Opatha ve Arulrajah, 2014). İşletmelerde çevreye zarar vermeyen ve korumaya yönelik uygulamalar arasında gereksiz kağıt kullanımına engel olmak, yakıt tasarrufu yaratmak, mümkün olduğu kadar gün ışığından yararlanmak, doğal ısıtma, led ampuller kullanmak ve sigara içilmeyen ofisler meydana getirmek gibi unsurlar yer almaktadır (Pandey, Viswanathan ve Kamboj, 2016).

Geri dönüştürülebilen malzemelerin geri dönüşüme alınması, kağıt israfının önlenmesi, yeniden kullanım, enerji tasarrufu, çevre dostu tüketim ya da satın alma, çöpleri çöp kutusuna atma gibi unsurlar çevreyi koruma ve çevreye zarar vermeyen uygulamaları benimseme boyutuna dahil edilmiştir.

Çevre vatandaşlığı:

Çevresel vatandaş, mevcut çevre sorunlarının çözülmesi, yeni çevre sorunların oluşmasını önleme, sürdürülebilirliği sağlama ve doğa ile sağlıklı şekilde ilişkiler geliştirme çabası içerisinde. Çevre vatandaşı ekonomik kararlara dış değerleri dahil eden, yaşam kalitesini yalnızca maddi unsurlara değil yaşam ekolojisi bütünlüğüne de bağlayan, ayrıca yaşam ekolojisini başlatma, koruma ve sürdürme gibi eylemlerde bulunan bireylerdir. Bununla birlikte sürdürülebilir toplum adına tasarruf ve dönüşüm gibi çevresel vatandaşlıkla ilgili eylemlerde bulunma sorumluluğuna sahiptir (Dobson, 2007: 282). Çevre vatandaşlığı yapısı dolayısı ile haklarından çok sorumluluklara odaklanarak, demokratik ve özgür bir toplumdaki bireyleri, doğayı ve kaynaklarını korumak adına harekete geçme konusunda sorumlu hale getirmektedir. Yine çevre vatandaşlığı olgusu, temiz hava, toprak ve su için sorumluluk almayı, bu temiz kaynaklar ile yaşam sürdürmenin bir ayrıcalık değil hak olduğu kanısını benimsetmeye çalışmaktadır (Wall, 2007: 49). Çevre vatandaşlığı olgusunda birey kendisi için iyi olanın toplum için de en iyi olduğu ve bireysel çıkarların grubun diğer üyelerinin çıkarlarından üstün olmadığına dair anlayış

egemendir (Ryan, 2008). Bu bağlamda çevresel vatandaş, çevreye yönelik görev ve haklarını yerine getiren, çevresel sorun ve bozulmaların yapısal sebeplerini açıklayabilen, aktif vatandaşlık katılımı için yeterlilik ve isteğe sahip olan vatandaş olarak tanımlanmaktadır. Çevre vatandaşlığı bu çerçevede temiz bir çevre hakkı ve çevresel sorumluluk içeren vatandaşlık anlayışıdır (MacGregor ve Szerszynski, 2003).

Her şeyden önce çevre vatandaşlığı, şahsi çıkarlara dayalı davranışların çevre gibi kamu mallarını her daim korumayacağına dair düşüncüyü içermektedir. Yine çevre vatandaşlığı, çevresel sorumlulukların doğal bir adalet meselesi olduğu düşüncesiyle çevresel haklardan kaynaklı olduğu görüşünün sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla vatandaşlık hak ve sorumlulukların dengeli hale getirilmesi meselesi olmuştur. Çevreci vatandaşların sürdürülebilir bir toplum yaratma adına çalışma sorumluluğu bulunmaktadır. Bu bağlamda çevre vatandaşlığı geri dönüşüm, koruma ve yeniden kullanma gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Dobson, 2007: 280).

21. yüzyılın son yıllarında moda bir düşünce haline gelen vatandaşlığın farklı halleri ile yeniden ortaya çıkması belgelenmiştir (Kymlicka, 2002: 284). Çevre vatandaşlığı, çevre hakkında bilinenden daha fazlasını öğrenmek ve çevresel eylemler sergilemeye yönelik kişisel bağlılığı ifade etmektedir. Çevre vatandaşlığı bireyleri, kuruluşları ve toplulukları bütün insanlığın sahip olduğu çevresel sorumluluk ve haklarla ilgili düşünmeye teşvik etmektedir (MacGregor ve Szerszynski, 2003: 8). Dolayısı ile çevreci vatandaşlar, çevre konusunda endişe duyan bireylerdir (Bell, 2005: 181).

Çevre vatandaşlığı, yerel ulusal ve küresel düzeyde özel ve kamusal alanda değişimin öznesi olarak topluma dahil olan bireylerin, sorunların çözülmesi adına kolektif ve bireysel eylemlerle sorumlu çevre yanlısı davranış olarak ifade edilmektedir. Çağdaş çevre sorunları, yeni çevre sorunlarının meydana gelmesinin önlenmesi, sürdürülebilirliğin yaratılması ve doğa ile sağlıklı bir ilişki meydana getirmektir. Çevre vatandaşlığı, çevresel görev ve hakların uygulanmasının yanı sıra çevresel bozulmaların ve sorunların altında yatan sebeplerinde tanımlanmasını ve bunları ele almak adına sivil ve aktif katılım için yeterlilik ve isteklerin geliştirilmesini belirtmektedir (Hadjichambis vd., 2020: 8-9).

Larson vd., (2015: 11)'e göre çevreci vatandaşlık siyasi bilinç ve politika desteği, imza atmak gibi eylemlerde dahil olmak üzere sosyo-politik alanda çevre yanlısı davranışlara atıf yapmak manasında kullanılmaktadır. Çevreyi korumak amacıyla dilekçe yazmak, mektup yazmak, çevreyi koruma adına para bağışlamak ve çevre yanlısı amaçları desteklemek için bilinçli olarak oy vermek bu davranışlara dahildir.

1.2.4. Çevre Yanlısı İşyeri Davranışları İle İlişkili Teorik Modeller

Kirliliğin artması, doğal kaynakların sürdürülebilirliği ve iklim değişikliği gibi bir takım çevresel konular ile ilgili fazlalaşan endişeler nedeniyle örgütler çevreci davranışlara daha çok önem vermeye başlamışlar ve çalışan bireylerin çevreci davranışlarını ortaya çıkarmaya yarayacak çalışmalara yönelik ilgilerini de arttırmışlardır (Tudor ve diğerleri, 2007; Robertson ve Barling, 2013; Stern, 2011). Örgüt içerisinde çalışan bireyler tarafından ortaya konulan çevre yanlısı davranışlar ve örgütlerin çevresel sürdürülebilirliğine fayda sağlayan bireysel davranışlar olarak ifade edilen çalışanların çevre yanlısı davranışları olgusu, Kozlowski ve Klein (2000) ile Hoffman ve diğerleri (2000) tarafından yaygınlaştırılmıştır (Norton, 2016: 104).

Literatürde çevre yanlısı davranışlar ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda bireylerin çevreye karşı olan davranışlarını anlamak, tahmin edebilmek ve açıklayabilmek adına farklı teorik kuramlar-teorilerin kullanıldığı görülmektedir. Bunlar; Değer-İnanç-Norm Teorisi (Value-Belief-Norm), Planlanmış Davranış Teorisi (Theory of Planned Behavior) ve Yeni Ekolojik Paradigma (New Ecological Paradigm) olmak üzere çevre yanlısı davranışları anlamaya yönelik uluslararası düzeyde kabul gören teorilerdir.

1.2.4.1. Değer- İnanç-Norm Teorisi

Değer-inanç-norm teorisi, Stern (1999: 85) tarafından Schwartz (1977) Norm-Aktivasyon Kuramı (NAM) ve Dunlap ve Liere'nin Yeni Ekolojik Paradigma (NEP) modelleri arasında bağlantı oluşturularak bireylerin çevre yanlısı davranışlarını incelemek adına geliştirilmiştir.

Schwartz (1977)'in kuramında NAM, başkalarını düşünen ya da fedakârlık içeren davranışları ifade etmektedir (Schwartz, 1977: 222). Schwartz, özgecil/fedakâr davranışların maddi ve sosyal yönleri düşünmeden yalnızca içsel değerler dikkate alınarak başka insanlara fayda sağlamak olduğunu ifade etmektedir. Bu davranışlar günümüzde sosyal davranışlar olarak ifade edilmektedir. Bu duygulara sahip olan insanlar, sergiledikleri davranışların başka insanlara, biyosfere ve türlere zarar verdiğinin farkına varan ve önlemeye yönelik önlem almayı da ahlaki bir sorumluluk olarak gören bireylerdir (Stern, 1999: 85).

Modelin temelini kişisel normlar oluşturmakta olup ahlaki yükümlülük duygularının deneyimlenmesi sonucunda gerçekleşmektedir (Onwenze, 2013: 142). Norm-aktivasyon teorisinde, bireysel normlar kişilerin çevreye yönelik sergiledikleri olaylarda karar verme sürecinde ve bireylerin davranışlara yönelik algılarını geliştiren bileşenlerdir (Zhang, 2013: 1121). Schwart (1977: 227)'a göre kuram üç önermeden meydana gelmektedir. Bunlar;

- Fedakâr/Özgecil davranışlar bireylerin bir takım yardım eylemlerini gerçekleştirmeleri konusunda harekete geçiren şahsi moral yoğunluğundan etkilenmektedir.
- Ahlaki yükümlülükler, kişilerin norm ve değerlerinin bilişsel yapısının harekete geçmesiyle meydana gelmektedir.
- Ahlaki yükümlülüklerde olaylara yönelik davranış oluşturma ya da kaçınma gibi bir takım savunma veya doğrudan eylemleri gerçekleştirme çabası ortaya çıkarılır.

Değer-İnanç-Norm Teorisi'nde bireylerin çevreye yönelik sergiledikleri olumlu davranışları ve bu davranışların öncesindeki niyetler açıklanmaktadır (Stern, 2000: 418). Stern (2000: 416-418) çevre yanlısı davranışlar üzerinde etkili olan dört değişkenin olduğunu belirtmektedir. Bunlar;

- Tutumsal faktörler; değer, bireyin hayatı süresinde yön verici prensipler doğrultusunda ihtiyaç duyulan ve istenilen amaçlar olarak ifade edilmektedir. Tutum faktörlerinden bir diğeri ise inançlardır. İnançlar, birey ile doğa

arasında bağlantı kuran ve genel inançlar ile ifade edilen ekolojik dünya görüşüdür. Ekolojik dünya görüşü ise çevreci normlar ile ortaya konulmak istenilenden daha fazlasını sunmaktadır (Dunlop ve diğerleri, 2000: 427-428).

- Dışsal faktörler; reklam, toplumun beklentileri, yasal ve hükümet düzenlemeleri, maliyetler, güneş enerjisi gibi teknoloji ve çevreci yapı destekli kaynaklar, geri dönüşüm gibi kamu politikalarının kullanılabilirliği, sosyal-politik ve ekonomik şartların özellikleri olarak belirtilmektedir. Dışsal faktörler farklı bireyler için farklı anlamlara gelebilmektedir. Örneğin, organik olarak satılan ürünler bazı bireyler için yüksek fiyatlı olarak düşünülürken bazı bireyler için ise nitelikli olduğunun belirtisi olarak düşünülebilir (Stern, 2000: 417).
- Kişisel yetenekler; bireylerin bir takım eylemlerde bulunabilmesi için gerekli olan bilgi, beceri, para, güç, eğitim, yaş, ırk, gelir gibi sosyo-demografik değişkenleri ifade etmektedir. Stern (1999: 90) tarafından yapılan çalışmada bireylerin bu tür yeteneklere sahip olması çevre dostu vatandaşlık eylemleri üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur.
- Alışkanlıklar ve rutinler; bireylerin hayatları boyunca sergiledikleri davranışları içermektedir. Çevreye yönelik davranışlar sergilenmesi için de bireylerin eski alışkanlıklarından kurtularak yeni alışkanlıklar yaratmaları gerekmektedir (Dahlstrand ve Biel, 1997).

Değer-İnanç-Norm Kuramı'nda bireyler sahip oldukları değerler ve özellikler temelli inanç ve tutumlarının doğa ile etkileşimde olması durumunda çevre yararına yönelik davranışlara dönüşmesi söz konusudur. Yapılan araştırmalarda davranış türleri doğrultusunda farklı nedensel değişkenlerin önem arz ettiği sonucuna varılmıştır (Groot ve Steg, 2000; Landon vd., 2017). Örneğin, ayrıcalıklı bir davranışın meydana gelebilmesi için bireylerin bireysel yeteneklerinin olması gerekirken, bina tasarımlarının çevreci olabilmesi içinde parasal faktörler önem arz etmektedir. Kısaca, Değer-İnanç-Norm kuramı, çevrenin bozulmadan gelecek nesillere aktarılması için gerekli olan bireylerin davranışlarını ve bu davranışları etkileyebilen nedensel değişkenlerin anlaşılmasında rol oynamaktadır.

1.2.4.2. Planlı Davranış Teorisi

Planlı Davranış Teorisi (Theory of Planned Behavior) Icek Ajzen (1991) tarafından 1975 yılında Fishbein ile birlikte geliştirdikleri Gerekçeli Eylem Teorisi'nin bireylerin davranışlarının tahmin edilmesinde eksik kaldığını ifade ederek geliştirilmiştir.

Gerekçeli Eylem Teorisi, bireylerin tutum ve inançlarına dayanan davranışları gerçekleştirmeye yönelik niyetleri tahmin edebilmek için meydana getirilmiş bir teoridir (Southey, 2011: 44). Yine bu teorinin kişisel ve sosyal etkenlere odaklandığı görülmektedir (Han ve diğerleri, 2010: 326). Teorinin en temel işlevinin tüketicilerin kendi istekleri ve iradeleri doğrultusunda olan davranışlarını açıkladığı söylenebilir (Sheppard vd., 1988: 326). Ayrıca bireylerin rasyonel birer düşünür oldukları, mevcut bilgi kaynaklarını ise kullanabilme yeteneğine sahip olduklarına dair inancı temel almaktadır. Ancak Ajzen (1991) bazı durumlarda bireylerin davranışlarının açıklanmasında kontrol ve irade olgularının yetersiz kaldığını vurgulayarak oluşturduğu modele Algılanan Davranışsal Kontrol unsurunu da eklemiş ve Planlı Davranış Teorisini geliştirmiştir. Algılanan davranışsal kontrol unsuru ise bireylerin bir takım davranışları sergilemelerinde kolaylık ve zorluk algısını ifade etmekte olup farklı durum ve eylemlere göre de değişiklik arz etmektedir. Bu husus ise bireylerin davranışlarının anlaşılmasında bireysel ve sosyal faktörler dışında kalan unsurların da göz önünde bulundurulmasını sağlayarak Planlı Davranış Teorisi açısından önemli bir role sahip olduğunu göz önüne sermektedir (Han vd., 2010: 326).

Planlı Davranış Teorisi, rasyonel seçim yapma ve kendi çıkarına bağlılık unsurlarına dayanmaktadır (Kaiser vd., 2005: 2151). Yine bu teorinin odak noktasında bireylerin belirli bir takım davranışları gerçekleştirme niyeti bulunmaktadır. Niyetlerin davranışları etkileyen birer motive kaynağı olduğu ve davranışları gerçekleştirebilmenin bireylerin ne kadar çaba sarf etmeye istekli oldukları hususunda bir takım göstergeleri barındırdığı düşünülmektedir (Ajzen, 1991: 181). Özetle teoride bir davranışta bulunma niyeti ne kadar yüksek ise niyetin davranışa dönüşme ihtimalinin de yüksek olduğu varsayılmaktadır (Han, 2015: 167).

Planlı Davranış Teorisi'ne göre bireylerin eylemleri üç farklı düşünceye dayanmaktadır (Bamberg vd., 2003: 176);

- Davranışsal inançlar; davranışların muhtemel sonuçlarına dair inançlar,
- Normatif inançlar; başkalarının normatif beklentileri ile ilgili inançlar,
- Kontrol inançları; davranışların performansını engelleyebilecek ya da arttırabilecek unsurların varlığına dair inançlardır.

Planlı Davranış Teorisi'ne göre bu üç unsur, davranışların en önemli belirleyicileridir. Dolayısıyla bu teori, bireylerin çevre ile ilgili davranışları ve niyetlerinin anlaşılmasında katkı sağlamaktadır (Mosquera ve Sanchez, 2012: 251).

1.2.4.3. Yeni Ekolojik Paradigma

Yeni Ekolojik Paradigma, çevresel davranış ve tutumların öngörülmesi ve bireylerin sürekli değişiklik gösteren dünya görüşlerini bireylerin egemen olduğu görünümünden ekolojik olana doğru ve bireylerin doğanın birer parçası olduğunu göz önünde bulundurarak ölçmek için geliştirilmiş bir teori olarak karşımıza çıkmaktadır (Koppina, 2011: 1026). Yine bu teoride çevresel bozulmalara neden olan ilerleme, büyüme, bolluk ve tutumları ön plana çıkaran Dominant Sosyal Paradigma'ya karşı olarak modern sanayi toplumlarının sebep olduğu aşırılıkların ekosistemlerin bozulmasına ve tahrip edilmesine sebep olduğuna dair vurgu yapan bir modeldir (Meijers, 2016: 1). Bu açıdan bakıldığında Yeni Ekolojik Paradigma teorisinde doğa, kaynakları hassas şekilde dengelenmiş ve bireylerin zarar verici davranışlarına maruz kalan bir kavram olarak yer almaktadır.

1.2.5. Çevre Yanlısı İşyeri Davranışları İle İlgili Araştırma Bulguları

Çalışmamıza konu olan değişkenlerimizden biri olan çevre yanlısı işyeri davranışları ile ilgili literatürde yapılan çalışmalar doğrultusunda bireylerin çevreye yönelik sergiledikleri davranışlarını anlayabilmek, açıklayabilmek ve tahmin edebilmek adına Değer- İnanç-Norm Teorisi (Value-Belief-Norm), Planlanmış Davranış Teorisi (Theory of Planned Behavior) ve Yeni Ekolojik Paradigma (New Ecological Paradigm) olmak üzere uluslararası düzeyde kabul gören teorilerden yararlanılmıştır.

Değer-İnanç-Norm Kuramı, bireyler sahip oldukları değerler ve özellikler temelli inanç ve tutumlarının doğa ile etkileşim olması durumunda çevre yararına yönelik davranışlara dönüşmesi söz konusu olduğu düşüncesine dayanmaktadır (Landon ve diğerleri, 2017). Planlı Davranış Teorisi, bireylerin belirli bir takım davranışları gerçekleştirme niyetlerinin davranışları etkileyen birer motive kaynağı olduğu ve davranışları gerçekleştirebilmenin bireylerin çaba sarf etmeye ne kadar istekli oldukları hususunda bir takım göstergeleri barındırdığı düşüncesine dayanmaktadır (Ajzen, 1991: 181). Yeni Ekolojik Paradigma Teorisinde ise doğa, kaynakları hassas şekilde dengelenmiş ve bireylerin zarar verici davranışlarına maruz kalan bir kavram olarak görülmekte, bireylerin çevresel davranışlarını ölçerken onların doğanın birer parçası olduğunu varsayarak ölçüm yapma düşüncesine dayanmaktadır. Ancak literatürde çevre yanlısı işyeri davranışlarının dayandığı teorik temelin yanı sıra bazı araştırma bulguları da bulunmaktadır.

Çevresel davranış, senelerce araştırmacıların ilgi ve dikkatini çekmiş bir olgudur. Fakat küreselleşme faktörü, çevreye yönelik bakış açısında yaşanan değişiklikler ve çevreye yönelik duyarlı davranmanın maliyet yaratıcı bir unsur olarak değil de rekabet yaratan bir fırsat faktörü olarak görülmesi gerektiğine dair inançlarda yaşanan artış gibi unsurlar, çevreye yönelik duyarlı davranışların araştırılması gerektiği hususunu daha fazla ön plana çıkarmıştır. Yine tüketicilerin çevreye duyarlı davranan işletmeleri daha çok tercih ettikleri ve onları daha samimi gördüklerine dair alanyazında bir takım vurgular yapılmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin yeşil satın alma, geri dönüşüm, enerji tasarrufu, ekotasarım ve çevre yönetim sistemleri gibi uygulamaları benimsedikleri görülmektedir. Benimsenen bu uygulamalar, işletmelere rekabet avantajı, düşük işletme maliyeti ve olumlu imaj gibi bir takım olanaklar yaratmaktadır. Bütün bu hususlar doğrultusunda, herhangi bir sektör ayrımı yapılmaksızın çevreye duyarlı olan işletmelerin daima diğer işletmelere nazaran daha başarılı sonuçlar elde edebilecekleri bir gerçektir.

Alanyazında çevre yanlısı konseptin işletme literatürüne dâhil edildiği çalışmaların bulunduğu görülmektedir. Bu çalışmaların bir kısmı, çevresel iş yeri davranışları (Ciocirlan, 2017); çalışanların yeşil davranışları (Araujo, 2014); örgütsel davranışı

yeşillendirmek (Anderson, Jackson ve Russell, 2013); çevre dostu davranışın belirleyicileri (Bamberg ve Möser, 2007); işyerinde çevreye duyarlı davranış (Bissing ve Olson, 2013); çevresel davranışlara katılım (Cantor, Morrow ve Montabon, 2012); çevresel davranış üzerindeki etkiler (Clark, Kotchen ve Moore, 2003); çevresel davranış, dönüşümcü liderlik, çalışan motivasyonu (Graves, Sarkis ve Zhu (2013); çevreci olmak (Kane, 2011); çevreci olmak (Kollmus ve Agyeman, 2002); çevre dostu davranışı teşvik etmek (Steg ve Vlek, 2009); çevresel davranışların teorisi (Stern, 2000); işyerinde çevreci davranışlardan (Paille ve Boiral, 2013) meydana gelmektedir.

Yine çevre yanlısı işyeri davranışları ile ilgili yapılan literatür taramasında, çevre yanlısı işyeri davranışı ile ilgili ölçek çalışmalarının yapıldığı görülmekte ve örgütsel adalet (Akbaba,2019); yaşam değerleri (Kılıç ve Vatansever, 2017); çevresel tutku (Akandere, 2019); işletme performansı (Karakuş ve Erdirençelebi, 2018); liderlik (Robertson ve Barling, 2013); yeşil insan kaynakları yönetim stratejileri (Ren vd., 2017), yeşil lider davranışları (Blok vd., 2015), içsel motivasyon (Afsar, Badir ve Kiani, 2016) ve kurumsal sosyal sorumluluk, performans (Suganthi, 2019) gibi konuların ele alındığı çalışmalar bulunmaktadır.

Suganthi (2019) kurumsal sosyal sorumluluk, performans ve çalışanların işyerindeki çevreci davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada performans ile çalışanların işyerindeki çevreci davranışları arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Yine Karakuş ve Erdirençelebi (2018) yeşil yönetim algılarının işletme performansı üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında yeşil yönetim algısının işletme performansı üzerinde pozitif etki yarattığı sonucuna ulaşmışlardır. Ahmad ve diğerleri (2021) yaptıkları çalışmada çalışanların çevreci davranışları ile çevresel performans arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Yine Nisar ve diğerleri (2021) tarafından Malezya yeşil otellerde yapılan araştırmada çalışanların çevresel davranışları ile çevresel performans arasında pozitif ilişkinin varlığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine Peng ve diğerleri (2020), Yu ve diğerleri (2021), Naz ve diğerleri (2021) ve Elshaer ve diğerleri (2021) tarafından yapılan çalışmalarda da çalışanların çevresel davranışları ile çevresel performans arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Dolayısı ile örgütsel davranış yazınında çevre yanlısı işyeri davranışları ile

finansal olmayan performans ilişkisini ele alan çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle stratejik esneklik ve çevre yanlısı işyeri davranışlarının finansal olmayan performans üzerindeki etkilerini ortaya koymak için çok sayıda araştırmaya ihtiyaç bulunduğu söylenebilir.



1.3. ÖRGÜTSEL GÖREV ORTAMI

Çalışmamızın bu bölümünde örgüt kavramı, örgütsel görev ortamı kavramı, örgüt-çevre etkileşimi, örgütsel görev ortamının boyutları ve örgütsel görev ortamı ile ilgili araştırma bulgularına yer verilmiştir.

1.3.1. Örgüt Kavramı

Yönetimde en önemli kavramlardan biri olan örgüt kavramının literatürde yapılmış olan birçok tanımı bulunmaktadır. Örgüt, süreçleri ve nesneleri sıralama ve bağlama, aralarında en uygun bağlantıyı oluşturma, etkileşimleri için gerekli koşulları yaratma, sürekli gelişim ve yeni formlar oluşturabilme süreci olarak ifade edilmektedir (Vesnin, 2007: 7). Mescon ve diğerleri (1992: 7)'ne göre örgüt, insanların bir hedefe ulaşabilmek için etkili bir şekilde çalışmalarını sağlayan işletme yapısı meydana getirme sürecidir.

Barnard (1938: 72) örgütü, bilinçli bir şekilde koordine edilen, birbirine bağlı kişisel eylemler ve güçlü sistem olarak ifade edilirken, Davis (1981) örgütü belirli bir amacı gerçekleştirmek adına lider gözetiminde birlikte çalışan bireylerin oluşturduğu grup olarak nitelendirilmektedir (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016: 7). Yine bir başka tanımda örgüt olgusu, toplum içerisinde etkileşim içinde olan ve merkezi koordinasyon sistemine dayalı en geniş birey topluluğu olarak ifade edilmektedir (Marc, Simon, 1958: 97). İnsan topluluğunun en yaygın şekli olan örgüt, toplumun amacı ve konusudur. Fakat toplumun bağımsız bir alt sistemi olan bir kuruluşun kendine has değerleri, ihtiyaçları ve değerleri bulunmaktadır. Örgüt belirli bir yapının uygulanması, bir sistem içerisinde özerk parçalar arası etkileşimin koordine edilmesi ve iç düzeni olan temel yönetim işlevidir (Askarbekova, 2019: 25).

Örgüt kavramına ilişkin farklı tanımlamalar olmasına rağmen uzlaşmaya gidilen altı önemli unsur karşımıza çıkmaktadır (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016: 9):

- Karmaşık doğaları ve büyüklükleri gereği bireyler arası ilişkilerin zor olduğu sosyal oluşumlardır.

- Rasyonellik ilkesine dayanır ve amaç odaklıdır.
- Amaçlara ulaşabilmede koordinasyonun sağlanması adına bilinçli olarak düzenlenen ve koordine edilen, hiyerarşik yapıya sahip eylem sistemleridir.
- Örgütsel tutarlılığı sağlayabilmek için yazılı talimatların örgüt içinde iletişim ve kararları kolaylaştırdığı formalleşme derecesine sahiptir.
- Örgütsel verimlilik ve etkinlik adına sistemli bir uzmanlaşma derecesine sahiptir.
- Dış çevre ile bağlantılıdır.

Örgütler ortak özellikleri paylaşmaktadırlar. Her bir kuruluşun açıkça tanımlanmış bir hedefi bulunmaktadır. Genellikle kuruluşların gerçekleştirmek istedikleri görevler bu hedefler tarafından belirlenmektedir. Yine her bir örgüt bireyden meydana gelmektedir. Tek başına çalışmakta olan bir birey örgütü ifade etmez. Çünkü kuruluşların gerekli sorunları çözmek ve görevleri yerine getirebilmek için bireylere ihtiyaçları bulunmaktadır (Kuznetsov ve Melyakova, 2015: 10).

Örgütün kapsam ve tanımı beş esas doğrultusunda açıklanabilir (Aşıkoğlu, 1998: 207). Bunlar;

- Örgütler bireylerden oluşur ve bireysiz örgüt düşünülemez. İşgörenlerin menfaatlerini koruyacak örgütlerin bireyleri yine işgörenlerdir.
- Örgütü meydana getiren işgörenler arası etki ve iletişim ne kadar güçlü ise örgütsel faaliyetlerde o kadar düzenli ve güçlü olur.
- Örgütlerdeki karşılıklı davranışlar her daim bir yapı içerisinde tanımlanabilir.
- Örgütlerde bulunan her bireyin ayrı bir amacı vardır. Bireyler örgütlere katılarak kendi amaçlarının gerçekleşmesi hususunda yardım göreceğini ümit eder.
- Örgütler bireylerin amaçlarını asıl ana hedef amaca ulaştıracak amaçlar olarak göz önüne alır.

1.3.2. Örgütsel Görev Ortamı Kavramı

Görev kavramı, örgütsel davranış alanında büyük öneme sahip bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Görev kavramı çalışanların performansları üzerinde

belirleyici özelliğe sahip bir olgudur. Görevlerin tasarımı, çalışanların işe katılımları, motivasyonları, iş tatminleri ve refah gibi düzeyler açısından performans ve iş ile ilgili diğer çıktılar üzerinde büyük ölçüde önem arz etmektedir (Akyürek, 2020: 10).

Basit bir şekilde, "görev" bir çalışanın örgütsel talepler doğrultusunda gösterdiği çabadır. Steiner (1966), görev sınıflandırmasını görevlerin bölümlere ayrılamayan üniter görevler olduğunu belirtmektedir: Ayrık görevler, tek bir çözümün adaptasyonu ile tamamlanabilen; birleşik görevler ise; her bir üyenin bir araya gelmesiyle etkili bir şekilde tamamlanabilen görevlerdir. Yani burada gruplar, kendi üzerlerine düşen görevleri tamamlamaktadırlar (Steiner, 1966: 274).

İşletmelerin çevresini, bulunduğu ortamı göz önünde bulundurarak bölümleri (iç değişkenler) ve işletme ile çevresi (dış değişkenler) arasındaki ilişkiyi irdelemek gerekmektedir. İç değişkenler, bir örgüt içerisindeki durumsal faktörlerden meydana gelmektedir. Örgütler, bireyler tarafından oluşturulan sistemleri simgelediği için iç değişkenler esas olarak yönetim kararlarının sonucu olmaktadır. Bu esas değişkenler ise yapı, görev, teknoloji, insanlar ve hedefleri içermektedir (Podoprigora ve Tytar, 2014: 264). Modern örgütler için örgütlerin dış ortamı (dış değişkenler) büyük önem arz etmektedir. Çünkü bireyler çevrede yaşanan değişimlere adapte olabilmek ve bu değişimlere uyum sağlayarak içerisinde uygulaması gerekmektedir (Ivanova, 2012: 427).

Örgütün çevresi, onun iç potansiyelini doğru seviyede tutabilmesi için gerekli kaynakları desteklemektedir. Örgütler dış çevre ile devamlı olarak ilişki halinde olur ise hayatta kalabilme şansını garanti etmektedir. Fakat dış çevrenin kaynakları sınırsız olmadığından aynı ortamda faaliyet gösteren diğer örgütler tarafından da talep görmektedir. Bundan ötürü, örgütlerin gerek gördükleri kaynakları dış ortamdan alamama ihtimali de bulunmaktadır. Bu olgu ise örgütleri zayıflatabilme ve olumsuz sonuçlar doğurabilme varsayımını ortaya koymaktadır (Lapygin, 2011: 329).

Çevre, örgütleri etkileyen ve kendi gereksinimlerini talep eden bir olgu olduğundan dolayı yöneticiler bu etkiyi dikkate almalıdır. Birbiri ile ilişkili olan bu faktörler örgüt içerisinde meydana gelen her bir faktörü etkilemektedir (Ruzhanskaya ve diğerleri, 2015: 7). Örneğin, örgüte yeni bir otomatik teknolojik aletin edinilmesi bu örgüte rekabet avantajı kazandırabilmektedir. Dolayısıyla örgütün çevre ile olan etkileşimi, hedeflere ulaşabilmek adına gerekli seviyede tutularak örgütün uzun vadede ayakta kalabilmesi sağlanmaktadır.

Örgütler belirli bir ortamda faaliyet göstermektedirler. Şüphesiz bütün örgütlerin bir takım eylemleri gerçekleştirebilmeleri ancak içerisinde bulunduğu ortamların izin vermesi ile mümkün olmaktadır. Örgütlere dair yapılan ampirik çalışmaların çoğu, kurumsal çevreden çok görev ortamındaki değişkenleri kullanmışlardır (Carroll ve Huo, 1986: 840).

Thompson (1967), genel çevreyi görev ortamında yer almayan, örgüt dışarısında yer alan her şeyi ise artık çevre olarak nitelendirmektedir. Adaptasyon modelleri görev ortamına odaklanmaktadır. Fakat yöneticilerin genel ortamı dikkate alması gerekmektedir. Bourgeois (1980: 26)'e göre iş düzeyindeki stratejistler ilk olarak görev ortamı ile şirket düzeyindeki stratejistler ise genel çevre ile ilgilenmelidir. Stratejik yönetimde örgütlerin rekabet ortamlarına dikkat çekilir. Bir örgütün başarısı ise iç yönetim sistemleri ile rekabet ortamı arasındaki denge yani uyum üzerine kurulmuştur (Karri, 2001: 30).

Olasılık teorisinin birkaç savunucu tarafından örgütlerin dinamik ve karmaşık ortamlar içerisindeyken adaptasyonları incelenmiş ve görev ortamının öngörülemez ve değişkenliği ne kadar fazla olursa örgütünde o kadar esnek olacağını ileri sürmüşlerdir (Duncan, 1972: 314).

Durumsallık modelindeki teorik gelişme, reaktif adaptasyona dikkat çekmesi bakımından statiktir. Nüfus ekolojisi reaktif adaptasyon görüşlerini eleştirirken atalet olgusunu ortaya çıkarmıştır. Atalet olgusu, örgütler sınıfının özel ortamları ile davranışsal yetenekleri arasındaki uyumu ifade etmektedir (Hannan ve Freeman, 1977: 931-932).

Hannan ve Freeman(1977: 933)'e göre atalet, bir örgütün rakiplerine göre tepkisinin hızını göstermektedir. Olasılık teorisyenlerinden farklı olarak nüfus ekolojistleri çevreyi örgütlerin hayatta kalabilmelerinde etkili olan oldukça önemli bir belirleyici ve güç olarak görmektedirler. Bir örgütün içerisinde çevresel değişime uyum sağlamak için gerekli olan esneklik olgusu bu bakış açısı ile desteklenmemektedir. Örgütlerin hayatta kalabilmesi ve adaptasyon, örgütsel popülasyon düzeyinde uygulanan çevresel seçime dayalı olarak ifade edilmektedir.

Child (1972: 4), örgütler ve onların çevreleri arasında olan etkileşime ilişkin kısmen daha az belirleyici olan görüşü desteklemektedir. Örgüt ve çevresine ilişkisine stratejik seçim veya gönüllü bir yaklaşım önermektedir. Bu perspektifte geliştirilen kavram; çevreyi yaratma, yönetme ve manipüle etme hususunda yönetsel yetenek olarak değerlendirilmektedir. Çevrenin statik olumsuzluk ve nüfus ekolojisi bakış açısıyla kavramsal hale getirilmesi, çevrenin örgütler tarafından algılanıp canlandırıldığı dinamik olumsuzluk bakış açısıyla kavramsallaştırılmasından daha nesnelidir.

Örgüt teorisyenleri, bir örgütün çevresel değişime uyum sağlayabilmesi için yapısal veya stratejik değişim gereksinimini ele almışlardır. Durumsallık teorisi bakış açısından hareketle örgütsel adaptasyon üzerine yapılan araştırmalar ise örgütün yapısını çevre ve teknoloji uyumunu eşleştiren yapısal değişiklikleri vurgulamıştır. Burns ve Stalker (1961), örgütlerin yapısal özellikleri ve çevresel istikrar arasındaki ilişki test etmiş ve dinamik ortamlarda bulunan örgütlerin esnekliği destekleyici nitelikte organik yapılara sahip olduklarını ve dolayısıyla değişimlere atik bir şekilde uyum sağlayabildiklerini tespit etmişlerdir.

Çevre değiştikçe veya bir firma ürün veya konum açısından büyüdükçe, kuruluşların ortaya çıkan çevresel sorunları ele almak için yeniden yapılandırması veya yeni birimler kurması gerekebilir. İstikrarlı ortamlarda faaliyet gösteren örgütler, oldukça uzmanlaşmış görevler ve rutinler yüksek ölçüde resmileştirme ile karakterize edilen mekanik yapılara sahiptirler. Lawrence ve Lorsch (1967), örgüt içerisinde çevre algılarında heterojenliğin varlığını tespit etmiştir. Bundan dolayı çevre ile uyum

içerisinde olan bir örgüt, fırsatları yakalama ve tehlikeleri tahmin edebilme hususunda istenilen konumdadır. Bakıldığında en başarılı örgütlerin dinamik ve istikrarlı olabilen yapılarını çevreye rahatlıkla uyarladıkları görülmektedir (Karri, 2001: 32-33). Çoğu araştırmacı örgüt yapısının temel belirleyicisinin örgütsel görev ortamı olduğunu iddia etmektedir (Burns ve Stalker, 1961; Lawrence ve Lorsch, 1967; Pennings, 1975). Glueck (1980)'e göre çevre, firmalar için tehdit ve fırsatlara yol açabilecek firma dışındaki faktörlerden oluşmaktadır. Çevrede ekonomik, idari ve yasal, piyasa ve rekabet, coğrafi ve sosyal, tedarikçi ve teknolojik gibi birçok faktör bulunmaktadır. Yine Glueck (1980) örgütsel ortamı, herhangi bir örgütün faaliyetleri üzerinde etkili olabilecek genel çevresel faktör açısından tanımlamaktadır. Fakat çoğu araştırmacı, örgütlerin bütün çevresel faktörlerden ziyade belirli bir takım çevresel faktörlerden (görev ortamı) etkilendiğini kabul ederek örgütün bulunduğu görev ortamını tartışmak gerektiğini vurgulamaktadır (Mohamed, 2015: 247).

Dill (1958: 424) görev ortamını, çevrenin hedeflere ulaşabilme ve amaçları belirleyebilmeleri ile ilgili ya da potansiyel olarak ilgili bölümlerini dikkate alarak açıklamaktadır. Dolayısıyla ilgili olmayan ya da hedefe ulaşma potansiyeli ile ilgili olmayan bütün çevresel faktörleri de görev ortamından uzak tutmuştur. Dill (1958)'in bulgusuna göre iki Norveçli firmanın görev ortamı dört temel unsurdan oluşmaktadır:

- Müşteriler (kullanıcılar ve distribütörler)
- İşçilik, malzeme, sermaye, çalışma alanı tedariki ve ekipman
- Pazarlar ve kaynaklar için rakipler
- Devlet kurumları, birlikler ve bilgi denekleri de olmak üzere düzenleyici gruplar.

Katz ve Kahn (1979), örgütlerin kendileri dışında yer alan makine tasarımı ve teknik süreçler hakkındaki bilgileri ifade eden teknolojik çevrenin, görev ortamının önemli bir yönü olduğunu vurgulamışlardır. Jackson ve Morgan (1978) ise firmanın üretim hatları sayısı ile March ve Simon (1958) görev ortamını 'düşmanca veya iyi huylu' olarak nitelendirdi.

Literatürde yapılan çalışmaların kapsamında görev ortamı üzerine yapılmış ve genel kabul görmüş herhangi bir tanımlama bulunmamaktadır. Fakat görev ortamı ile ilgili yapılmış olan tanımlamalarda benzerlik görülmektedir.

Dill (1958:426-427) görev ortamını, homojen veya heterojen, kararlı veya hızlı değişen ve birleşik veya bölümlere ayrılmış olarak nitelendirmektedir. Diğerleri ise onu kesin veya belirsiz, karmaşık ya da basit olarak nitelendirmektedir. İşgücü istikrarının örgütün görev ortamının önemli yönleri olduğunu belirtmektedir.

Daft (1991: 41) görev ortamını, örgüt sınırları dışında yer alan ve örgüte tesir etme olanağı olan bütün unsurlar olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle, görev ortamından bahsedebilmek için örgüte tesir edebilme potansiyeli olan unsurların varlığının olması gerekmektedir.

Bourgeoise (1980)' e göre örgütsel görev ortamı, işletmelerin etki alanının kurulması yani işletmenin çalışması için seçim yaptığı pazarlar, ürün ve hizmetler ile bölgeler kümesidir.

Glueck (1980) ise örgütsel görev ortamı, işletme dışındaki çevrede tehdit ve fırsatlara yol açabilecek resmi, hukuki, ekonomik, coğrafi ve sosyal, teknolojik, tedarikçi, pazar ve rekabet gibi unsurları içeren olgu olarak ifade etmektedir.

Haris (2004) örgütsel görev ortamını, teknolojik faktörler, pazar faktörleri ve endüstri rekabeti de dahil olmak üzere örgütlerin işleyişi ve karar almalarını etkileyen unsurlar olarak tanımlamaktadır.

Katz ve Khan (1979) tarafından örgütün kendisi dışında yer alan teknik süreç ve makine tasarımına dair bilgileri içeren teknolojik çevre, görev ortamının önemli bir yönü olarak görülmektedir. Jackson ve Morgan (1978) ise bir örgütün üretim hatlarının sayısı ve işgücü istikrarı hususlarının görev ortamı olgusunun önemli yönleri olarak değerlendirmektedir (Mohamed, 2015: 247)

1.3.3. Örgüt-Çevre Etkileşimi

Örgüt teorisine dair çalışmalar 1950 ile 1960'larda büyük oranda bürokratik yapıların kurumsal üstünlüğü ve Max Weber tarafından geliştirilen bürokratik modellerin oluşturulup ölçülmesine dair varsayımlara dayanmaktaydı (Yıldırım, 1998: 269). Burada baskın durumda olan paradigma ise örgütleri iç etkinliğin sağlanması adına nesnel olarak incelenmekteydi. Fakat sistem yaklaşımının ortaya çıkması ile beraber bilimsel topluluk tarafından kabul gören varsayımlarda farklılıklar yaşanmaya başlamıştır. Örgüt ve örgütün çevresi ile etkileşimini konu edinen durumsallık yaklaşımı ile başlayan akımda yeni bir çerçeve oluşturulmuş ve örgütlerin başarılarının çevre koşullarına uyum ile gerçekleşebileceği düşüncesini ileri sürmüştür (Ketchen vd., 1997: 223-240). Buradan hareketle örgüt ile çevresinin etkileşiminde uyum paradigmaları meydana gelmiş, çevresel boyutlara dair kavramsallaştırma sürecinde değişkenlik göstermeye başlamıştır. Yani örgütlerin çevreleri kendi istek ve ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirebilme stratejileri geliştirmesi veya çevreye uyum gibi yeni inceleme alanı ortaya çıkmıştır. Bu sayede çevre farklı boyutları olan bir olgu olarak örgütsel literatüre katılmıştır.

Örgütsel görev ortamı olgusunu kavramsallaştırmak ve bir örgütün görev ortamını değerlendirmek için teorisyenler rekabete ve pazar yapısına odaklanan Porter'ın rekabet stratejileri gibi bir takım yöntemler geliştirmişlerdir. Örgütsel görev ortamlarını analiz etmek için Dess ve Beard (1984) tarafından çerçevesinin oluşturulduğu ve yönetim teorisyenleri tarafından da genel uygulanabilirliği ve geçerliliği hususunda fikir birliği olduğu ortaya çıkmıştır (Andrew, 2009: 3).

Çevre, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmelerinde sarf ettikleri çabaları etkileyen örgüt içi ve dışındaki bütün faktörlerden meydana gelmektedir (Aydıntan, 1999: 29). Örgütler içerisinde faaliyet gösterdikleri çevrenin alt sistemi olduğundan dolayı bütün faaliyetleri kendi dışarısında bulunan çevre tarafından etkilenmektedir. Çevre ve örgüt arasında etkileşim zamanla farklı hallere bürünerek karmaşıklaşmış ve stratejik seçimlerin yansımalarında kendini göstermeye başlamıştır. Sistem yaklaşımı ile birlikte ortaya çıkan teorik modeller, örgütün dış çevresi ve çevre ile olan ilişkisi üzerine odaklanmaktadır (Tümer, 2011: 19).

Örgüt kuramının en dikkat çeken konularından biri örgütün çevresi ile olan ilişkisidir. Koşul-bağımlılık kuramı, kaynak bağımlılığı, kurumsal kuram, popülasyon ekolojisi gibi kuramlar, örgütün çevresi ile olan ilişkisi üzerinde büyük ölçüde katkı sağlamıştır. Bertalanffy (1956), ortaya attığı açık sistem kuramı ile örgüt araştırmalarında çevrenin rolünün farklı şekilde düşünülmesine sebep olmuş ve çevresel koşulların etkilerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmalar ilk olarak koşul-bağımlılık daha sonra diğer kuramlar doğrultusunda araştırılmaya başlanmıştır (Şener, 2011: 53).

Durumsallık yaklaşımında ise örgütlerin buldukları çevre, sistemin parçası dahilinde olmayan fakat değiştiğinde sistemde de değişiklik yaratan veya değişikliği üreten ve onun özelliklerinden oluşan olgudur (Sargut, 2007: 63). İlave olarak çevre, örgüt iç ve dışı olmak üzere ayrılmıştır. İç çevre; işgörenler, yöneticiler, faaliyetler, teknoloji, işin niteliği, görevler, amaçlar, hiyerarşik yapı ve liderlik gibi unsurlardan oluşmaktadır. Dış çevre ise, örgütün sınırları dışında yer alan, örgütsel karar vermede dikkat edilen sosyal ve fiziksel unsurlardan oluşmaktadır (Aydıntan, 1999: 40). Örgütün dış çevresi onun kontrolü altında olmayan etkileşimlerden meydana gelen ağ biçimindedir. Bunlar; toplum, devlet, mesleki birlikler, ekonomik yapı vs. (Can, 2005: 61)

Örgüt ve çevre ilişkisine dair anlayışın gelişmesinde iki farklı dönem olduğu iddia edilmektedir. İlki, 1950'li yılların ikinci yarısında sistem yaklaşımı ile kendini gösteren ve bugüne kadar süregelen, halen geçerliliğini koruyan anlayış ikincisi ise 1970'lerin ikinci yarısında başlayan ve hala geçerliliğini sürdüren anlayıştır. Anlayışta, çevrenin örgütleri büyük oranda etkilediği kabul görmektedir. Ancak burada dikkat edilen husus, etkinin nasıl gerçekleştiği yani hangi yollarla meydana geldiğidir (Sarvan ve diğerleri, 2003: 101). Bu ilk yarıda yapılan araştırmalar; Oliver Williamson (1975) '*İşlem Maliyeti Teorisi*', J.K. Benson (1975) '*Politik Ekonomi Modeli*', Hannan ve Freeman (1977) '*Popülasyon Ekolojisi Teorisi*', Meyer ve Rowan (1977) '*Kurumsal Teori*', Pfeffer ve Salancik (1978) '*Kaynak Bağımlılığı Teorisi*', Porter (1980) '*Endüstriyel Örgüt Teorisi*' dir (Hatch, 2013; Sarvan vd., 2003: 101; Bolat ve Seymen, 2006: 232).

1970'li yılların ikinci yarısından sonra oluşan ve çevreyi kurumsal ve teknik çevre olarak ikiye ayıran kurumsal teori, literatürde eski ve yeni kurumsal teori olarak bulunmaktadır. Eski teoride, teknik çevre olgusu incelenmiştir. Bu teoriye göre örgütlerin çevre ile olan alışverişi sadece ürün olarak gerçekleşmektedir. Dolayısıyla amaç ürün değişimi ve kar maksimizasyonudur (Parsons, 1956: 65). Selznick ise değişim sürecinde örgütlerin kendilerine karşı olabilecek tehlikeleri önlemeleri amacı ile politika ve liderlik yapılarına yeni farklı unsurların katılması gerektiği görüşünü savunmaktadır (Selznick, 1948: 33-35). Selznick' in yaklaşımı, kaynak bağımlılığı yönetiminde kullanılan stratejilerden kooptasyonu içermektedir.

Kurumsal çevre literatüre girdikten sonra örgütü şekillendiren en kritik faktörün faaliyet gösterdiği ülkenin kurumsal çevresi olduğu kabul görmeye başlamıştır. Yani eğitim sistemi, işçi ve işveren kurumları, finansal sistem gibi kurumlar kendilerine özgü bir takım kurumsal sistemi oluşturmaktadır (Üsdiken ve Gökşen, 2000: 233). Bu yüzden ülkeler açısından örgütsel formlar değişiklik gösterebilir ve kendi içinde yani kurumsal çerçevesinde tutarlı ve homojendir. Bu olgu aynı nitelikte olan örgütsel alanın bir sonucu olarak görülmektedir. Örgütsel alan ise, kaynaklar, müşterileri tedarikçiler, benzer ürün ve hizmet üreten örgütleri düzenleyici aktörler vb. öğeleri içermektedir. Örgütsel alan, rakipler, tüketiciler ve tedarikçiler gibi aktörler tarafından biçimlendirilmektedir (Koçel, 2009: 21).

Örgütlerin kaynak yaratması veya elde edebilme süreci çevre tarafından etkilenmektedir (Aldrich, 1979: 61). Starbuck (1976), örgüt ve çevre ilişkisi üzerine yaptığı çalışmada örgüt ve onun çevresinin etkileşiminin doğrudan olduğunu ve çevreyi tanımlayan bilginin öznel veya nesnel olup olmayışı belirlenmeye çalışmıştır (Dess ve Beard, 1984: 53).

Örgüt ve çevrenin kaynaklarına dair değişim ve ilişki faktörleri irdeleyen kaynak bağımlılığı teorisinde ise, örgütler çevrenin meydana getirdiği negatif etkilerden korunmak veya bu etkileri yönetebilmek adına yeni stratejiler geliştirmektedirler. Geliştirdikleri bu stratejilerle çevre, uyum ve biçimlendirme olarak iki grupta ele alınmaktadır. Kaynak bağımlılığı teorisinde çevresel boyut olarak belirsizlik derecesi

esas alınmakta, örgütü ise çevreye cevap verebilen, aktif ve değişimle baş edebilen olarak ifade edilmektedir (Aldrich ve Pfeffer, 1976: 83).

Popülasyon ekolojisi yaklaşımında, örgütsel yaşama dair ilerleyişin çevresel seçimle olduğu ileri sürülmektedir. Bu teori, örgütsel analizi dinamik bir yaklaşıma sürüklemiştir (Kasımoğlu, 1998: 103). Örgütsel ekoloji olgusu, örgütlerin buldukları çevre ile onları meydana getiren dinamikleri içerir (Şimşek, 1998: 206). Bu teoride çevreye uyum esas husustur. Çevreye uyum sağlayan ve değişime yanıt verebilen örgütler, çevre tarafından yaşamasına izin verilmektedir. Ancak çevreye uyum sağlayamayan örgütlerde çevre tarafından elimine edilmektedir (Hannan ve Freeman, 1977: 929-963).

Popülasyon ekolojisi teorisi diğer teorilerden farklı olarak iki hususta onlardan ayrılmaktadır (Sargut: 1994: 90):

- Temelde örgüt değil, çoğul olarak örgütler ya da nüfus yer almaktadır.
- Örgütsel nüfus içerisindeki araştırma alanı kişisel olarak örgütlerin çevreye olan uyumlarına dair ne yaptıklarından ziyade farklı örgütlerin ölüm ve doğum yüzdelelerini irdeleyen çevresel ayıklanmayı içerir.

Sistem yaklaşımı ile başlayıp durumsallık teorisi ile ilerleyen çevresel analiz olgusu, 1970'li yılların ikinci yarısından itibaren örgütsel teorilerde yaşanan çeşitlenme ile hız kazanmıştır. Her bir farklı teori farklı hipotezleri test etmeye çalışarak farklı şekillerde çevreyi kavramsallaştırmaya çalışmıştır. 1970'li yıllara kadar yükseliş gösteren ivme sayesinde çevrenin analizi görev çevresinin etkinliği üzerine odaklanılmıştır. Ancak 1990'lı yıllarla beraber görev çevresine ilişkin eğilim gittikçe değişerek yerini kurumsal çevreye bırakmaya başlamıştır. Dolayısıyla çevrenin farklı boyutları ile ele alınması gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır (Tümer, 2011: 27-28).

1.3.4. Örgütsel Görev Ortamı Boyutları

Örgüt ve çevre etkileşimi hususunda yapılan açıklamaların benzer noktası, dönemin çalışma alanının özellikleri, konjonktürel yapısı, veri seti ve makro-mikro analiz düzeyi gibi olguların örgütsel çevrenin boyutlarını oluşturmasıdır. Bu çalışma ile

örgütsel görev ortamı (çevre) boyutlarına dair yapılan sınıflandırmalara yer verilerek teorik alt yapı sağlamlaştırılarak literatüre katkı sağlanması düşünülmektedir.

Starbuck'ın (1976) literatür incelemesinde de ortaya koyduğu üzere, örgütsel görev ortamlarının boyutlarının aralık olarak çok geniş olduğu görülmektedir. Ancak araştırmacılar tarafından fikir birliği oluşturulmuş birkaç önemli boyut bulunmaktadır.

Aldrich (1979), örgütsel ortamın altı boyutu olduğunu ileri sürmüştür (Boyd, 1990: 421):

- Kapasite: Örgütün gereksinim duyduğu kaynakların düzeyi.
- Homejen-heterojenlik: Alan popülasyon unsurlarının benzerlik derecesi.
- Yoğunluk: Kaynakların çevresel olarak dağılım gösterme derecesi.
- İstikrarlılık: Çevresel unsurlardaki değişim derecesi.
- Fikir birliği: Örgütün belirli bir alanı sahiplenmesi hususunun diğer örgütlerce kabul görmemesi.
- Karışıklık: Çevredeki unsurlar arası karşılıklı bağlantı derecesi.

Dess ve Beard (1984: 54-55), örgütsel davranış yazını ve sonuçları etkileyebilecek nitelikte olan örgütsel görev ortamının çevresel cömertlik (kapasite), karmaşıklık ve dinamizm olmak üzere üç temel boyutu olduğunu belirtmektedir:

-Çevresel cömertlik: Kuruluşlar örgütsel açıdan büyümek ve istikrara ulaşmalarına izin veren ortamlar aramaktadırlar. Bu tarz büyümeler örgütler için tampon görev üstlenen kaynaklar yaratmalarına olanak sağlamaktadır. Ayrıca bu kaynaklar örgütlerin koalisyonlarını sürdürebilme, örgütsel inovasyon için kaynak sağlayabilme ve çatışmaların çözümü için aracılık sağlayabilmektedir (Bourgeois, 1981: 29). Hirsch (1975), örgütlerin kaynak akışlarını sağlayabilmek için ve daha cömert bir ortam elde edebilmek için karmaşık dış sosyal ilişkilere başvurduklarını belirtmektedir. Staw ve Szwajkowski (1975) ise, cömertliğin daha az olduğu ortamlarda rekabet eden örgütlerin yasa dışı eylemlerde bulunma olasılığının daha yüksek olduğunu vurgulamışlardır (Dess ve Beard, 1984: 55).

-Çevresel dinamizm: Organizasyon ve iş politikası teorisinde literatüre bakıldığında dinamizmle büyük ölçüde ilgilenildiği görülmektedir. Ayrıca çevresel istikrar-istikrarsızlığın en iyi ölçütlerinin ise model yokluğu ve öngörülemezlik olduğu söylenmektedir. Dinamizm, tahmin edilmesi zor olan ve kilit durumda olan örgütsel üyeler için belirsizliği arttıran değişimlerle sınırlandırılmalıdır. Dinamik bir endüstri alanında rekabet eden örgütlerin üyeleri, belirsizlikle başa çıkabilmek için çevrelerinin homojen unsurlarını bölümlere ayırma konusundaki olasılıkları daha yüksek olacaktır. Thompson (1967: 159), belirsizlikle baş etmeyi idari süreçlerin özü olarak tanımlamaktadır. Örgüt teorisi bu açıdan örgütlerin belirsizlik durumu ile başa çıkabilmeleri için tamponlama, komplo, dikey entegrasyon, uzun süreli sözleşmeler gibi örgütsel strateji ve taktikler geliştirmelerini önermektedir. Yine belirsizlik örgütlerin yapılarını da etkileyebilmektedir. Çünkü görev belirsizliği artıkça belirli bir performans seviyesini yakalayabilmek için karar vericiler arasında daha fazla bilginin işlenmesi gerekmektedir (Galbraith, 1973: 4).

-Çevresel Karmaşıklık: Child's (1972: 3), çevresel karmaşıklığı 'bir örgütün faaliyetlerinin heterojenliği ve aralığı' olarak kavramsallaştırmıştır. Çok sayıda farklı girdi gerektiren veya çok sayıda farklı çıktı üretilen sektörlerde, daha az sayıda girdi gerektiren veya çıktıya sahip sektörlerle göre rekabet etmek, kaynak edinimi ve çıktıların elden çıkarılması daha karmaşık bir hale bürünmüştür. Bunun nedeni ise, beklenmedik kritik durumlarla karşı karşıya kalındığında örgütlerin çok sayıda örgütlerle etkileşim haline girmeleridir.

Kotha ve Nair (1995) ise çevresel belirsizliği ölçmek adına dört çevresel boyutu dikkate almışlardır (Soyer, 2007: 134):

- Cömertlik: Çevrenin örgütlerin pazarlarda büyümelerini destekleme kapasitesidir.
- Bağımlılık: Örgüt ile çevre arasındaki ilişki ve güç dengesizliğini belirtmektedir.
- Teknolojik değişkenlik: Çevresel belirsizlik olgusunun nedenlerini gösterir. Teknolojik bakımdan üstün olan işletmelerin diğer işletmelere nazaran daha rekabet gücüne sahip olduğunu göstermektedir.

- Sektör (Pazar) gücü: Aynı sektörde rekabet içinde olan örgütlerin sayı ve boyutlarının dağılımını içermektedir.

Çolakoğlu (2006: 9-16), çevresel sınıflandırmayı ise aşağıdaki şekilde ele almıştır:

- Çevresel değişkenlik: Örgütlerin maruz kaldıkları öngörülemezlik ve kararsızlığın derecesi olup üç ayrı değişken ile ölçüm işlemi gerçekleştirilmiştir.
 - Pazar değişkenliği, satışların değişim yüzdesi.
 - Teknolojik değişkenlik, ar-ge harcamalarının toplam bütçedeki yüzdesi.
 - Gelir değişkenliği, vergi öncesi ana faaliyet karlılığının değişkenlik katsayısı.
- Çevresel belirsizlik: Örgütsel çevrenin dinamizm ve öngörülemezlik derecesi.
- Çevresel cömertlik: Örgütlerin gereksinim duydukları kaynakları temin edebilme imkânlarının var olması durumudur.
- Çevresel saldırganlık: Rekabetin şiddetine bağlı olarak, örgüt üzerinde olan baskının derecesini ifade etmektedir.

Dill (1958), Burns ve Stalker (1961), Lawrance ve Lorsch (1969) ve Osborn ve Hunt (1974) çalışmalarında çevresel değişim üzerine yoğunlaşmış ve bürokratik yapıların örgütlerin çevredeki değişimleri algılamalarını ve uyum sağlamalarını engellediğini ileri sürmüşlerdir. Emery ve Trist (1965) çevresel değişim ve bağımlılık boyutlarına odaklanan bir çevre tipolojisi geliştirmiştir. Perrow (1967, 1970, 1972) çevrenin heterojenlik boyutu, Thompson (1967) ve Duncan (1972) çevrenin dinamiklik/istikrarlılık ve homojenlik/heterojenlik boyutlarına odaklanmışlardır. Child (1972) çalışmasında benzer boyutları değişkenlik ve karmaşıklık olarak nitelendirmiş ve bu boyutlara ek olarak çevrede bulunan kaynakların elde edilebilirliğini temsil eden cimrilik boyutunu ilave etmiştir. Mintzberg (1979), Child (1972)'nin önerdiği üç boyutu yeniden tanımlamış ve Thompson (1967) heterojenlik ve Child (1972)'in karmaşıklık boyutuna karşılık gelen pazar çeşitliliği olgusunu önermiştir. Mintzberg (1979) istikrarlılık olgusunu teknolojik ve pazar istikrarlılığı olarak tanımlamış ve örgütlerin her iki alanda da gelişmeleri izlemesi gerektiğini vurgulamıştır. Yine Mintzberg (1979) kaynakların elde edilebilirliği ve kaynaklara yönelik rekabet açısından çevresel karmaşıklık olgusunu incelemiştir. Aldrich (1979) heterojenlik, coğrafi merkezleşme, düzensizlik, kapasite, etki alanı uzlaşması ve istikrarlılık gibi altı çevresel boyuttan bahsetmiştir. Ford ve Slocum (1977) ve

Miller (1987) dinamiklik, homojenlik, cömertlik, belirsizlik ve karmaşıklık boyutlarını irdelemişlerdir. Dess ve Beard (1984), Dees ve Origer (1987) Aldrich (1979)'un belirttiği altı çevresel boyutu dinamiklik, cömertlik ve karmaşıklık olmak üzere üç boyuta indirgemıştır. Bu üç boyut kavramsal açıdan ele alındığında Salancik ve Pfeffer (1978), Minzber ve Scott (1981) tarafından ele alınan boyutlar ile benzerlik göstermekte, Child (1972)'nin ele aldığı cimrilik, karmaşıklık ve değişkenlik boyutları ile de bire bir aynıdır (Soyer, 2007: 132-134). Dolayısıyla literatürde çevre boyutlandırmasına yönelik yapılan tanımlamalar dikkate alındığında kavramların genel anlamıyla karmaşıklık, dinamiklik ve cömertlik kategorileri altında toplandığını söyleyebiliriz.

1.3.4.1. Çevresel Karmaşıklık

Çevrenin karmaşıklık ve basitlik boyutları ile ölçümü ilk olarak Thompson (1967) ve Duncan (1972) tarafından yapılan çalışmalar ile literatürde yerini almıştır. Burada çevresel karmaşıklık, çevresel unsurların miktarı ve stratejik seçim sürecine olan etkileri olarak ifade edilmektedir. 1970'li yıllarda yaşanan petrol krizi nedeniyle işletmeler belirsizliklerle yüz yüze gelmiştir. Ekonomik sistemlerde dramatik şekilde değişimler yaratan bu olay örgütsel paradigmalarda değişimlerin meydana gelmesine ve çeşitliliğin artmasına neden olmuştur. Bundan dolayı çalışmalarda çevresel karmaşıklık olgusu bağımsız değişken olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Child (1972)'in çevresel karmaşıklığı, örgütün aktivitelerinin dizilimi ve heterojenliği olarak kavramsallaştırması Thompson (1967), Duncan (1972), Pennings (1975) ve Tung (1979) gibi teorisyenlerin görüşleri ile benzerlik göstermektedir (Dess ve Beard, 1984: 56). Burada daha heterojen çevrede faaliyet göstermekte olan örgütlerdeki yöneticilerin homojen çevrelerde faaliyet gösteren yöneticilere göre daha fazla belirsizlikleri algıladığı ve daha fazla bilgi işleme gereksinimine sahip olduğu görülmektedir.

Çevresel karmaşıklık, örgütün faaliyetleri ile ilgili olarak çevresel sebep faktörlerinin miktar ve bu faktörlerin birbirinden farklılığı olarak ifade edilmektedir (Daft, 2001: 136).

Hrebiniak ve Snow (1980), örgütlerin karşı karşıya oldukları belirsizliğin, çevresel karmaşıklık olgusunun bir ölçütü olarak kabul gördüğünü ve karar verici için belirsizlik derecesi fazla olan dışsal etkilerin miktarı fazlalaştıkça karmaşıklıkta o kadar arttığını belirtmektedirler. Çevrenin karmaşık olması, örgütlerin yanıt vermek zorunda kaldıkları unsurların sayısını ve her bir unsurun değişim seviyesini belirtmektedir. Çevrenin karmaşıklığı, örgütler üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak etki yaratan bir takım değişkenler tarafından tespit edilmektedir. Değişken sayısı fazlalaştıkça örgütlerinde bulunduğu ortamın karmaşıklık derecesi yükselmektedir. Yani genel olarak karmaşıklık olgusu, bir örgütün rakipler, denetleyiciler ve tedarikçiler gibi çevresel faktörlerin derecesi ile çevrenin ekonomik, teknolojik, politik ve sosyo-kültürel gibi yönlerindeki değişiklikleri ile şekil alan pazar çeşitlilik derecesini de ölçmektedir (Askarberova, 2019: 28-29).

1.3.4.2. Çevresel Dinamizm

İşletme ve örgüt teorilerine dair literatürde genel anlamda dinamiklik olgusu ele alınmış olup devir oranı, kararsızlık ve model eksikliği çevresel istikrar veya istikrarsızlığın en belirgin ölçüsü olarak kabul görmüştür (Dess ve Beard, 1984: 56). Örgütsel ortamın (çevrenin) dinamiklik boyutu ile ilgili yapılan çalışmaların örgütsel yapı ve stratejik seçimlerin gerçekliği konusunda literatürde yer aldığı görülmektedir (Çolakoğlu, 2006: 9).

Çevresel dinamizm, örgütlerin çevresinde yaşanan değişim hızı ile belirlenmektedir. Araştırmacılar ise, modern örgütlerin çevresinin artan bir şekilde hızla değiştiğini savunmaktadır (Daft, 2001: 137). Çevrenin dinamizmi, örgütlerin bazı kısımları için daha yüksek diğer kısımları için ise daha düşük dereceli seyredebilmektedir. Örneğin, ar-ge departmanının görevi teknolojik yenilikleri yakından takip etmek olduğundan dolayı yüksek çevre dinamizmi ile karşı karşıyadırlar. Fakat üretim departmanının görevi malzeme ve iş kaynaklarının istikrarlı şekilde hareketini sağlamak olduğundan yavaş değişim gösteren bir ortamda bulunmaktadırlar (Ruzhanskaya vd., 2015: 30).

1.3.4.3. Çevresel Cömertlik

Çevrenin kendi içerisinde mevcut olan örgütlere yeterli ölçüde kaynakları sağlayabilme hususu cömertlik olarak ifade edilmektedir (Soyer, 2007:140). Çevresel cömertlik aynı zamanda iş modelleri oluştururken ve uygularken gereken kaynakların bolluk veya kıtlığını da ifade etmektedir (Çolakoğlu, 2006: 14). Starbucks (1976) çevresel cömertliği Aldrich'in çevresel kapasite kavramına benzetmektedir. Literatürde üç farklı cömertlik şekli bulunmaktadır (Soyer, 2007: 138):

- Çevresel kapasite: Çevrede mevcut olan ve kullanılabilir olan kaynakların seviyesini belirtmektedir. Kapasite olgusu, Kaynak Bağımlılığı teorisine göre kaynak bulmada belirsizlik algısını etkilediğinden ötürü önem arz eden bir kavramdır.
- Çevresel büyüme ve küçülme: Çevresel kapasitede yaşanan göreceli değişimi ifade etmektedir. Kaynak yoğunluğu ve rekabet arasındaki ilişkinin ana belirleyicisi olarak görülmektedir. Örneğin, hızlı büyüme gösteren bir pazarda az sayıda örgütün varlığı rekabette cömertliği çevre karakteristiği olarak algılanacaktır.
- Çevresel tehdit ve fırsat: Rekabetin şiddeti ile ilgili bir kavramdır. Çevresel tehdidin fazlalaşmasına neden olan en önemli faktör, rekabetin yoğunludur. Bu durumlarda örgütler odaklanma stratejilerine benimserler. Bu stratejiler;
 - ✓ Sermaye yapısının güçlü olmasına odaklanma.
 - ✓ Kaynak kullanımının verimliliğine odaklanma.
 - ✓ Yetenekli çalışanların elde tutulmasına odaklanma (Tümer, 2011: 34).

Begun ve Kaissi (2004), yöneticilerin çevresel cömertlik algılarının kaynak tahsisi ile ilgili kararlarını etkilediği için performansın önemli bir belirleyicisi olarak görmektedirler (Dess ve Beard, 1984: 5).

1.3.5. Örgütsel Görev Ortamı ile İlgili Araştırma Bulguları

Stratejik esneklik ve çevre yanlısı işyeri davranışlarının bağımsız, finansal olmayan performansın bağımlı değişken olduğu bu araştırma modeline düzenleyici değişken olarak giren örgütsel görev ortamının yönetim literatüründe temelleri, örgütün

çevresi ile olan ilişkisi üzerinde büyük ölçüde katkı yaratmış olan koşul-bağımlılık kuramı, kaynak bağımlılığı, kurumsal kuram, popülasyon ekolojisi gibi kuramlara dayanmaktadır. Bertalanffy (1956), ortaya attığı açık sistem kuramı ile örgüt araştırmalarında çevrenin rolünün farklı şekilde düşünülmesine sebep olmuş ve çevresel koşulların etkilerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmalar ilk olarak koşul-bağımlılık daha sonra diğer kuramlar doğrultusunda araştırılmaya başlanmıştır (Şener, 2011: 53). Yine durumsallık teorisi bakış açısından hareketle örgütsel adaptasyon üzerine yapılan araştırmalar, örgütün yapısını çevre ve teknoloji uyumunu eşleştiren yapısal değişiklikleri vurgulamıştır. (Karri, 2001: 32-33). Örgüt ve örgütün çevresi ile etkileşimini konu edinen durumsallık yaklaşımı ile başlayan akımda yeni bir çerçeve oluşturulmuş ve örgütlerin başarılarının çevre koşullarına uyum ile gerçekleşebileceği düşüncesini ileri sürmüştür (Ketchen ve diğerleri, 1997: 223-240). Ancak bu teorik temellerin yanı sıra literatürde çok sayıda ampirik araştırma yapılmıştır.

Günümüzde politik, ekonomik, teknolojik ve ekonomik gelişmelerde yaşanmakta olan değişimler örgütler açısından ciddi ölçüde karışıklık ve belirsizlik durumunu yaratmaktadır. Örgütler dış ortamlarından kaynaklanan böylesine ciddi nitelikteki olasılık ve kısıtlamalar ile yüzleşmek zorunda kalmakta ve rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri ise ortamları izleme ve stratejilerini bu doğrultuda uyarlayabilme yeteneklerine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Değişim hızının çok fazla olduğu ve rekabetin git gide daha da kızıştığı bugün örgütler amaçlarına ulaşabilmek, yaşamlarını idame ettirebilmek ve istedikleri performansa ulaşabilmek adına içerisinde buldukları çevresel faktörleri dikkate alarak cazip stratejiler seçerek bu stratejileri etkin bir şekilde hayata geçirmeleri gerekmektedir (Nandakumar vd., 2010: 908). Dolayısıyla stratejik yönetim süreci örgütlerin gerek uzun vadede yaşamlarını devam ettirebilmeleri gerekse rekabet üstünlüğü elde edebilmelerinde kritik hale gelmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel görev ortamı (çevre) olgusu ile ilgili araştırmalara konu olmuş ulusal ve uluslararası düzeyde yapılmış olan çalışmalara yer verilmektedir.

Yapılan literatür taramalarında örgütsel görev ortamı (çevre) ile ilgili çalışmaların, takdir (Boyd ve Gove, 2006); yerinden yönetim ve örgütsel etkinlik (Neganthi ve Reaiman, 1973); örgütsel etkinlik ve çevre (Osborn ve Hunt, 1974); algılanan örgütsel kapasite (Carmeli ve Sheaffer, 2008); örgütsel çevre ve organizasyon yapısı (Wang ve Li, 2014); iklim, kültür ve bağlam (Sleutel, 2000); farklılık ve algılanan çevresel belirsizlik (Schmidt ve Cummings, 1976); örgütsel iklim ve bağlılık (Riehl ve Sipple, 1996); karar verme davranışı (Kerstholt, 1994); zihinsel işgücü endeksleri (Veltman ve Gaillard, 1993); sentetik görev ortamı tasarımı (Cooke ve Shope, 2017); örgütsel doku (Leblebici, 2004); ekip performansı ile bilişsel çeşitlilik Sauer vd., (2006) gibi kavramlar ile ilişkilendirildiği görülmektedir.

Andrews (2009), örgütsel performans ve görev ortamına dair yapmış olduğu ampirik çalışmada çevresel cömertlik ile performans arasında pozitif ilişki; çevresel dinamizm ve karmaşıklık ile performans arasında ise negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Huang, Wu ve Rahman (2012), görev ortamının tersine lojistik kaynak taahhüde ve performans üzerindeki etkilerini ortaya koymak için gerçekleştirdikleri araştırmada görev ortamının hem finansal hem de çevresel performans üzerinde olumlu bir etki yarattığını tespit etmişlerdir.

Özdemir (2006), 24 farklı otelde 106 adet üst düzey yönetici üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel görev ortamının boyutlarından olan çevresel karmaşıklığın performans üzerindeki etkisi incelenmiş olup çevresel karmaşıklık ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı sonucuna varılmıştır.

Sit ve Fisk (1999) tarafından bireylerin çoklu görev ortamında yaşa bağlı performanslarını belirlemek adına yapılan araştırmada çalışmaya katılmış olan bireylerde daha yaşlı olanların gençlere oranla daha iyi çoklu performans sergiledikleri görülmüştür.

Oliver (1997), Kanada inşaat sektöründe örgütlerin kurumsal ve görev ortamı ilişkilerinin kurumsal performans üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yaptıkları

araştırma ile hem kurumsal hem de görev ortamının örgütsel performansı olumlu şekilde etkilediği sonucu ile gelecekte yapılacak araştırmaların da kurumsal ve görev ortamlarını dikkate almaları gerektiğini savunmaktadır.

Rosenbusch, Rauch ve Bausch (2013) tarafından görev ortamı ve performans ilişkisinde girişimci oryantasyonun rolünü belirlemeye yönelik yapılan çalışmada görev ortamının her bir boyutunun firma performans üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Karri (2001) tarafından stratejik esneklik ile firma performansı arasındaki ilişkide çevresel belirsizliğin rolünü belirlemeye yönelik gerçekleştirdiği çalışma ile çevresel belirsizliğin firma performansını doğrudan etkilediği sonucuna varılmıştır.

Alanyazın taraması sonucunda örgütsel görev ortamı ve finansal olmayan performansı ele alan sınırlı sayıda çalışmanın varlığından söz edilebilir. şöyle ki yabancı literatürde örgütsel görev ortamı ve finansal olmayan performans üzerine yapılmış olan çalışmaların sınırlı sayıda olması var olan çalışmaların ise değişkenleri birkaç boyutları ile ilişkilendirmeleri, Türkçe yazında ise yalnızca tek bir çalışmada örgütsel ortam değişkeninin çevresel karmaşıklık boyutu ile performans arasındaki ilişkiyi ele aldığı yani bütün boyutları ele alınmadığı görülmektedir. Dolayısı ile örgütsel görev ortamı ve finansal olmayan performansı ele alan araştırmalara duyulan gereksinim nedeniyle yapılan bu çalışma ile literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

1.4. FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS

Bu bölümde performans kavramı, finansal olmayan performans kavramı, finansal olmayan performansa ilişkin alanyazın, finansal olmayan performansı oluşturan faktörler, Kurumsal Karne Yaklaşımı, örgütsel performansın ölçülmesi, örgütsel performansı değerlendirme yöntemleri ve araştırma bulguları ele alınmaktadır.

1.4.1. Performans Kavramı ve Tanımlanması

Performans olgusu isim olarak dilimize Fransızca'dan geçmiştir. Anlamı ise, bir niyeti başarmak ya da başarma seviyesidir, bir eylemin sonucu ve değer yaratmaktır. Yine başarmak için bir yetenek ve bir sonuç oluşturma potansiyelidir. Performans, bilgi ve fiziksel olarak mevcut olan kaynaklar ile belirli bir hedefi başarabilme seviyesidir (Neely, 2004: 67-68).

Performans olgusundan ilk olarak 15.yüzyılda bahsedildiği ve oyun ile sergi için kullanıldığı bilinmektedir. Performans geçmişten günümüze kadar farklı alanlarda farklı anlamlarda kullanılmış ve gittikçe yeni anlamlar kazanmaya devam etmiştir. Bu olgu etkinlik, verimlilik, yetenek, memnuniyet ve başarı gibi kavramlarla aynı anlamda kullanılmaya başlanmıştır (Avcı, 2005: 82).

Performans, bir bireyin belirli bir faaliyet sonucunda elde ettiği başarı olarak ifade edilmektedir. Öte yandan işletmeler için performans ise, örgütsel amaç ve hedefleri başarma, etkin ve verimli olma ya da değer yaratma gibi ifadeler ile tanımlanmaktadır. Yine başka bir tanımlamada performans, işletmelerin verimlilik ve etkinlik özellikleriyle ulaştığı sürdürülebilirliği sağlayan rekabetçiliğin göstergesidir. Bu bakımdan performans olgusunun spesifik olarak ya da fonksiyonel bakış açısıyla çok fazla tanımlamalarının olduğu söylenebilir (Tatiana ve Marionara, 2012: 897). Yine başka bir tanımlamaya göre performans kavramı, işletmelerin verimlilik ve etkinlik seviyeleri ile elde ettikleri sürdürülebilir pazar varlıklarını sağlayan rekabetçiliğin göstergesidir (Maria, Florica ve Catalina, 2010: 951).

Örgütler, bireylerin bir araya gelerek çevresel değişime uyum sağlamak ve aynı amaca ulaşabilmek için meydana getirdikleri oluşumlardır. Performans, bir birey, örgüt ya da grup tarafından ulaşılan amaçların derecesi olarak tanımlanmaktadır. Kişisel düzeyde performans, iş memnuniyeti, kişisel uyumluluk ile ulaşılan amaçların seviyesi ile belirlenmektedir. Örgütsel seviyede performans ise kar, verimlilik, devamsızlık, adaptasyon gibi unsurlar ile belirlenmektedir. Grup seviyesinde performans ise uyum, verimlilik, moral ve üretkenlik seviyesi ile tespit edilmektedir. Performans kavramı yalnızca geçmişteki başarıları değil gelecekteki potansiyel amaçlara ulaşabilme becerisini de göstermektedir (Tseng ve Lee, 2014: 161).

Performans, programlanmış ve kararlaştırılmış faaliyetlerin sonunda meydana gelen niteliksel ve niceliksel verileri kapsamaktadır (Akal, 2002: 5). Performans olgusunda önemli olan hem kalite hem de miktar olarak bir ölçümün olmasıdır. Cordero (1990) 'etkililik ve etkinlik' kavramlarıyla performans kavramını açıklamaktadır. Burada etkinliği, kaynakların tamamı; etkililiği ise amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının ortaya konulması için gerekli bilgilerin ölçümü olarak ifade etmektedir (Cordero, 1990: 71). Yani buradan hareketle etkililiğin girdiyi, etkinliğin ise çıktıyı ifade ettiği söylenebilir.

Alanyazın incelendiğinde performansa dair yapılan çalışmalarda kavramsal manada yapılmış olan tanımlamalarda daima eksiklik olduğu görülmektedir. Araştırmalarda performansın tam olarak neyi ifade ettiği ya da ne anlama geldiğini tanımlamak yerine nasıl ölçülebileceği hususunun tartışıldığı görülmektedir (Tokgöz, 2016: 94). Dolayısıyla ile farklı alan ve disiplinlerde örgütsel performansa dair yapılmış çalışmalarda yapılan performans tanımlamalarına Tablo 1.3' de yer verilmektedir. Burada bazı tanımlar hedefler ulaşabilme derecesi ile belirlenirken bazıları ise verilen bilgilerden anlaşılmaktadır (O'Donnel ve Duffy, 2002: 1200).

Tablo 1.3.Performans Tanımlamaları

Kaynak	Tanım	Tanımlama Yöntemi
Cordero (1990)	Etkililik, verimlilik	Performans
Neeley ve diğerleri (1996)	Amaca uygun etkililik ve etkinlik	Performans
Clark ve Fujimoto (1991)	Toptan ürün kalitesi, üretkenlik ve teslim süresi	Performans Boyutları
Doz (1996)	Ar-ge verimliliğine odak, geliştirme ve hızı	Performans Boyutları
Emmanuelides (1993)	Geliştirme verimliliği ve süresi	Performans Boyutları
Griffin ve Page (1993)	Kaynakların hedeflere ulaşabilmek için nasıl birleştirildiği ve nasıl kullanıldığının ölçüsü	Verimlilik
Moseng ve Brendrup (1993)	Etkililik, uyum sağlama, etkinlik	Performans boyutları
Neely (2004)	Hedefi başarabilme derecesi	Performans
Maria, Florica ve Catalina (2010)	Etkililik ve verimlilik	Performans
Tatiana ve Marioara (2012)	Üretken ve verimli olma, değer yaratma	Performans
Tseng ve Lee (2014)	gelecekteki potansiyel amaçlara ulaşabilme becerisi	Performans
Yang, Huang ve Hsu (2014)	Etkililik, verimlilik, gelişim, memnuniyet, yenilik, kalite	Performans Boyutları

Finansal performans ölçüm sisteminde karşılaşılan yetersizliklerle yüz yüze gelen işletmeler yenilik, çalışanların eğitimi ve müşteri memnuniyeti gibi finansal olmayan ölçümlere de değer vermeye başlamışlardır (Chan, 2004: 206). Öte yandan finansal olmayan performans ölçümlerinin yönetsel açıdan performans üzerinde belirleyici olabilir. Özellikle çalışanların memnun edilmesini içeren boyutta çalışanların bağlılık ve adalet algılarında olumlu değişimler yaratabilir (Lau ve Moser, 2008: 57). Dolayısıyla finansal olmayan performansın önemli avantajlarından biri finansal verilerden elde edilemeyen, işletmenin etrafında topluluklar hakkında bilgilere ulaşabilmesidir. Finansal veriler çalışanlara yapılan yatırımları, beceri ve bilgi seviyelerini gösteremez (Milost, 2013: 825).

Performans olgusunun yapılan araştırmalarda, finansal ve finansal olmayan performans olmak üzere iki farklı değişkenin bir araya gelmesi ile oluştuğu görülmektedir. Ancak yine yapılan araştırmalarda meta-analiz sonuçlarına göre finansal performans ile finansal olmayan performans arasında büyük oranda korelasyon olduğu görülmektedir. Buradan hareketle bu iki farklı değişken için tanımlama yapılacak olursa, genel olarak finansal performans miktar ile finansal olmayan performans ise kalite ile ilgilidir (Bang ve Joshi, 2010: 67).

Finansal olmayan performans faktörleri ise; müşteri memnuniyeti, ürünlerdeki kalite, çalışanların memnuniyeti ve diğer paydaşlar ile tedarikçilerle olan ilişkileri kapsamaktadır (Tokgöz, 2016: 98).

Performans ölçümü, işletmelerde elde edilen çıktılar ya da sonuçların gerçekleşmesi beklenen amaç veya çıktılarla karşılaştırılması ile yapılabilir. Performans çok boyutlu bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Yang, Huang ve Hsu, 2014: 42):

- ✓ Verimlilik: Hedeflenen amaçlara ulaşmada minimum ölçüde kaynakların kullanılması durumunda ortaya çıkmaktadır.
- ✓ Etkinlik: Hedeflenen amaçlara ulaşmak ile gerçekleşmektedir.
- ✓ Gelişim: İşletmelerin kendi yetenekleri ile gelecekteki fırsatları yakalamaları ile ortaya çıkmaktadır.
- ✓ Memnuniyet: Müşteriler, çalışanlar ve paydaşlarla ilgilidir.
- ✓ Yenilik: Süreç ve ürünlerle ortaya çıkmaktadır.
- ✓ Kalite: Yüksek oranda kaliteli ürün yüzdesini ifade etmektedir.

1.4.3. Finansal Olmayan Performans Kavramı

İşletme araştırmaları alanında performans ölçümü daima sıkıntılı bir konu olmuştur (Fahy vd., 2000: 71). İşletme performansı olgusu genel olarak etkinlik verimlilik odaklı olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmeler sektörde ayakta kalabilmek için karlı hamleler yapmak zorundadırlar. Yapılan araştırmalarda işletme performansını oluşturan diğer kavramların ise; satış seviyesi, satış büyüklüğü, kapasite kullanımı, müşteriler ve fiyat liderliğinden yansıyan etkililik olduğu söylenebilir (Sandvik ve Sandvik, 2003: 359).

Finansal olmayan performans, işletmelerin oluşturdukları ürünlerin kalitesi ile ilgilidir (Bnag ve Joshi, 2010: 67). Kurumsal performans değerlendirmelerinde finansal olmayan ölçüm araçlarına yönelik artan ilginin nedenleri araştırılmıştır. Somut olmayan varlıkların artış sebepleri; alıcıların gücünün fazlaşması, değişim hızının artması, dağıtım kanallarının dinamik olması, pazarlama anlayışının değişmesi, kurumsal performans ölçümünde yeni yaklaşımların kendini göstermesi,

üretim endüstrinin yerini hizmet endüstrisinin alması ve marka değerlemede yaşanan bazı gelişmeler olarak sıralanmaktadır (Hacıoğlu, 2012: 62). Bundan ötürü son zamanlarda örgütsel performansın tespit edilmesinde finansal olmayan performans göstergelerinden yararlanılmaya başlanılmıştır (Davidson, 1999: 760).

Nitel performans olarak da adlandırılan finansal olmayan performans, örgütün hizmetlerini satın alan bağış ya da müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılama konusunda öncelikli amaç edinmiş çalışan bireylerin isteklerine bağılı olarak çok boyutlu olarak ele alınması gereken soyut bir kavramdır. Finansal olmayan performans stratejik bir konudur (Lai ve Chang, 2005: 446). Global dünyanın değışen rekabet koşullarında örgütler finansal olmayan performans ölçütlerinin (kalite, itibar, memnuniyet vb.) dikkate alınmasını zorunlu kılmıştır. Örneğın; bir vakıf ya da dernek güvenilir ve itibarı yüksek olarak görülmesi hususu kendisine bağış yapacak kurum veya bireyler açısından önem arz etmektedir (Seleoğlu, 2020: 17).

Finansal olmayan performans ölçümü hususu örgütlerin maddi olmayan varlıklarının ölçülmesini ifade etmektedir. Maddi olmayan varlıklar ise gelecekteki finansal performansı ve işletme değerinin belirleyicisi olarak görülen fiziksel olmayan varlıkları göstermektedir. Andriessen's (2004), performans ölçüm literatürünü incelemeye yönelik yapmış olduğu çalışmasında maddi olmayan varlıkların neden ölçülmesi gerektiğini sıralamıştır (Ittner, 2008: 262):

- ✓ Yönetimin dikkatinin maddi olmayan varlıklara ilişkin ölçme ve yönetilmesi üzerine olması.
- ✓ Maddi olmayan varlıkların yönetilmesi gerektiği zorunluluğunun oluşması.
- ✓ Kaynak temelli stratejilerin meydana gelmesi.
- ✓ Faaliyetlerin denetlenmesine gerek duyulması.
- ✓ Faaliyetlerin sonuçlarına önem verilmesi gereği.
- ✓ Stratejilerin eyleme dönüştürülmesi zorunluluğu.
- ✓ İşletmeler bir bütün olarak görülerek yönetilmesi zorunluluğu gibi nedenler finansal olmayan ölçümlere verilen önemin artmasına neden olmuştur.

Finansal olmayan performans ölçümlerine olan gereksinim, geleneksel yönetim muhasebesi tekniklerinin ölçüm konusunda yeterli olmaması durumunda meydana gelmiştir. Geleneksel performans ölçümlerinde çoğunluk olarak yatırımın geri dönme oranı ve net kazançlar üzerine odaklanmaktadır. Finansal olmayan performans ölçümlerinde ise işletmelerin uzun vadede performanslarının öngörülmesi hususunda iyi bir ölçüt ve yöneticilere ise işletmelerin stratejik eylem ile hedefleri konusunda ciddi bilgiler vermektedir (Tek ve Gümüş, 2006: 10). İşletmeler finansal olmayan performans ölçümleri sayesinde rakiplerine karşı stratejik üstünlük yaratabilmektedirler (Widener, 2006: 454).

Finansal olmayan performans ölçümleri maddi olarak ölçülemeyen kriterler olarak ifade edilmektedir. İşletmelerde performans ölçüm kriterleri dikkate alındığında finansal ölçümlerde en çok kullanılan kriter gelirler/satışlar iken finansal olmayan ölçüm kriterlerinden de en çok kullanılanının ise müşteri memnuniyeti olduğu görülmektedir (Tek ve Gümüş, 2006: 11).

Çoğu araştırma finansal olmayan performans değişkenlerinin müşteri memnuniyeti, örgütsel istikrar, müşteri sadakati, verimlilik, çalışan memnuniyeti, işgören devir hızı, işgören çalışma performansı ve toplumsal fayda olduğunu göstermektedir (Capon, Farley ve Hoenig, 1990: 1144).

1.4.4. Kullanılan Finansal Olmayan Performans Faktörlerine İlişkin Alanyazın

Ittner ve Larcher (1998)' e göre finansal olmayan performansı göstermekte muhasebe kayıtları yeterli olmamaktadır. Araştırmacılara göre finansal olmayan performansı gösteren ölçütlerin devir oranı, yenilik, ürün kalitesi ve müşteri memnuniyeti gibi unsurlardan oluşması gerekmektedir. Yapılan çalışmalarda genel olarak müşteri memnuniyetinin performans üzerindeki sonuçları üzerinde durulduğu görülmektedir. Chow ve Stede (2006) ve Stede, Chow ve Lin (2006), Avrupa ile Amerika da üretim işletmelerinde yapmış oldukları araştırma ile finansal olmayan ölçüm için üç alt boyutu dikkate almışlardır. Bunlar; içsel işleyiş, işgören odaklı ölçüm ve müşteri odaklı ölçüm boyutlarıdır. Banker, Potter ve Srinivasan (2000) ise finansal olmayan performans ölçümünde müşterilerin geri dönüş olasılığı ve müşteri

şikayetlerinin çokluğu olmak üzere iki kriterden yararlanmışlardır (Tokgöz, 2016: 96).

Lau ve Moser (2008) finansal olmayan performans ölçümüne dair yaptıkları araştırmada içsel işleyiş ölçümleri, işgören odaklı ölçüm ve müşteri odaklı ölçüm olmak üzere üç boyuttar yaralanmışlardır. Morales, Montes ve Jover (2007) araştırmalarında işgören maaşlarındaki artış oranı ve işgören memnuniyeti kriterlerini kullanmışlardır. Luo, Huang ve Wang (2011) ise ekonomik olmayan bakış açısı ile finansal olmayan performans ölçütlerinin müşteri bağlılığı, müşteri memnuniyeti ve sosyal ilişkiler içinde olunan paydaşlar ile ölçülebileceğini savunmuşlardır. Dossi ve Patelli (2010), performans göstergelerinin strateji uygulamaları üzerindeki rolünü incelemiş ve finansal olmayan performans göstergelerini ürün kalitesi, müşteriler ile işgörenler açısından ele almışlardır.

Lau ve Roopnarain (2014) ise finansal ve finansal olmayan performansın iş performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada finansal olmayan ölçümde çalışanların eğitim seviyesi, memnuniyetleri ve işi bırakma oranlarını tespit etmişlerdir. Hafeez, Malak ve Abdelmeguid (2006) çalışmaları ile finansal olmayan performans ölçütlerinin dağıtım güvenilirliği, müşteri memnuniyeti, yenilik, sipariş döngü zamanı, iş akışı geliştirme, bilgi depolama yeteneği, beceri geliştirebilme ve bilgi toplama yeteneğinden oluştuğunu ileri sürmüşlerdir.

1.4.4. Finansal Olmayan Performansı Oluşturan Faktörler

İşletmeler küresel rekabette ötürü üretimde yeniliğe gitmek zorunda kalmaktadırlar. İş gücündeki gelişmeler ve rekabet anlayışı sonucunda ürün ve süreçlerde kaliteye önem verilmeye başlanmıştır. Buradan hareketle ileri derecede gelişen ve ürün ile hizmet üretilen çevrede kritik gelişmeleri de yakından izlemek gittikçe zorlaşmaya başlamıştır. Sonuç olarak ürünlerin maliyetlerinin değerlendirilmesi hususuna verilen önem daha da artmıştır. Geleneksel muhasebe sistemi finansal olmayan verilere yeteri kadar yer vermemektedir. Dolayısıyla performans değerlendirmede yardım edecek olan yeni ölçüt ve ölçümler ile örgütsel performans ve rekabet ölçümünde

büyük önem arz edecektir (Gunasekaran, Williams ve McGaughey, 2005: 524). Sousa (2004), ihracat performans göstergelerini incelerken performansın subjektif ve objektif olarak sınıflandırılabilirliğini belirtmiştir. Pazar payı, yoğunluk ve satış miktarı gibi unsurları objektif, memnuniyet, başarı gibi ölçütleri de subjektif performans ölçütleri olarak ele almıştır (Sousa, 2004: 8).

Matsuna ve Mentzer (2000: 11) ise pazar odaklılığının finansal performans üzerindeki etkisini incelediği araştırmasında finansal olmayan performans ölçütlerini müşteri tutma, müşteri memnuniyeti, kurumsal imaj, sosyal kabullenme, işgören memnuniyeti olarak sınıflandırmışlardır. Bundan dolayı örgütler, rekabet edebilmek için kalite odaklı, yenilikçi yönetim stratejileri ve geniş ölçekte performans ölçütlerini de içeren finansal ve finansal olmayan ölçümleri dikkate almayı hedeflemişlerdir. Yönetim muhasebesinde özellikle finansal olmayan performans ölçümlerinin olası faydaları sergilenmiştir (Said, HassabElnaby ve Wier, 2003: 195). Geçmişten günümüze kadar işletmeler işgören memnuniyeti, müşteri bağlılığı ya da bunun gibi başka finansal olmayan ancak karlılık üzerinde etkisi olduğu düşünülen performans ölçeklerini kullanmışlardır. Yöneticiler açısından düşünüldüğünde bu durum daha finansal veriler ortada yokken işletme süreçlerinde iyileştirme yapabilecek olan yatırımlar için gerekli girişimlerde bulunabilme gibi faydalar sunmaktadır. Ancak bu hususun gerçekleşebilmesi ölçümde kullanılan finansal olmayan faktörün doğru şekilde seçilmiş olmasına dayanmaktadır (Ittner ve Larcher, 2003: 88).

Yapılmış olan çoğu araştırmada finansal olmayan performans ölçütlerinin müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti, verimlilik, örgütsel istikrar, işgören memnuniyeti, işgören devir hızı, toplumsal fada ve işgören performansı olarak dikkate alındığı görülmektedir (Capon, Farley ve Hoening, 1990: 1144).

Lau ve Sholihin (2005)' e göre finansal olmayan ölçümler çeşitli ve geniştir. Bundan dolayı farklı çalışmalarda farklı finansal olmayan göstergeler kullanıldığı görülmektedir (Hemedoğlu vd., 2012: 93). Tablo 1.4' de finansal olmayan performans ölçümüne dair birkaç araştırma ve kullanılan göstergeler verilmektedir.

Tablo 1. 4. Araştırmalarda Kullanılan Finansal Olmayan Performans Göstergeleri

Araştırma	Göstergeler
Dow ve diğerleri (1999)	Üretim hacminin yüzdesi olarak kusurlar, garanti taleplerinin toplam satışların yüzdesi olarak maliyeti, toplam satışların yüzdesi olarak kalite maliyeti, bitmiş ürün kusur oranı.
Lau ve Sholihin (2005: 404) Hoque ve James (2000: 14) Hemedoğlu ve diğerleri (2012: 93)	İşgücü verimliliği farkı, malzeme hurda kaybı oranı, malzeme verimliliği değişkenliği, üretim akış zamanı, düzgün girdi çıktı oranı, sevk edilen kusurlu ürünlerin yüzdesi, yeni ürün lansmanlarının sayısı, yeni patent sayısı, yeni ürünleri pazara sunma süresi, müşteri memnuniyeti, müşteri şikâyet sayısı, pazar payı, düşük kalite nedeniyle iadeye gelen ürünlerin yüzdesi, garanti onarım maliyeti, müşterilere dönüş yapma süresi, siparişten teslimata kadar döngü süresi.
Rahman ve Bullock (2005: 74)	Çalışanların morali, üretim hacminin yüzdesi olarak kusurlar, müşteri memnuniyeti, müşteriye tam zamanında teslimat, verimlilik, garanti taleplerinin toplam satışların yüzdesi olarak maliyeti, toplam satışların yüzdesi olarak kalite maliyeti.
Bayraktar ve diğerleri (2009: 140)	Üretimde daha kısa teslim süresi, iyi kaynak planlaması, operasyonel verimlilik, tahmin doğruluğu, azaltılmış stok seviyesi, doğru maliyetleme ve maliyet tasarrufu.

Yukarıdaki tabloda da görüleceği üzere literatürde finansal performansı ölçmeye yönelik yapılan çalışmalarda farklı ve çeşitli göstergelerin ölçüme dahil edildiği görülmektedir.

1.4.5. Kurumsal Karne Yaklaşımı

Vizyon, misyon ve stratejinin ölçülebilir ifadeler şeklinde örgütler için kritik boyutlar altında toplanmasını, daha anlaşılabilir olmasına katkı sağlayan ve ortak bir dil meydana getiren kurumsal karne yönteminde, kurumsal performansın ölçümünde dengede olması gereken müşteriler, süreçler, finansal durum ve öğrenme-gelişme olmak üzere dört boyut ele alınmaktadır (Kaplan ve Norton, 2015: 2-3). Buradaki dört boyut hem birbirleri ile hem de örgüte has vizyon ve stratejilerle de bağlantılıdır. İç süreçlerdeki mükemmellik, gelişim ve yenilik olgusuna katkı sağlar ve sonuç olarak müşteri memnuniyeti ve öğrenme gerçekleşmektedir (Usta, 2014: 22).

Örgütlerde yönetimin performansını belirlemek ve ölçmek amacıyla çok sayıda farklı yöntemler kullanılmaktadır. Fakat işletmelerin kendi yapıları için uygun olan yöntemi kullanıp kullanmadıkları, kullandıkları yönteminde beklentileri ne doğrultuda karşıladığı yine örgüt için ne ölçüde yararlı olduğu gibi hususlar konusunda bir takım tereddütler yaşanmaktadır. Çoğu işletmede yalnızca finansal tablolara dayalı bir performans ölçümü yapıldığı görülmektedir. Bu yüzden de örgütlerde bir takım boşluklar bulunmakta bu durum ise mevcut stratejik hedeflerin uzun vadede düzgün şekilde yönetilememesi sorununu beraberinde getirmektedir.

Yalnızca finansal veriler doğrultusunda yapılan performans ölçümlerinin eksiklikleri yanlış yönetim politikalarını yarattığı bilindiği halde finansal olmayan performans göstergelerinin performans ölçümüne dâhil edilmesi 1990'lı yıllarda kendini göstermeye başlamıştır. Üretimin doğasındaki değişim, artan rekabet, ulusal ve uluslar arası ödüller, yasal düzenlemeler, bilişim teknolojisinin etkisi ve yenilikçi yaklaşımlar gibi nedenler finansal olmayan performansın bu zamana kadar kullanılmamasının nedenleri arasında yer almaktadır (Karahana ve Özgür, 2009)

Robert S.Kaplan ve David P.Norton tarafından 1992 yılında finansal tablolar ile yapılan performans ölçümlerindeki eksiklikler ve kullanılan yöntemlerin işletmelerin uzun vadeli stratejilerine uygun kısa dönemli aksiyonlar belirlenememesi durumunu fark ederek yalnızca ölçüm aracı olarak değil kurum stratejilerini birbiri ile ilişkilendirerek sebep-sonuç bağlantısı kurulmasına yarayan ve tam bir döngü içinde performans değerlendirmesinin yapılmasına katkı sağlayan Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) yaklaşımı ortaya atılmıştır. Kurumsal karne, kurumsal stratejileri dengeli şekilde uygulayarak sorunların çözülmesine katkı sağlayan metodolojidir.

Nair (2004)'e göre Kurumsal Karne'nin karakteristik özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Ürkan, 2019: 7-8):

- İş stratejisinin yönetilmesi için tasarlanmıştır.
- Örgütün tamamında ortak bir yönetim dili kullanılmaktadır.
- Örgüt stratejilerinin çerçevesini belirleyerek günlük operasyonların yönetimi için ortak kurallar zinciri kullanılmaktadır.

- Örgütlerin kurumsal stratejilerini belirlemekte ve yönetmektedir.
- Amaç, performans ve ölçüt göstergeleri ile stratejik hedefleri aynı doğrultuda ele almakta ve değerlendirmektedir.
- Örgütün bütün seviyelerine yayılmaktadır.

Balanced Scorecard yaklaşımının sağladığı avantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Letza, 1996: 54-61):

- Kısa ve uzun vadede işletmelerin dönerselliğini dengede tutar.
- Bilgi aktarımını yaparken örgüt içerisinde doğru şekilde yayılmasına katkı sağlar.
- İşletme içi ve dışı ölçütleri dengeye getirir.
- Çalışanların motivasyonu dikkate alındığında performansla birlikte geniş bir perspektif açısında değerlendirilir.
- İş süreci performansı sürekli değerlendirilir, dinamik yapıdadır.
- Kurumsal stratejik yönetim ile sistemin entegrasyonu ile daha etkili bir strateji sağlamak.
- Stratejiyi işletmelerde daha detaylı olarak aktarımını gerçekleştirmek.
- Farkındalık yaratarak işletme misyon ve vizyonunu belirlemek.
- Operasyonel değeri maximum düzeye çıkarabilmek.
- İşletme içerisinde iletişimin yüksek olmasını sağlar.
- Kontrol mekanizması sayesinde işletmelerin koordinasyonunu sağlar.

1.4.5.1. Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Boyutları

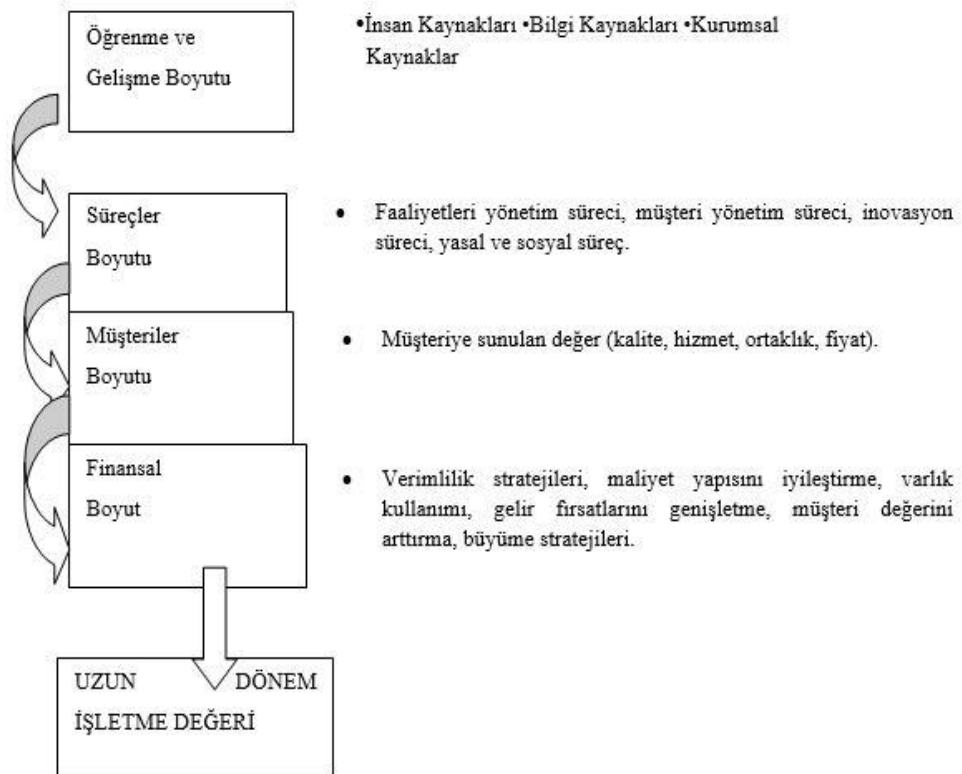
Süreçler arası karşılaştırma yapan, işletmeler içerisinde her bir sürecin performansının değerlendirmesini yaparak örgütün vizyon, misyon ve stratejileri doğrultusunda hareket etmesini kolaylaştıran kurumsal karne yöntemi sürece duyulan ihtiyaçtan dolayı ortaya çıkmıştır (Yücel, 2021: 32).

Otley (1999: 374)'e göre vizyon, misyon ve stratejinin ölçülebilir ifadeler ile kurum içerisinde kritik boyutlar adı altında toplanmasını, iletilebilir ve anlaşılabilir olmasına katkı sağlayan ayrıca ortak bir dil meydana getiren kurumsal karne yönteminde kurumsal performansın ölçümünde dengeli olarak dağılması gereken müşteriler, öğrenme ve gelişme, süreçler ile finansal durum olmak üzere dört boyut yer

almaktadır (Kaplan ve Norton, 2015: 2-3). Bu dört boyut hem örgütün vizyon ve stratejisi ile hem de birbirleri ile ilişki içerisindedir. Buradaki iç süreçlerde sağlanan mükemmellik olgusu, gelişim ve yenilik olgularında da artış yaşanmasına katkı sağlar ve dolayısı ile de örgütsel anlamda öğrenme ve müşteri memnuniyeti kendini gösterir (Usta, 2014: 22).

Kurumsal karnenin boyutları bu yöntemi dikkate alan birçok örgütte aynen uygulanmakta olup sunulan ürün-hizmet ve örgütün yapısı gereğiyle bazen bu boyutlarda değişim yaşandığı görülmektedir (Coşkun, 2007: 38-39). Örgütün içerisinde bulunduğu çevresel unsurlar, yaptığı iş gibi hususlar bu boyutlara ilave, çıkarma veya değişim yapılmasına neden olmaktadır (Kırmızılar, 2019: 49).

Kaplan ve Norton (2014: 62), kurumsal karnenin boyutları ve bu boyutlar altında yer alan stratejik amaçları genel olarak beş boyutta ele almaktadır (Bkz. Şekil 1.5):



Şekil 1.5. Kurumsal Karne Boyutları
Kaynak: (Kaplan ve Norton, 2004: 62);(Bose ve Thomas, 2007:656).

Kurumsal karne yönteminde her bir boyutun içerdiği amaçlara ulaşıp ulaşımadığının ölçülebilmesi adına farklı performans göstergeleri belirlenmektedir. İdeal performans göstergelerinin özellikleri arasında ise; geçerli ve güvenilir olmalı, kıyaslamalara ve karşılaştırmalara izin vermeli, düşük maliyetli olma, tutarlı olma, strateji ile ilişkili olma, ulaşılabilir olma, sayısal ifadelerle açıklanabilir olma, yönetim açısından performans boyutlarını yansıtır ve gerektiğinde değiştirilebilir gibi unsurlar yer almaktadır (Jackson, 1988: 12).

1.4.5.1.1. Finansal Boyut

Örgütler yaşamları boyunca değişik finansal amaçları hedefleyebilirler fakat özünde bütün örgütlerin amacı daha az gider ile fazla gelir sahibi olarak kar maksimizasyonu elde etmektir. Finansal açıdan bakıldığı takdirde sürdürme, hasat ve büyüme stratejilerinin her birinin örgüt stratejilerine şekil verecek üç amacı içerdiği görülmektedir (Bose ve Thomas, 2007: 659). Bunlar (Kırmızılar, 2019: 51-52):

- ✓ Gelir artışı ve bileşimi
 - Yeni uygulamalar
 - Yeni bileşenler
 - Yeni müşteri ve pazarlar
 - Yeni ilişkiler, yeni ürün-hizmet bileşimi
 - Yeni fiyatlandırma stratejisi

- ✓ Verimlilik artışı/maliyetin düşürülmesi
 - Gelirlerin verimliliğinin artırılması
 - Birim maliyetlerin azaltılması
 - İletişim kanallarının geliştirilmesi
 - İşletme giderlerinin azaltılması

- ✓ Varlıkların değerlendirilmesi
 - Nakit dönüş süreci
 - Varlıklardan etkin fayda sağlanması

Finansal boyutta işletmeler maliyetlerini en aza indirirken satışları arttırarak karı maksimum düzeye çıkarmaya çalışmaktadırlar. Kaliteli finansal performansı elde edebilmek, müşteriler ile kurulan iyi ilişkiler sonucunda meydana gelen pazarlama performansına bağlıdır. Müşteri memnuniyeti ise hedef kitleye beklenen standartlardaki ürün ve hizmetlerin eksiksiz ve zamanında ulaştırılması ile gerçekleşmektedir. Dolayısıyla bu hususun süreçlerin kalitesinden geçtiği söylenmektedir. İçsel süreçlerin daha makul bir hale getirilmesi durumu ise iç müşteriler olarak görülen çalışan bireylerin sürekli olarak öğrenmesi ve gelişmesidir (Yücel, 2021: 36).

Geçmişte yapılan işlerin ve bu olaylar ile ilgili mevcut durumların ölçülebilmesi ve sonuçlarının yorumlanmasında büyük katkı sağlayan finansal ölçütler, işletmelerin stratejileri ile stratejilere yönelik uygulama ve işlemlerin işletmelerin gelişimine katkı sağlayıp sağlamadığını ortaya koymaktadır (Kaygusuz, 2005: 90). İşletmelerin stratejilerini uygularken yararlandıkları ölçütler Tablo 1.5’ de yer almaktadır.

Tablo 1.5. Finansal Boyut Amaç ve Ölçütleri

FİNANSAL BOYUT	
AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
Satışlar	Satış ve karlardaki yıllık artış
Yeni mamullerin sayısındaki artış	Yeni mamullerin satış yüzdesi
Yeni fiyatlama stratejisinin dikkate alınması	Mamul ve müşteri karlılığı
Birim mamul maliyetinin azaltılması	Mamul birim maliyeti
Birim müşteri maliyetinin azaltılması	Müşteri birim maliyeti
Satışların maliyeti	Yıl bazında belirli bir seviyede kalma veya azalma
Varlık kullanımının geliştirilmesi	Varlık sermayesi devir hızı ekonomik katma değer

Kaynak: (Kaygusuz, 2005: 91)

Finansal boyutta, işletmelerin pay sahiplerine nasıl görünmekte ya da finansal anlamda nasıl başarılı olunacak sorularına yer verilmektedir. Finansal boyutta diğer boyutlarda yer alan ölçü ve amaçlara odaklanmaya yönelik hizmet verilmektedir. Bu bakış açısında uzun ve kısa vadeli finansal performansı geliştirmeye yönelik neden ve sonuç ilişkilerinin birer parçası olan faaliyetlerin kar amaçlı işletmelerdeki önemi

yansıtmaktadır. Ölçü ve amaçların ifade edilmesi sürecinde farklı bölümlerde farklı finansal ölçüler meydana gelebilmektedir. Fakat buralardaki finansal amaçların işletme stratejilerin ile uyum içerisinde olması gerekmektedir (Choe, Haddad ve Wilson, 1997: 22).

Finansal ölçüler, geçmişte yapılmış olan işler ve olaylar ile ilgili mevcut durumların ölçülebilen sonuçlarını özetlediği için işletmeler açısından yararlı görülmektedir. Yine finansal boyutta kendini gösteren amaçlar diğer boyutların ölçü ve amaçların odak noktasını oluşturmaktadır. Yani finansal boyut dışındaki diğer boyutların finansal performans üzerinde ne tür etkiler yaratacağı net bir şekilde ifade edilmelidir. Ve bu boyutta yer alan performans ölçütleri uzun vadedeki amaçların tanımlanmasında işe yaramaktadır (Kaplan ve Norton, 1996: 56-58).

1.4.5.1.2. Müşteri Boyutu

Müşteri boyutu, müşterileri memnun edebilmek adına iyileştirilmesi gereken süreçlerin neler olduğu ve örgütlerin hangi işlemlerde mükemmelliğe ulaşması gerektiği sorusuna yanıt vermektedir. Bu boyutta ilk olarak müşterilerin ihtiyaçları belirlenerek özel bir hedef konulmakta ve bu hedefe ulaşabilmeye yönelik ölçütler tespit edilmektedir. Değerlendirme işinde kullanılacak ölçütler ise müşteri bağlılığı, şikâyet sayısı, müşteri memnuniyeti ve tekrar gelen müşteri sayısını içermektedir (Hemedoğlu vd., 2012: 91).

Müşteri boyutu işletmelerin vizyonlarına ulaşabilmeleri için müşteriye nasıl görünmeli sorusu ile şekil almaktadır. Günümüzde çoğu işletme müşteriye odaklanma konusunu amaç olarak görmektedir. Değer sunma hususunda bir numara olmak işletmelerin en temel amaçları içerisinde yer almaktadır. Bundan dolayı üst yönetimin önem verdiği konulardan biri de müşteri odaklı faaliyette bulunmaktadır (Kaplan ve Norton, 1992: 73). Günümüzde müşteriler maliyetleri karşılayarak kar elde ettirdikleri için işletmeler müşteri odaklı çalışmaktadırlar. İşletmeler kendi faaliyet alanlarına uygun müşteri ve pazar bölümlerini seçerek hareket etmektedirler. Bu boyutta müşteri sadakati, tatmini, karlılığı, pazar payı ve müşterilerin elde tutulması gibi ölçütlerin hedeflenen müşteri ve pazar bölümleri ile uyumlaştırılarak işletmelere katkı sağlanmaktadır (Hornsby ve Baxendale, 2001: 35). Müşteri boyutu

iyi bir şekilde oluşturularak uygulanan stratejilerinin başarılı sonuçlarını içermektedir. Müşteriyi elde tutma-kazanma-tatmin, müşteri karlılığı ve pazar payı gibi ölçüleri içeren bu boyut işletmeler için genel ölçüler gibi görünse de hedef müşteri kitlesi ile de ilişkilendirilebilir (Kaplan ve Norton, 1996: 58). Müşteri boyutunun amaç ve ölçütleri Tablo 1.6’da verilmektedir.

Müşteri boyutunda işletmeler açısından marka değerinin daha fazla artırılması, kurumun iç ve dış performansı ve piyasadaki değer, arttırmaya çalışılmaktadır. Balanced Scorecard’ da amaç yalnızca piyasa değerini maksimize etmek değil müşterilerin işletmelerden memnun kalma seviyesi, hizmetten duyduğu tatmin, bağlılık derecesi, kalite seviyesi, karlılık düzeyi ve bu durumları uzun vadede düşünebilmesi performans ölçümünü üst seviyeye çıkarmaktadır (Yücel, 2021: 37).

Tablo 1.6. Müşteri Boyutu Amaç ve Ölçütleri

MÜŞTERİ BOYUTU	
AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
Pazar payının arttırılması	Pazar payı yüzdesi
Müşteri sadakatinin arttırılması	Yeni mamullerin satış yüzdesi
Müşteri sadakatinin artması	Gelişme yüzdesi, yeni müşteri yüzdesindeki artış
Devamlı, zamanlı teslim	Siparişlerin karşılanması
Müşteri tatmini	Sıfır hata, zamanında teslim, yüksek kalite, düşük fiyat
Mamul kalitesinin yükseltilmesi	İade yüzdesi
Pazara girişlerde artış	Müşteri sayısı ve satış hacmi

Kaynak: (Kaygusuz, 2005: 94)

Kurumsal karnenin (Balanced Scorecard) boyutlarından biri olan müşteri boyutunun temel ölçü grupları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Kırmızılar, 2019: 53):

- Pazar payı: İşletmelerin belirli bir pazarda yaptığı satışların pazardaki toplam yapılan iş hacmine oranı olarak ifade edilir.
- Müşteri devamlılığı: Örgütlerin yeni müşteri ile yeni iş kazanma oranını mutlak değerlere göre ifade etmektedir.
- Müşteri kazanımı: Örgütün müşterilerle olan ilişkilerinin mutlak değerler açısından tespit edilmesi.

- Müşteri tatmini: Müşterilere sunulmakta olan değerlerin müşterilerde oluşturduğu tatmin düzeyini takip eder.
- Müşteri karlılığı: Müşteriye yapılan harcama ile müşteriden elde edilen fayda arası fark ile belirlenmektedir.

1.4.5.1.3. İç Süreçler Boyutu

İç süreçler boyutunda mükemmelliği nasıl sağlayabiliriz sorusuna cevap aranmaktadır. Ayrıca bu boyutta müşterilerin hem bugün hem de gelecekte ihtiyaçlarının belirlenmesini ve bunlara yönelik çözümlerin geliştirilmesi hususunu barındıran bir iç değer zincirinin tanımlanmasının ilerisine odaklanmaktadır. İç süreçler boyutu mal ve hizmetleri ile müşterilere değer sunan zinciri ifade ettiğinden işletmelerin kendilerine has bir durumu ifade etmektedir (Choe, Haddad ve Wilson, 1997: 23).

Kaplan ve Norton (2014)' e göre iç süreçler boyutu, müşteriler için değer önermesi oluşturarak, süreçleri geliştirip maliyetleri en aza indirgeyerek örgüt stratejisinin önemli iki bileşenini yerine getirmektedir. Bu hususu ise kendine has olan özelliklere bağlı olarak değişen farklı iç süreçlerle gerçekleştirmektedir (Kırmızılar, 2019: 54).

Kaplan ve Norton (2001)'e göre iç süreçler boyutunda örgütsel faaliyetler dört üst düzey süreç şeklinde kendini göstermektedir. Bunlar (Hemedoğlu vd., 2012: 92);

- Yeni ürün-hizmet üretmek ve yeni pazarlara, müşterilere hitap etmek adına yeniliği teşvik edici ayrıcalıklar yaratmak (franchise),
- Mevcut müşterilere daha yakın davranarak ilişkileri güçlendirmek, ürünlerin müşterilerdeki değerini fazlalaştırmak,
- Tedarik zinciri, kaynak-kapasite yönetimi gibi süreçlerde iyileştirmeler yaparak operasyonel mükemmelliği sağlamak,
- Dışsal paydaşlar ile etkili ilişkiler sağlayarak iyi birer şirket vatandaşı olmak.

İç süreçler boyutu, işletmelerin müşteri tatmini sağlandıktan sonra mevcut müşterilerin taleplerini karşılayabilmek adına çözüm odaklı olmalarını gerektiğini ifade etmektedir (Kaygusuz, 2005: 96). İç süreçler boyutunun amaç ve ölçütleri Tablo 1.7'de verilmektedir.

Tablo 1.7. İç Süreçler Boyutu Amaç ve Ölçütleri

İÇ SÜREÇLER BOYUTU	
AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
Yeni mamul sayısındaki artış	Yeni mamul sayısı
Planlanan yeni mamul süreç kalitesinin artırılması	Kalite, maliyet, hatalı mamul yüzdesi
Süreç zamanının azaltılması	Üretim süreç etkinliği
Süreç geliştirme	Hata oranında azalma ve Katma değer analizi
Mamule yeni başlama	Yeni mamule talep sayısı
İşgören tatmini	İşgören anketleri

Kaynak: (Kaygusuz, 2005: 96)

İşletmelerin temel başarı ölçütleri içerisinde yer alan, kurumun finansal hedeflerine ulaşmasında ve müşteri tatminini sağlamasında büyük öneme sahip olan içsel süreçlere odaklanılmalıdır. Ayrıca müşterilerin değerli kılınması açısından da iç süreçlere gereken önem verilmelidir. İç süreçler, örgütlerin öğrenen bir örgüt olmasını sağlamakta rekabet üstünlüğü elde etmesi içinde gerekli olan işlev ve süreçlere yönelmesine olanak vermektedir. Örgütler içsel süreçlerdeki gelişmeler sonucunda müşteri sadakat ile tatmini olguları işletmenin gelecekteki finansal başarısının iyi bir göstergesidir (Yücel,2021: 39).

1.4.5.1.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

İşletmelerin vizyonlarına ulaşabilmeleri öğrenme ve gelişme boyutundaki yeteneklerini nasıl geliştirmeleri ve devam ettirmeleri gerektiği ile ilgili soru ile şekillenmektedir. Yani örgütler müşterilere sundukları 'değer sunma' ve 'değer yaratma' hususlarında devamlılığı sağlayabilecekler mi? İç süreç ile müşteri boyutları, örgütlere hangi alanlar ile ilgilenecekleri hakkında bilgileri içermektedir. Fakat müşteri tatmini konusu değişiklik gösteren hedeflerden birisidir. Değişim gösteren bu hedefe uyum sağlayabilmek adına örgütler, üretim ve mamul süreçlerinde sürekli olarak öğrenme, yenilik yeteneklerini geliştirmeli ve gelişmeleri yakından izlemelidir (Tatikonda ve Tatikonda, 1998: 51). Yine değişim gösteren rekabet ve başarı hedefleri de örgütlerin mamul süreçlerinde sürekli olarak geliştirme faaliyetleri içerisinde olmalarını gerektirmektedir. Dolayısıyla geliştirme-öğrenme ve yenilik

yeterlilikleri direkt olarak örgütlerin değerlerini oluşturmaktadır (Kaplan ve Norton, 1992: 76).

Öğrenme-gelişme boyutunda örgütlerin uzun vadeli ilerleme ile gelişme elde edebilmeleri için gerekli olan yapının nasıl olması gerektiğini tanımlamaktadır. Yani örgütlerin gelecek konusunda hazırlıklı olabilmeleri hususunda bu boyut yardımcı olmaktadır. Bu boyuttaki mevcut amaçlar diğer boyutlardaki ortaya konulan hedeflere ulaşabilme konusunda gerekli olan alt yapıyı oluşturmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996: 127).

Öğrenme ve gelişme boyutunda artık müşterilerden ziyade çalışanların tatmini konusu üzerine odaklanılmaktadır. Çalışan bireylerin yetenek ve eğitimi hususuna verilen önemin artırılarak daha da geliştirilmesi sağlanmaktadır. Yani bu boyut sayesinde gerek kurum içerisinde gerekse dışında gerekli eğitimler verilerek çalışan bireylerin bilgileri arttırılmaktadır (Yücel, 2021: 40).

Hızlı bir şekilde gelişmekte olan çevrede örgütler uzun dönemli planlarını gerçekleştirmek ve teknolojik gelişmelere uyum sağlamak için öğrenme ve gelişme boyutuna ciddi bir şekilde önem vermelidirler. Özellikle fazla rekabet durumunda örgütler hissedar ve müşterilerine artı değer oluşturma yeteneklerini devamlı olarak geliştirme halindedirler. Dolayısıyla öğrenme ve gelişme boyutu da uzun vadeli ilerleme ve gelişme elde edebilmek adına önemli olan unsurlardan birisidir (Hemedoğlu vd., 2012: 92-93). Bu boyutta yer almakta olan amaç ve ölçütler Tablo 1.8’ de gösterilmektedir.

Tablo 1.8. Öğrenme ve Gelişme Boyutu Amaç ve Ölçütleri
ÖĞRENME ve GELİŞME BOYUTU

AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
Yeni mamul liderliği	Yeni mamullerden elde edilen satışlar Ar-ge harcamaları, tasarım maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payı
Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi	Çalışan tatmini, çalışan devir hızı
Çalışan motivasyonu	Çalışanların dönemsel incelenmesi
Beklenti üstü gelişme	Yeni mamullerden edinilen satışlar
Teknoloji liderliği	Yeni mamulleri geliştirme süresi

Kaynak: (Kaygusuz, 2005:96)

1.4.6. Örgütsel Performansın Ölçülmesi

Örgütsel performans ölçümü ile örgütlerin gizli olan yönleri ortaya çıkarılır ve analizler yorumlanarak örgütlerin karlarının azalması ya da artması, büyümesi gibi neticeler elde edilmektedir (Akın ve Çolak, 2012: 41).

Performans ölçümü olgusu belirli bir faaliyetin nicel olarak etkililik ve etkinliğinin ortaya konulması hususunu belirtirken performans ölçüm sistemi ise belirli bir faaliyetin etkililik ve etkinliğinin ölçüldüğü göstergeler bütünü ifade etmektedir. Performans ölçüm sistemleri, örgütlerde performans katkı sağlamak ve arttırmak adına kişi, birim, gruplar ve yönetim sürecinin performansının stratejik planlar dahilinde belirlenip ölçüldüğü destek sistemleridir. Bu sistemler bireylerin ve örgütlerin amaçları ve hedeflerini göz önünde bulundurularak ölçülecek olan nesne veya faaliyetleri ölçer ve değerlendirir (Akal, 2002: 131)

McCracken ve diğerleri (2001)'e göre stratejik yönetim literatüründe ciddi bir öneme sahip olan örgütsel performans olgusu, performans stratejisinin doğruluğu test etmektedir (Yumak, 2021: 51). Yine performans ölçümü yönetim aracı olarak görüldüğü gibi paydaşlara da hesap verebilirlik açısından kullanılan araçlardan biridir. Bundan ötürü performans ölçüm sonuçları örgütleri etkin şekilde yürütmek ve dış hesap verebilirlik açısından raporlamayı da açık şekilde yapabilmeye

yaramaktadır. Dolayısı ile performans göstergelerinin düzgün şekilde belirlenmesi örgütlerin performanslarının yönetiminde kritik rol oynamaktadır (Elitaş ve Ağca, 2006: 74).

Performansın ne kadar önemli olduğu herkes tarafından bilinmesine rağmen, performans ölçümü konusu araştırmacıların karşı karşıya kaldıkları temel sorunlardan birisidir (McCracken vd., 2001: 91). Farklı disiplinlerden farklı araştırmacılar tarafından birçok kez ele alınan performans ölçümü konusu muhasebe, personel yönetimi, pazarlama, üretim yönetimi, örgütsel davranış ve kurumsal strateji gibi disiplinler tarafından ele alınmıştır. Dünyada ise performans değerlendirme ilk olarak İngiltere, ABD, Yeni Zelanda ve Avusturya gibi ülkelerde başlamış olup en başarılı örnekleri yine buralarda ortaya konulmuştur (Neely, 1999: 30).

Örgütsel performans ölçümü farklı disiplinler tarafından farklı bakış açıları ve yaklaşımları doğrultusunda ele alınmıştır. Bu disiplinlerde performans ölçümü farklı şekillerde yapılırsa da bütün disiplinlerde temelde iki soruya yanıt aranmaktadır. Bunlar; örgütsel performansı neler belirlenmekte ve örgütsel performans nasıl ölçülecektir. Örgütlerin performansını ölçmenin faydaları ise (Neely, 1999: 15):

- Yöneticiler buradan aldıkları faydalı bilgiler ile örgütlerini daha iyi yönetebilirler.
- Önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşma konusunda yöneticiler programlarını daha etkili şekilde yürütebilirler.
- Plan, program ve süreçlerde yaşanan sıkıntılara dikkat çekerek çözüm üretilmesini sağlar.
- Kurum performansı ve personeli arası bağlantı kurarak hesap verebilirlik kriteri doğrultusunda güven duygusunun oluşturulmasına olanak sağlar.
- Kamu ilgisini dış raporlama aracılığıyla kurumsal hizmetlere çevirmek ve kurum hizmet kalitesini arttırmak.
- Vatandaşlara yönelik hesap verebilirlik adına sorumluluğun iyileştirilmesine katkı sağlar.
- Plan, program ve politikaların değerlendirilmesinde karar vericilere yardımcı olur.

1.4.7. Örgütsel Performansı Değerlendirme Yöntemleri

Geçmişten günümüze dek performansı ölçmek adına birçok ölçüm sistemi geliştirilmiştir. Başlangıçta performansı ölçmede yalnızca finansal ölçütler kullanılmış olup son yıllarda ise çok boyutlu ölçüm sistemleri kullanılmaya başlanılmıştır. Bu ölçümlerdeki finansal kriterlerdeki yetersizlikler çok boyutlu ölçüm sistemlerinin ortaya çıkmasına katkı sağlamıştır.

Örgütlerin başarılı olabilmesi için nelere ihtiyaç olduğu ve nelerin iyileştirilmesi gerektiği hususlarında önemli rol oynayan performans değerlendirmesinde ölçüm yapmada karar vermede kullanılmakta olan geleneksel boyutlar genel olarak finansal verilere dayanmaktadır. Fakat sürekli değişen ve gelişen bir çevrenin koşulları gereği finansal verileri kullanmak anlamsız hale gelmektedir. Bu yüzden çalışan ve departmanlar dışında müşteriler ve çevresel değişkenler burada dikkate alınmamaktadır. Bu ölçüm tarzının olumsuz yönleri ise aşağıdaki gibidir (Wahjudi vd., 2013):

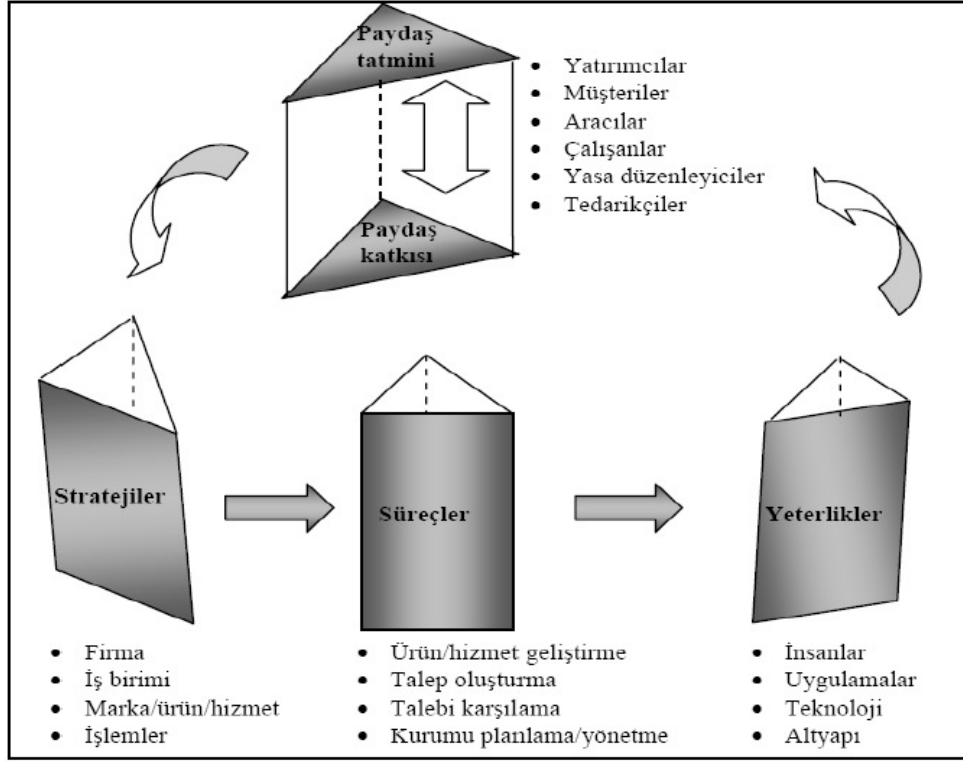
- Kısa vadeli bakış açısına sahiptir.
- Sapmaları en aza indirgeme ve standartlar bağlı olma hususlarında yöneticiler desteklenmektedir.
- Müşterilerin ne istediği ve rakiplerin nasıl rekabet ettikleri konusunda gerekli bilgiyi içermemektedir.

Günümüzde kullanılmakta olan çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımları aşağıdaki şekilde ele alınabilir.

1.4.7.1. Performans Prizması Yaklaşımı

Günümüz iş dünyasında başarılı olmak isteyen işletmelerin paydaşlarının kim olduğunu bilmeleri ve onların ne istedikleri konusunda farkında olması gerektiğini ileri süren bir yaklaşımdır. Performans prizması yaklaşımına göre işletmeler, paydaşlarını memnun edecek stratejilerin ne olduğunu bilerek stratejileri gerçekleştirmek adına gerekli süreçleri yönetme konusunda temel yeteneğe sahiptirler (Elitaş ve Ağca, 2006: 350-363).

Kennerly ve Neely tarafından önerilen performans piramidi yaklaşımında Şekil 1.6'da görüldüğü üzere prizmada paydaş tatmini, süreçler, stratejiler, paydaş katkısı ve yeterlilikler olmak üzere beş faktöre önem verilmektedir (Cingöz, 2011: 160):



Performans prizması yaklaşımına göre performans ölçüm göstergelerini oluşturmak adına kritik olan beş sorunun sorulması gerekmektedir. Bunlar (Tangen, 2004: 733-734):

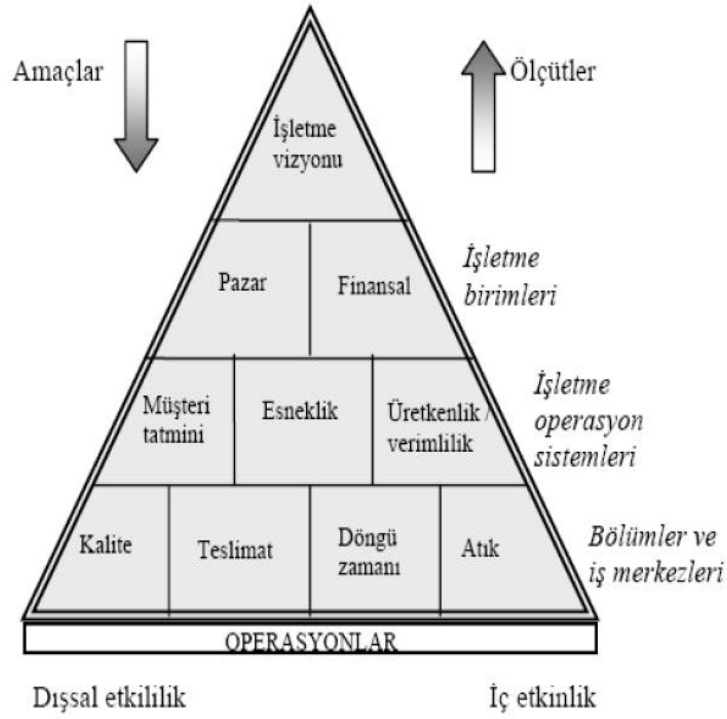
- Paydaş tatminine yönelik, işletmelerin kilit konumdaki paydaşları kimlerdir ve ne ister neye gereksinim duymaktadırlar?
- Stratejilere yönelik, paydaşların istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek adına ne tür stratejiler seçilmeli?
- Süreçlerle ilgili olarak, stratejileri yürürlüğe koymak adına ne tür yeteneklere ihtiyaç var?
- Paydaşlara yönelik, bu tür yetenekleri geliştirmek adına paydaşlardan ne istemekte ve neye ihtiyaç duymaktayız?

Firmalar bu beş soruya yanıt vermek şartıyla kendilerine özgü performans değerlendirme modeli yaratmaktadırlar. Yine bu beş boyutun bir araya gelmesi de firmalarda örgütsel performansın yönetilebilmesi adına kapsamlı bir yapının meydana getirilmesini sağlar (Elitaş ve Ağca, 2006: 363).

1.4.7.2. Performans Piramidi Yaklaşımı

Performans piramidi yaklaşımı Lynch ve Cross (1991) yılında ‘Sürekli İyileştirme İçin Ölçütleri Ölçün’ kitabı ile tanıtılmıştır. Bu piramitte örgütlerin hiyerarşik olarak modelin en altından en üst birimine kadar bir ölçüme dayalı değerlendirme söz konusudur.

Örgütlerin vizyonlarını yerine getirebilmeleri için her bir bölümün performans özelliklerini iyi bir şekilde yönetmek, anlamak ve geliştirmek gerekmektedir. Bundan dolayı performans piramidi örgütlerin gündelik faaliyetlerini vizyonu ile ilişkilendiren kriter ve amaçları içermektedir. Burada müşterilerin öncelikleri dikkate alınarak kriterler aşağıdan yukarıya hedefler ise yukarıdan aşağıya olacak şekilde dönüştürülerek örgütün faaliyet ve stratejisi arasındaki ilişkiler kurulmaya çalışılmaktadır. Performans piramidinin şekil ve içeriği aşağıdaki Şekil 1.7’ deki gibidir (Cingöz, 2011: 45):



Şekil 1.7. Performans Piramidi
Kaynak: (Cingöz, 2011: 157)

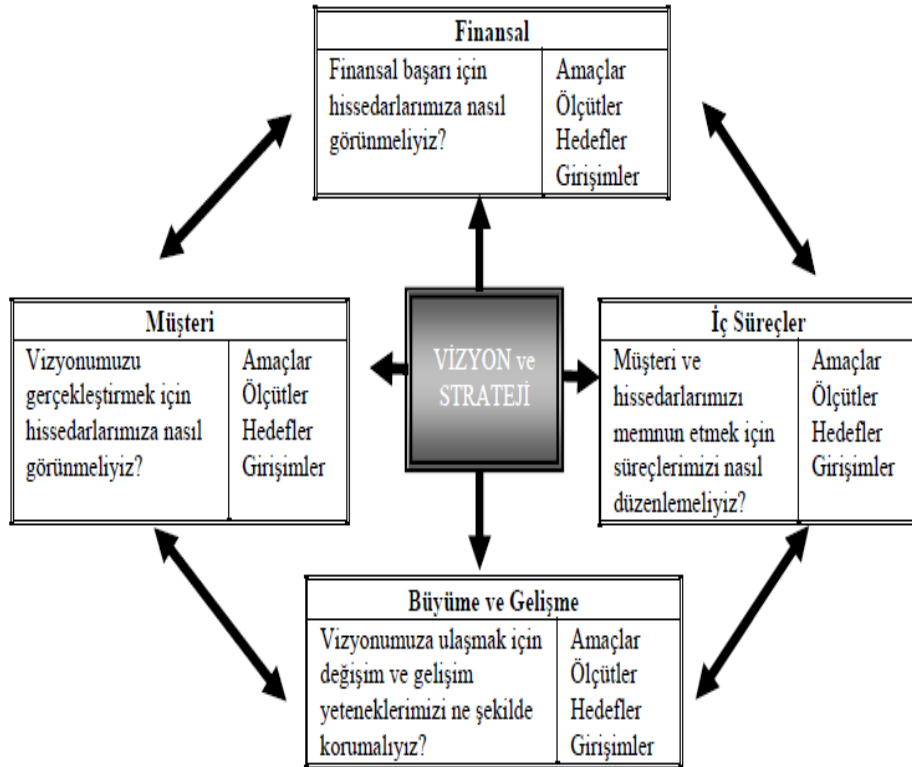
Performans piramidinin en üst basamağında işletme vizyonu yer almaktadır. Sonrasında bunlar stratejik işletme birimlerine ilişkin ikinci düzeydeki amaçlara dönüşmektedir (Laitinen, 2002: 72). Amaçların ikinci düzeyinde ise vizyonun gerçekleştirilip gerçekleştirilemediği hususları finansal ve pazar ölçütleridir. Finansal ve pazarlama amaçlarına ulaşabilmek için ise üretkenlik, esneklik ve müşteri tatminine dair ölçütler tanımlandıktan sonra üçüncü düzeyde bunlar daha operasyonel hale getirilerek piramidin temeli atılır. Teslimat, kalite, atık ve döngü zamanı olarak ifade edilen ölçütler ise işletmenin bireysel bölümleri ile ilişkilidir (Yüreğir ve Nakıpoğlu, 2007: 556).

1.4.7.3. Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Yaklaşımı

Dengeli ölçüm kartı veya dengeli başarı göstergesi olarak da literatürde farklı isimlerle yer alan kurumsal karne 1992 yılında Robert Kaplan ve David Norton tarafından önerilen bir olgudur. Kaplan ve Norton' a göre klasik kontrol yaklaşımında daha çok finansal nitelikteki ve iş bittikten sonraki göstergelerin dikkate alınarak ölçüm yapılması ve buna bağlı sonuçların incelenmesi söz

konusudur. Ancak organizasyonların etkili bir şekilde yönetilebilmesi adına yalnızca finansal göstergelerin değil diğer farklı alanlarda oluşan göstergelerinde dikkate alınarak ölçüm yapılması gerekmektedir. Bu durumda hem dengeli hem de toplam durumu içeren bir tablo oluşumu elde edilmektedir. Yine etkili bir yönetim için önemli olan hususlardan bir diğeri ise benimsenen stratejiler ile örgütlerin performans ve başarısını gösteren ölçütler arası ilişki kurulmasıdır (Koçel, 2005: 455).

Kurumsal Karne yaklaşımında örgütler performans ölçüm ya da değerlendirmesinde müşterilerle ilgili göstergeler, iç süreçlerle ilgili göstergeler, finansal göstergeler ve kurumsal öğrenme ve gelişme ile ilgili göstergeler olmak üzere dört farklı grup ölçütten yararlanmaktadır (Kaplan ve Norton, 2001: 90). Bu ölçütler Şekil 1.8’de belirtilmektedir:



Şekil 1.8. Kurumsal Karne Yaklaşımı
Kaynak: (Kaplan ve Norton, 2001: 91)

Bu yaklaşımda örgütler kendi özellikleri doğrultusunda bu ölçütlere ek olarak başka ölçütlerde kullanabilirler. Buradaki amaç örgütlerin başarılarını yani performanslarını bütün olarak ve dengeli bir şekilde gerçekleştirebilmektir (Koçel, 2005: 454). Buradan hareketle örgütlerin performanslarını dengeli şekilde ölçebilmek adına oluşturulan bu yaklaşımda, performansa farklı açıdan bakıldığı ve değerlendirmenin yalnızca finansal açıdan değil örgütün diğer alanlarına dair ölçütlerinde göz önünde bulundurularak yapıldığı söylenebilir.

1.4.7.4. Hesap Verebilirlik Yaklaşımı

Paydaş temelli performans değerlendirme yaklaşımı olarak da bilinen yaklaşımda örgütlerin paydaşları açısından örgüt performansını ölçmek amaçlanmaktadır. Bu yaklaşım Atkinson ve diğerleri tarafından çok boyutlu bir performans değerlendirme modeli olarak önerilmiştir. Bu modelin dayanak noktası paydaşların ihtiyaçlarıdır. Yani paydaşların ihtiyaçları ve beklentileri ölçülmeye ve karşılanmaya çalışılmaktadır. Bu ihtiyaç ve beklentilerin ne kadar iyi bir şekilde bütünleştirildiği ve karşılandığını ölçmeye odaklanan yaklaşımda finansal ve finansal olmayan göstergeler arasında denge kurulmasının yanı sıra paydaşlar ile örgüt arasında ilişki ortaya konulur. Hesap verebilirlik yaklaşımına göre, örgütlerin başarısı farklı çıkar gruplarının beklenti ve ihtiyaçlarını dengeli ve bütün bir şekilde karşılamasına bağlıdır (Elitaş ve Ağca, 2006: 349).

1.4.8. Stratejik Esneklik, Çevre Yanlısı İşyeri Davranışları, Finansal Olmayan Performans ve Örgütsel Görev Ortamı İlişkisine Dayalı Araştırma Bulguları

Stratejik esneklik ve çevre yanlısı işyeri davranışları, finansal olmayan performans ve örgütsel görev ortamı ilişkisine dayalı daha önce yapılan benzer araştırmaların bulgularına yer vermek çalışmanın modelin mantıklı bir çerçevede oturtmak bakımından önem arz etmektedir.

Stratejik esnekliğin örgüt performansı üzerindeki doğrudan etkisi, örgütlerin performanslarının türüne bağlı olarak değişiklik gösterecektir. Finansal olmayan performansın finansal performansa oranla stratejik esneklikten olumlu olarak

etkilenmesi daha muhtemeldir. Bu iki tür performans üzerindeki etkideki fark ise stratejik esneklik yaratmak adına yapılan yatırımların gerekliliğinden kaynaklanıyor olabilir. Yine Buzzell vd., (1975) pazar payının finansal olmayan performans ölçütlerinden olan karlılığın belirleyicisi olduğunu savunmaktadırlar. Ancak bu iddianın aksine sonraki araştırmacılar karlılık ve pazar payı arasında herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır (Karri, 2001: 39-40). Bundan dolayı bu çalışmanın modeli finansal olmayan performans ile stratejik esneklik üzerine kurulmuştur.

Worren, Moore ve Cardano (2002) yaptıkları çalışma ile ev aletleri endüstrisinde yaptıkları çalışma ile stratejik esnekliğin firma performansını olumlu etkilediği sonucuna varmışlardır. Nadkarni ve Narayanan (2006) stratejik esneklik ve performans arasındaki ilişkide endüstri saat hızının düzenleyici rolünü incelediği çalışmasında stratejik esneklik ile firma performansı arasında olumlu ilişki tespit etmişlerdir. Guo ve Cao (2014), Kobi işletmelerde yaptıkları araştırma ile stratejik esnekliğin firma performansı üzerinde pozitif bir etki yarattığı sonucuna varmışlardır. Uğurlu, Çolakoğlu ve Öztosun (2019), stratejik çeviklik kavramını stratejik esneklik ile aynı düşünerek firma performansı (müşteri tutma, yenilik performansı) üzerindeki etkisinde pozitif etkiye dair sonuçlar elde etmişlerdir. Kafetzopoulos, Psomas ve Katou (2023) imalat ve hizmet işletmelerinde yürüttükleri araştırma ile stratejik esnekliğin iş performansı üzerinde pozitif etki yarattığı sonucuna varmışlardır. Bu bulgular doğrultusunda işletmelerin stratejik esneklerinin finansal olmayan performansları üzerinde olumlu etkiler yaratacağı söylenebilir.

Bugün işletme yöneticileri için kritik olan konulardan biri belirsizlik ve değişkenlik kaynaklarının ne olduğunun belirlenmesi ve bu unsurlarla mücadele edebilmenin yollarını aramak ve bulmaktır. Belirsiz ve dalgalı çevre koşullarında örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve yüzleştikleri sıkıntıları çözümlenerek rekabet avantajı elde edebilmenin anahtarı olarak esnek stratejiler geliştirmesi gerektiği söylenebilir.

Stratejik esneklik kavramının birçok kavramla ilişkilendirildiği konusunda gerekli açıklama ve ayrıntılar çalışmamızın daha önceki bölümünde ayrıntılı olarak verilmiştir. Literatüre bakıldığında stratejik esneklik ile çevre yanlısı işyeri davranışı arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmanın olmadığı görülmektedir. Lange ve Dewitte (2019) tarafından bilişsel esneklik ve çevre yanlısı davranış arasında ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan çalışmada iki değişken arasında olumlu ilişki tespit edilmiştir.

Alanyazın incelendiğinde stratejik esneklik olgusu ile örgütsel görev ortamı kavramı ilişkisini ele alan çalışmanın bulunmadığı ancak Karri (2001) tarafından yapılan çalışmada çevresel belirsizlik ile proaktif ve reaktif esneklik arasında pozitif ilişkiler tespit edildiği ve bu çalışmanın görev ortamının yalnızca tek boyutu ile stratejik esnekliği irdelemesinden dolayı literatürde bu konuda eksiklik olduğu düşünülmektedir. Buna karşın Pagell ve Krause (2004)'un esneklik ve çevre arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptıkları araştırma ile çevresel belirsizlik ile esneklik arasında herhangi bir ilişkinin varlığına ulaşamamışlardır. Yani belirsizlik arttıkça esnekliğini arttıran örgütlerin artan performans yaşayacaklarına dair önerme burada desteklenmemiştir. Bu açıdan bakıldığında çalışmamızda örgütsel görev ortamının bütün boyutlarının dikkate alınmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Daha önce ayrıntılı şekilde açıklandığı üzere örgütsel davranış yazını incelendiğinde çevre yanlısı işyeri davranışları ile ilgili yönetim alanında birçok değişken ile ilişkisinin incelendiği görülmektedir ancak çevre yanlısı işyeri davranışları ile örgütsel görev ortamı ilişkisi konusunda yapılmış herhangi bir araştırmaya rastlanılmamaktadır.

Çevre yanlısı işyeri davranışlarının finansal olmayan performans üzerine etkilerine dair çalışmalara bakıldığında, Peng ve diğerleri (2020) otellerde yaptıkları araştırmada çevre yanlısı davranışların çalışanların iş performansı üzerinde olumlu etki yarattığı sonucuna ulaşmışlardır. Guan ve diğerleri (2022) kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel performans ilişkisinde çevre yanlısı davranışların rolünü belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada, çevre yanlısı davranışların örgütsel

performans üzerinde pozitif etki yarattığı sonucuna ulaşmışlardır. Son olarak Ojo, Tan ve Alias (2022), bilgi teknolojileri sektöründe yaptıkları araştırma ile çevre yanlısı davranışların çevresel performans üzerinde pozitif etki yarattığı sonucuna ulaşmışlardır. Karakuş ve Erdirençelebi (2018) yeşil yönetim algılarının işletme performansı üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında yeşil yönetim algısının işletme performansı üzerinde pozitif etki yarattığı sonucuna ulaşmışlardır.

Son olarak çalışmamızda örgütsel görev ortamının düzenleyici değişken olarak kabul edildiği durumda stratejik esneklik ve çevre yanlısı işyeri davranışları ile ilişkisine bakıldığında, Karri (2001) stratejik esneklik ile firma performansı arasındaki ilişkide görev ortamının düzenleyici rolünü belirlemeye yönelik gerçekleştirdiği çalışma ile görev ortamının firma performansını doğrudan etkilediği ancak stratejik esnekliğin boyutlarından olan proaktif esneklik ile firma performansı, yine stratejik esnekliğin boyutlarından olan reaktif esneklik ile firma performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynamadığı sonucuna ulaşmıştır. Buna karşın Li, Zhang ve Zheng (2019) yaptıkları çalışmada örgütsel görev ortamının bilgi entegrasyon ve inovasyon performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynadığı saptanmıştır. Ancak çevre yanlısı işyeri davranışları ile finansal olmayan performans ilişkisinde örgütsel görev ortamının düzenleyici rolüne yönelik literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanılmamaktadır.

Yukarıda da görüldüğü üzere stratejik esneklik ve çevre yanlısı işyeri davranışları ilişkisine dair çalışmaların yapılmadığı görülmektedir. Yine stratejik esneklik ile örgütsel görev ortamı ilişkisine dair kısmi nitelikte çalışmanın varlığı, örgütsel görev ortamı ile çevre yanlısı işyeri davranışı ilişkisine dair de herhangi bir çalışmanın olmadığını söyleyebiliriz. Dolayısıyla yapılacak olan çalışma ile sınırlı bir katkı da olsa bu araştırma alanındaki eksikliği gidermesi amaçlanılmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM VE BULGULAR

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Kürevi değişim ve gelişmeler çalışma hayatını önemli ölçüde etkilemiş, sürekli gelişen ve değişen piyasa koşulları ile müşteri beklentileri gün geçtikçe işletmeler arasındaki rekabet yarışını da arttırmıştır. İşletmeler, rekabetçi dünyada mevcut durumlarını sürdürebilmek ve başarılı olabilmek adına hem organizasyon yapılarında hem de stratejilerinde gerekli değişiklikleri hızlı bir şekilde yapmak ve yeni çıkan yönetim tekniklerine uyum sağlamak zorunda kalmışlardır. Hızlı bir şekilde değişen müşteri talepleri, çevre bilincinin artması, küreselleşme ve teknolojik yenilikler gibi olgular işletmeleri çevre boyutlarını hızlı bir şekilde benimsemeye ve denge kurmaya zorunlu hale getirmektedir (Eryeşil, Esmen ve Bedük, 2015: 3260). Bu durum ise işletmeleri farklılık yaratabilecek usulleri aramaya yöneltmiştir (Kılıç ve Vatansever, 2017: 1). Bu açıdan bakıldığında işletmelerin yöneticileri açısından bugünün en önemli meselelerinden biri olan değişkenlik ve belirsizliklerin kaynaklarının belirlenmesi, rekabet koşullarının hızlı şekilde değiştirilebilmesi ve bir işletmenin dinamik ortamındaki değişimler karşısında rekabet avantajı elde edebilme ile sürdürmeye yönelik hedeflerini belirleyerek yanıt verebilme yeteneği olarak tasvir edilebilecek stratejik esneklik kavramı önem taşımaktadır (Hitt, Keats ve DeMarie, 1998).

Belirsiz pazar şartlarında mevcut pazar koşullarına adapte olabilme ve yeni pazar bilgilerine cevap verebilme yeteneği ile performans olgusu arasında olumlu bir ilişkinin var olduğuna dair genel bir kabul bulunmaktadır. Düzenli pazar şartlarında

işletmelerin imalat ve rekabet stratejileri sabit bir konum belirleyip bu pozisyonda devam edip faaliyet göstermek iken, çalkantılı pazar koşullarında benimsenen imalat ve rekabet stratejilerinin en önemli amacı esnek bir yapıya sahip olmasıdır.

Tatmin edici bir işletme performansını kazanmak ve bunu sürdürmekten sorumlu yöneticiler açısından esneklik, kalite ve maliyet avantajı gibi stratejik araçlar kadar kritik hale gelmiştir. Yine belirsiz çevre şartları ile mücadele ederek karlılık yaratmada kaçınılmaz karar olan stratejik esnekliğin işletmelerin bütün birimlerinde sürekli olarak ölçülmesi ve yorumlanması da önem kazanmıştır (Hayes ve Pisano, 1994: 78).

Faaliyetler, yetenekler ve çevreden gelen talepleri en iyi ve doğru şekilde karşılamak hususları örgütlerin performansları üzerinde etkili olan unsurlar arasında yer almaktadır. Buradan hareketle örgütlerin iyi bir performans sergilemeleri üretim yetenekleri ile çevreden gelen talepler arasında uyumu yakalama ve sürdürebilme ile gerçekleşebilmektedir (Cannon ve John, 2004: 1988). Dolayısıyla işletmelerin stratejik anlamda esneklik kazanabilmeleri ve performanslarını arttırabilmeleri dış çevrede yaşanan değişimleri öngörerek hızlı bir şekilde cevap verebilme ile mümkündür (Kazozcu, 2011: 450). Bu bakımdan rekabet üstünlüğü elde edebilmek için her sektörde olduğu gibi imalat sanayi sektöründe de işletmelerin stratejik esneklik konusuna önem vermesinin finansal olmayan performans üzerinde olumlu etkiler yaratacağı düşünülmektedir.

Örgütler ortak hedef ve amaç doğrultusunda bir araya gelen bireylerin meydana getirdiği birlikler olup birey faktöründen bağımsız olarak düşünülemez. Örgüt içerisinde insan olgusunun hissettikleri, duygu ve düşünceleri ile davranışları örgüt açısından önem arz etmektedir. Örgütlerin etkililik ve verimlilikleri, devamlılıkları ve rekabet üstünlüğü gibi hususlarda rakiplerden bir adım önde olabilmeleri için insan olgusunun öneminin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Dolayısıyla çalışanların örgüt içerisinde sergiledikleri her bir davranışın örgütleri başarıya ulaştırabilme açısından önemli olduğu unutulmaması gereken bir konudur. Çalışanların örgüt içerisinde sergiledikleri davranışlardan biri de çevre yanlısı işyeri davranışlarıdır (Eroymak, İzgüden ve Erdem, 2018: 961).

Çevre koruma konusunda bireylerin çevreye verdikleri zarar önemli bir konu olmak ile birlikte daha büyük boyutta ve önemli olumsuz etki yaratan faktör tabii ki üretim yapan işletmelerdir. İşletmeler bir taraftan varlıklarıyla ekonomik gelişmeyi, istihdamı, kalkınmayı sağlarken diğer taraftan da çevreyi kirletmekte, doğal kaynakları yok etmekte ve sürdürülebilir yaşam koşullarını olumsuz yönde etkilemektedirler. Bu çerçevede işletmelerin çevreye duyarlı bir yönetim anlayışı geliştirmeleri önemli bir zorunluluktur.

Çevreyi koruma konusunda çalışanların çevreye verdikleri zararlar önemli bir konu olmakla birlikte daha kritik ve büyük boyutta negatif etki yaratan faktör ise imalat yapan işletmelerdir. İşletmeler varlıkları ile bir taraftan istihdamı, ekonomik gelişme ve kalkınmaya katkı sağlarken diğer taraftan doğal kaynakları yok etmekte, çevreyi kirletmekte ve sürdürülebilir yaşam koşullarına negatif yönde etkilemektedir. Bu çerçevede günümüz koşullarında işletmelerin çevreye duyarlı yönetim anlayışı geliştirmeleri önemli bir zorunluluk haline gelmiştir (Karakuş, 2018: 694). Bu bağlamda çalışanların çevre yanlısı işyeri davranışlarının finansal olmayan performansı olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir.

Literatürde, stratejik esneklik ile firma performansı (Uzkurt, 2002); girişimsel pazarlama odaklılığı (Eren, 2012); stratejik duruş (Öcal ve Özkara, 2018); çevresel türbülans ve işletme yetenekleri (Papatya, Papatya ve Hamşioğlu, 2019); ürün rekabeti (Sanchez, 1995); ürün yeniliği (Zhou ve Wu, 2010); stratejik şema ve performans (Nadkarni ve Narayanan, 2007) ve rekabet avantajı (Hitt, Keats ve DeMarie, 1998) konularının ele alındığı görülmektedir. Bu bakımdan stratejik esneklik ve finansal olmayan performansı ele alan sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Yine çevre yanlısı işyeri davranışı ile ilgili ölçek çalışmalarının yapıldığı görülmekte ve örgütsel adalet (Akbaba, 2019); yaşam değerleri (Kılıç ve Vatanser, 2017); çevresel tutku (Akandere, 2019); işletme performansı (Karakuş ve Erdirençelebi, 2018); liderlik (Robertson ve Barling, 2013); içsel motivasyon (Afsar, Badir ve Kiani, 2016) ve kurumsal sosyal sorumluk, performans (Suganthi, 2019) gibi konuların ele alındığı çalışmalar bulunmaktadır. Dolayısıyla örgütsel davranış yazınında çevre yanlısı işyeri davranışları ile finansal olmayan performans ilişkisini ele alan çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle stratejik esneklik ve çevre yanlısı

işyeri davranışlarının finansal olmayan performans üzerindeki etkilerini ortaya koymaya yönelik çalışma sayısının sınırlı olması nedeniyle araştırma konusu olarak seçilmiştir.

Bu bulgular çerçevesinde araştırmanın amacı, örgütsel görev ortamının düzenleyici değişken olduğu durumlarda stratejik esneklik ve çevre yanlısı işyeri davranışlarının finansal olmayan performans üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın sorunsalını “Stratejik esneklik ve çevre yanlısı işyeri davranışları finansal olmayan performansı nasıl ve ne yönde etkilemektedir?” ve “Stratejik esneklik ve çevre yanlısı işyeri davranışlarının örgütsel görev ortamı ile etkileşimi, finansal olmayan performans üzerindeki etkiyi nasıl ve ne yönde değiştirmektedir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu soruları yanıtlamak adına Kırıkkale ilinde imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sahip yöneticileri, üst düzey ve orta kademe yöneticileri ve alt kademe yöneticilerinden (ustabaşı, şef ve birim sorumlusu gibi) oluşan çalışanlar örneklemini üzerinde görgül araştırma yapılmıştır.

Yönetim literatüründe stratejik esneklik ve çevre yanlısı işyeri davranışlarının finansal olmayan performans üzerindeki etkilerini inceleyen herhangi bir çalışmaya henüz rastlanmamaktadır. Bu nedenle bu değişkenler arasındaki ilişkilere dair bulgular literatürdeki bulgu eksikliğini giderecek niteliktedir. Yine stratejik esneklik ile örgütsel görev ortamı ilişkisine dair kısmi nitelikte çalışmanın varlığı, örgütsel görev ortamı ile çevre yanlısı işyeri davranışı ilişkisine dair de herhangi bir çalışmanın olmadığını söyleyebiliriz. Dolayısıyla yapılacak olan çalışmada değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin bir bütün olarak ele alınması ile sınırlı bir katkı da olsa bu araştırma alanındaki eksikliği gidermesi ve literatürü genişletmesi hedeflenmektedir. Son olarak çalışma örgütsel görev ortamının stratejik esneklik ve çevre yanlısı işyeri davranışlarının finansal olmayan performansa etkilerinde düzenleyici rolünü ilk defa ele aldığından literatürü genişletmektedir.

Araştırma sonuçları ile imalat sanayi sektöründe çalışmakta olan bireyler açısından mevcut durumun görülmesi ve yeni stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olacak yol gösterici nitelikte bilgiler sunması düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırma

sonuçlarının imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından yol gösterici olması, yapılan çalışmaya ayrı bir önem kazandırmaktadır. Belirtilen bu sebeplerden ötürü böyle bir çalışmanın yapılmasına karar verilmiştir.

2.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın bu bölümünde stratejik esneklik, çevre yanlısı işyeri davranışları, finansal olmayan performans ve örgütsel görev ortamı değişkenlerine ilişkin ölçekler, örneklem, model ve hipotezler ele alınmaktadır.

2.2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İç Anadolu bölgesinde faaliyet gösteren imalat sanayi işletmelerinin sahip yöneticileri, üst düzey ve orta kademe yöneticileri ve alt kademe yöneticileri (teknik yöneticileri, ustabaşı, şef ve birim sorumlusu gibi) oluşturmaktadır. Ancak araştırmanın gerek bütçe gerekse zaman kısıtının yanı sıra Covid-19 dönemine denk gelmesi sebebiyle örneklem seçimi yoluna gidilmiştir. Araştırmanın örnekleme, Kırıkkale ilinde bulunan küçük, orta ve büyük ölçekli imalat sanayi işletmelerinin sahip yöneticileri, üst düzey ve orta kademe yöneticileri ve alt kademe yöneticileri (teknik yöneticileri, ustabaşı, şef ve birim sorumlusu gibi) oluşmaktadır. Kırıkkale ilinde imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmeler ise eski ve organize sanayi bölgelerde faaliyet gösterenlere ilave olarak MKE Kurumu ve mobilya sektörünü içermektedir. Örneklem olarak Kırıkkale ilinde bulunan küçük, orta ve büyük ölçekli imalat sanayi işletmelerinin sahip yöneticileri, üst düzey ve orta kademe yöneticileri ve alt kademe yöneticilerinin (teknik yöneticileri, ustabaşı, şef ve birim sorumlusu gibi) seçilmesinin sebebi, imalat sanayinin üretkenlik çalışmalarında en çok önem verilen sektör olmasıdır. Ayrıca ülkelerin gelişmişlik düzeylerinde kritik göstergelerden biri olan imalat sanayi hem kendi hemde diğer sektörlerin gelişimine katkı sağlaması nedeniyle büyümenin lokomotif olarak görülmektedir. Yenilik ve teknoloji politikalarının da uygulanması açısından imalat sanayi önemli bir role sahiptir. Ayrıca imalat sanayi, Sanayi Devrimi'nden bugüne kadar da teknolojinin geliştirilmesi ve bütün ekonomiye yayılmasında önemli role sahiptir. Hızla gelişen teknoloji, değişen müşteri talepleri ve yoğun rekabet ortamında imalat sanayi işletmelerinin rekabet edebilmek ve esnek

bir yapıya sahip olabilmek adına yenilikleri yakından takip ederek mevcut müşterileri elde tutma ve yeni müşterileri edinme adına birbirleriyle yarıştıkları düşüncesi ve çalışmanın değişkenleri ile ölçek ifadeleri açısından bakıldığında en verimli sonucun elde edebileceği sektörün imalat sanayi sektörü olması bu sektörün seçilmesinde etkili olmuştur. Örneklem olarak imalat sanayi çalışanlarının seçilme nedenlerinden bir diğeri yapısı itibari ile dinamik ve sürekli gelişmeleri takip etse de organizasyon ve yönetim işlevlerinin yerine getirilmesinde yöneticilerin ve çalışanların etkililiği düşük olmasıdır. Gerek yöneticilerin gerekse çalışanların nitelikli olması müşterilerin elde tutulması, yeni müşteri kazanımı ve buna bağlı olarak stratejik rekabet üstünlüğü elde edilmesi açısından önem arz etmektedir.

Araştırma örnekleme olarak belirlenen Kırıkkale İli İmalat Sanayii bünyesinde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarının sayısı tam olarak bilinmediğinden Chi ve Qu (2007)'nin geliştirdiği $n = z^2(pq)/e^2$ formülünden hareketle örneklem büyüklüğü 385 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmacının bizzat kendisi tarafından basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile işletmelere dağıtılan 800 anket formundan 739 tanesi geri dönüş alınmıştır. Ancak dağıtılan 60 ankette bazı değişkenlere dair ölçekler ve demografik sorular cevaplanmadığından değerlendirmeye tabi tutulamamıştır. Sonuç olarak bilimsel açıdan analize tabi tutulabilir 679 anket elde edilmiştir. Yani anketlerin geri dönüş oranı %84.9 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran bilimsel açıdan kabul edilebilir yeterliliktedir (Uzkurt, 2002: 13).

2.2.2. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veriler stratejik esneklik, çevre yanlısı işyeri davranışı, finansal olmayan performans ve örgütsel görev ortamı ölçeklerinden ve imalat sanayi sektörü çalışanlarına ilişkin demografik sorulardan oluşan anket yardımıyla toplanmıştır. Ankette cevaplayıcıların ve kurumlarının bilgilerinin gizli tutulacağı ve çalışmada bu bilgilere yer vermeyeceği belirtilmiştir. Bu ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir.

- **Stratejik Esneklik Ölçeği:** Araştırmaya katılan imalat sanayi sektörü çalışanlarının stratejik esneklik algılarını saptamaya yönelik Evans (1991) tarafından geliştirilen 5'li likert tipi 20 ifadeli Stratejik Esneklik Ölçeğinden yararlanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum). Bu ölçeğin Önleyici Manevralar (5 ifade), Koruyucu Manevralar (5 ifade), Düzeltici Manevralar (5 ifade) ve Fırsatçı Manevralar (5 ifade) olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır.

- **Çevre Yanlısı İşyeri Davranışları Ölçeği:** Çalışanların çevre yanlısı işyeri davranışlarına dair eğilimlerini ölçmek için Lamm, Tosti-Kharas ve Williams (2013) ve Larson vd., (2015) ile Kim vd., (2017) çalışmalarını esas alarak araştırmacılar tarafından geliştirilen 5'li likert tipi 21 ifadeli Çevre Yanlısı İşyeri Davranışları ölçeğinden yararlanılmıştır(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum).

- **Finansal Olmayan Performans Ölçeği:** Çalışanların firmalarının finansal olmayan performansların düzeyi algılarını ölçmek için Kaplan ve Norton (2012) tarafından geliştirilen kurumsal karne boyutları kullanılarak Hoque ve James (2000) tarafından geliştirilen daha sonrada Lau ve Sholihin (2005) tarafından kullanılan 5'li likert tipi 17 ifadeli Finansal Olmayan Performans Ölçeğinden yararlanılmıştır (1= Çok Düşük, 2= Düşük, 3= Aynı Düzeyde, 4= Yüksek, 5=Çok Yüksek).

- **Örgütsel Görev Ortamı Ölçeği:** Çalışanların işyerleri ilgili olarak örgütsel görev ortamına dair algılamalarını ölçmek için Dess ve Beard (1984) tarafından geliştirilen 5'li likert tipi 3 ifadeli Örgütsel Görev Ortamı Ölçeğinden faydalanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum).

Literatürde stratejik esneklik (1982a, 1982b ve Evans, 1991), Örgütsel görev ortamı (Dess ve Beard,1984; Andrews, 2009; Li, Zhang ve Zheng, 2019), çevre yanlısı işyeri davranışları (Lamm, Tosti-Kharas ve Williams, 2013; Afsar, Badir ve Kiani, 2016; Larson vd. 2015 ve Kim vd., 2017) ölçeklerinin güvenilirlikleri ve geçerlilikleri test edilmiştir. Bu ölçeklerin güvenilirlik katsayıları bu çalışmada da

0.70 üzerinde olduğundan tümünün güvenilir olduğu söylenebilir (Nunnally,1978). Bununla birlikte tüm ölçeklerin yakınsak geçerliliği, ayırt edici geçerliği ve yapı geçerliliğinin bu çalışmamızda da test edilmiştir (Tablo 2.2 ve 2.3).

Ayrıca anketin son kısmında katılımcıların demografik özellikleri ve işyerleri hakkında bilgilere (cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, deneyim, faaliyet alanı ve çalışan sayısı) ilişkin sorular yer almaktadır.

2.2.3. Model ve Hipotezler

Bu çalışmada durumsallık teorisinin temel fikirleri dayanak kabul edilerek (Çavuş vd., 2016) stratejik esneklik ele alınmıştır. Stratejik esnekliğin finansal olmayan performans üzerindeki etkileri ile ilgili yapılan sınırlı sayıda çalışmaya bakıldığında Karri (2001) stratejik esneklik ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yaptığı çalışmada stratejik esnekliğin finansal olmayan performans üzerinde pozitif etki yarattığı sonucuna ulaşırken, Worren, Moore ve Cardano (2002) ev aletleri endüstrisinde yaptıkları çalışma ile stratejik esnekliğin firma performansını olumlu etkilediği sonucuna varmışlardır. Uzokurt (2002), stratejik esneklik olgusunun firma performansına olan etkilerini incelemeye yönelik Türkiye'nin en büyük 500 işletmesinde yaptığı araştırma ile esneklik olgusunun firma performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucunu elde etmiştir. Nadkarni ve Narayanan (2006) stratejik esneklik ve performans arasındaki ilişkide endüstri saat hızının düzenleyici rolünü incelediği çalışmasında stratejik esneklik ile firma performansı arasında olumlu ilişki tespit etmişlerdir. Guo ve Cao (2014), Kobi işletmelerde yaptıkları araştırma ile stratejik esnekliğin firma performansı üzerinde pozitif bir etki yarattığı sonucuna varmışlardır. Chen vd., (2017) 148 imalat işletmesinde yaptıkları çalışmada stratejik esneklik ile firma performansı arasında olumlu ilişkiler tespit etmişlerdir. Yine Xiu vd., (2017) stratejik esneklik ve firma performansı arasındaki ilişkide yenilikçi İK uygulamalarının arabuluculuk rolünü belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada stratejik esneklik ve firma performansı arasındaki ilişkiyi destekleyen güçlü kanıtlara ve stratejik esneklik olgusunun çalışanların verimliliği üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte Shalender ve Yadav (2019) yöneticilerin kişiliğinin firmanın stratejik esneklikleri ve

firma performansına karar vermedeki rolünü belirlemeye yönelik yaptıkları çalışma ile stratejik esneklik olgusunun firma performansı üzerinde olumlu etki yarattığını tespit etmişlerdir. Uğurlu, Çolakoğlu ve Öztosun (2019), stratejik çeviklik kavramını stratejik esneklik ile aynı düşünerek firma performansı (müşteri tutma, yenilik performansı) üzerindeki etkisinde pozitif etkiye dair sonuçlar elde etmişlerdir. Son olarak Papatya, Papatya ve Hamşioğlu, (2019); stratejik esneklik, çevresel türbülans, işletme yetenekleri ve performans arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptıkları araştırma sonucunda stratejik esneklik ile performans arasında olumlu bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Kafetzopoulos, Psomas ve Katou (2023) imalat ve hizmet işletmelerinde yürüttükleri araştırma ile stratejik esnekliğin iş performansı üzerinde pozitif etki yarattığı sonucuna varmışlardır. Bu bulgulardan yola çıkarak stratejik esneklik ile finansal olmayan performans arasındaki ilişkilere dair ileri sürülen hipotez aşağıdaki gibi tasarlanmıştır:

Hipotez 1: Stratejik esneklik finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 3: Stratejik esnekliğin boyutlarından (a) önleyici manevralar, (b) koruyucu manevralar, (c) düzeltici manevralar ve (d) fırsatçı manevralar finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Bireylerin çevreye yönelik davranışları ve bu davranışların öncesinde yatan niyetleri açıklayan Değer- İnanç-Norm Teorisi (Value-Belief-Norm), bir davranışta bulunma niyeti ne kadar yüksek ise niyetin davranışa dönüşme ihtimalinin de yüksek olduğunu savunan Planlanmış Davranış Teorisi (Theory of Planned Behavior) ve bireylerin doğanın birer parçası olduğunu kabul ederek onların çevreci davranış ve tutumlarını öngörmeye odaklanan Yeni Ekolojik Paradigma (New Ecological Paradigm) teorilerinin temel fikirleri dikkate alınarak çevre yanlısı işyeri davranışlarının finansal olmayan performans üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Peng ve diğerleri (2020) otellerde yaptıkları çalışmada çevreyanlısı davranışların çalışanların iş performansı üzerinde olumlu etki yarattığı sonucuna ulaşmışlardır. Yu ve diğerleri (2021), Naz ve diğerleri (2021) ve Elshaer ve diğerleri (2021) tarafından yapılan çalışmalarda çalışanların çevresel davranışları ile çevresel performans

arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Karakuş ve Erdirencelebi (2018) yeşil yönetim algılarının işletme performansı üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında yeşil yönetim algısının işletme performansı üzerinde pozitif etki yarattığı sonucuna ulaşmışlardır. Suganthi (2019) kurumsal sosyal sorumluluk, performans ve çalışanların işyerindeki çevreci davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada performans ile çalışanların işyerindeki çevreci davranışları arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Bununla birlikte Ahmad ve diğerleri (2021) yaptıkları çalışmada çalışanların çevreci davranışları ile çevresel performans arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Yine Nisar ve diğerleri (2021) tarafından Malezya yeşil otellerde yapılan araştırmada çalışanların çevresel davranışları ile çevresel performans arasında pozitif ilişkinin varlığı sonucuna ulaşılmıştır. Guan vd., (2022) kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel performans ilişkisinde çevre yanlısı davranışların rolünü belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada, çevre yanlısı davranışların örgütsel performans üzerinde pozitif etki yarattığı sonucuna ulaşmışlardır. Son olarak Ojo, Tan ve Alias (2022), bilgi teknolojileri sektöründe yaptıkları araştırma ile çevre yanlısı davranışların çevresel performans üzerinde pozitif etki yarattığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmaların bulgularından yararlanılarak çevre yanlısı işyeri davranışlarının finansal olmayan performans üzerindeki etkileri ile ilgili ileri sürülen hipotezler aşağıdaki gibidir:

Hipotez 3: Çevre yanlısı işyeri davranışları finansal olmayan performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Koşul-bağımlılık kuramı, kaynak bağımlılığı, kurumsal kuram ve popülasyon ekolojisi gibi örgütün çevresi ile olan ilişkisi üzerinde büyük ölçüde katkı sağlayan kuramlar çerçevesinde incelenen örgütsel görev ortamının finansal olmayan performans üzerindeki etkilerine yönelik çalışmalar oldukça sınırlıdır. Oliver (1997), Kanada inşaat sektöründe örgütlerin kurumsal ve görev ortamı ilişkilerinin kurumsal performans üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yaptığı araştırma ile hem kurumsal hem de görev ortamının örgütsel performansını olumlu şekilde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Özdemir (2006), üst düzey yöneticiler üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel görev ortamının boyutlarından olan çevresel karmaşıklık ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı sonucuna varılmıştır. Andrews

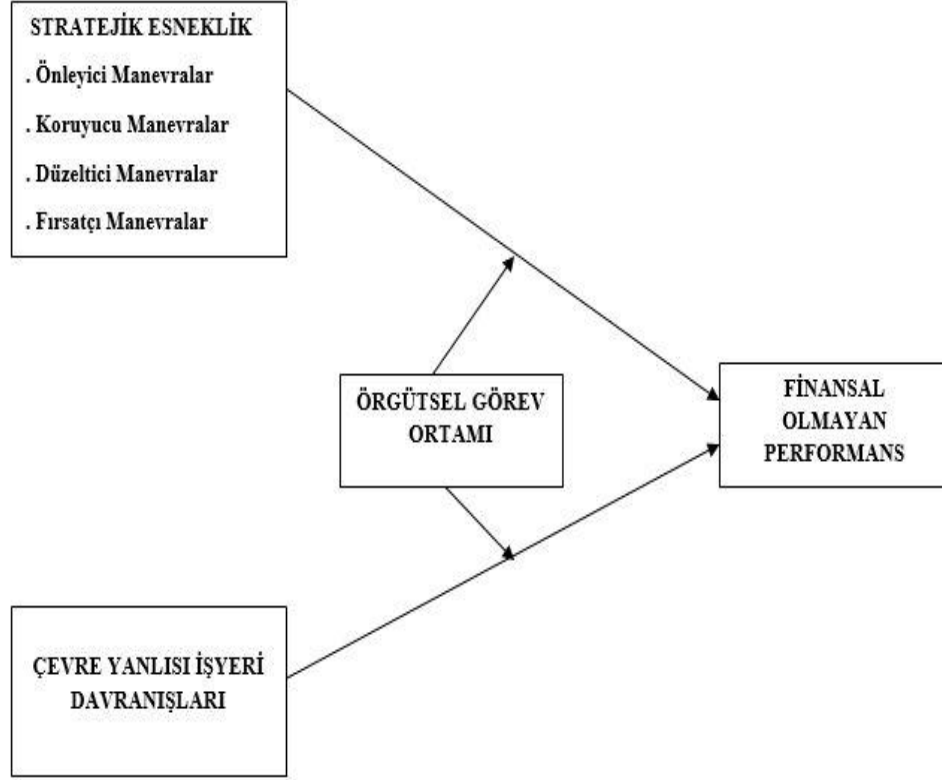
(2009), örgütsel performans ve görev ortamına dair yapmış olduğu ampirik çalışmada çevresel cömertlik ile performans arasında pozitif ilişki; çevresel dinamizm ve karmaşıklık ile performans arasında ise negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Huang, Wu ve Rahman (2012), görev ortamının tersine lojistik kaynak taahhüde ve performans üzerindeki etkilerini ortaya koymak için gerçekleştirdikleri araştırmada görev ortamının hem finansal hem de çevresel performans üzerinde olumlu bir etki yarattığını tespit etmişlerdir. Yine Rosenbusch, Rauch ve Bausch (2013) tarafından görev ortamı ve performans ilişkisinde girişimci oryantasyonun rolünü belirlemeye yönelik yapılan çalışmada görev ortamının her bir boyutunun firma performans üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Son olarak Karri (2001) stratejik esneklik ile firma performansı arasındaki ilişkide görev ortamının düzenleyici rolünü belirlemeye yönelik gerçekleştirdiği çalışma ile görev ortamının firma performansını doğrudan etkilediği ancak stratejik esnekliğin boyutlarından olan proaktif esneklik ile firma performansı, yine stratejik esnekliğin boyutlarından olan reaktif esneklik ile firma performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynamadığı sonucuna ulaşmıştır. Buna karşın Li, Zhang ve Zheng (2019) yaptıkları çalışmada örgütsel görev ortamının bilgi entegrasyon ve inovasyon performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynadığı saptanmıştır. Örgütsel görev ortamının düzenleyici değişken olarak ele alındığı araştırmaların bulgularından yola çıkarak bu çalışmada stratejik esneklik ve çevre yanlısı işyeri davranışlarının finansal olmayan performansa etkisinde örgütsel görev ortamının düzenleyici değişken rolü ile ilgili ileri sürülen hipotezler şu şekildedir:

Hipotez 4: Örgütsel görev ortamı, stratejik esneklik ile finansal olmayan performans arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 5: Örgütsel görev ortamı, çevre yanlısı işyeri davranışları finansal olmayan performans arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 6: Örgütsel görev ortamı, stratejik esnekliğin boyutlarından (a) önleyici manevralar, (b) koruyucu manevralar, (c) düzeltici manevralar ve (d) fırsatçı manevralar ile finansal olmayan performans arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

Literatüre dayalı olarak geliştirilen hipotezlerimizin olduğu önerilen araştırma modeli aşağıdaki gibidir:



Şekil 2.1. Araştırma Modeli

2.2.4. Veri Analiz Yöntemleri

Bu çalışmanın verileri, Kırıkkale ilinde faaliyet gösteren imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sahip yöneticileri, üst düzey ve orta kademe yöneticileri ve alt kademe yöneticilerinden (ustabaşı, şef ve birim sorumlusu gibi) elde edilmiştir. Bu çalışmada veriler analizinde kullanılan yöntemler ve veri analiz süreçleri aşağıdaki gibidir:

-Çalışmanın veri setinde kayıp veri ataması yapıldıktan sonra aşırı uç değerleri tespit etmek için ilk olarak Mahalanobis uzaklığı değerleri [Mahalanobis D (57) 75.123, $p < .001$] hesaplanmıştır (Hair vd., 2013). Bu değerler hesaplandıktan sonra aşırı uç değeri barındıran 140 anket veri analiz setinden çıkarılmıştır. Bu işlemden sonra

çalışma kapsamına giren çalışanların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

-İkinci olarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) maksimum olabilirlik tahmini yöntemi kullanıldığından normal dağılım varsayımı kontrol edilmiştir. Elde edilen anket sayısı 539 olduğundan ve bu sayı 200'den fazla olduğundan verilerin normal dağılım varsayımını test etmek üzere Çarpıklık ve Basıklık değerleri kontrol edilmiştir. Değişkenlere ilişkin çarpıklık değerlerinin -1,088 /,899 ve basıklık değerlerinin -1,432/,853 aralığında değiştiği gözlenmektedir. Kline (2011)'e göre çarpıklık değerlerinin ± 3 'in altında ve basıklık değerlerinin ± 7 'nin altında olması nedeniyle veri normal dağıldığı varsayımı doğrulanmıştır.

-Üçüncü olarak modelimizdeki stratejik esneklik, gönüllü çevre yanlısı davranış, finansal olmayan performans ve örgütsel görev ortamı ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerliliğini test etmek için değişkenleri ihtiva eden ölçüm modelini geliştirmek ve test etmek için DFA uygulanmıştır. Bu ölçüm modelinin bulguları yardımıyla Fornell ve Larcker'in (1981) kriteri benimsenerek tüm ölçeklerin güvenilirliği, yakınsak geçerliliği, ayırt edici geçerliliği ve yapı geçerliliği test edilmiştir.

-Son olarak araştırma modeli ve hipotezleri test etmek için önce doğrudan ilişkilerle ilgili hipotezleri test etmek için Yapısal Eşitlik Modellemesinden yararlanılmış ve daha sonra örgütsel görev ortamının düzenleyici değişken etkisini ortaya koymak için Aiken ve West (1991) hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Yine düzenleyici değişkenin etkilerini doğrulamak için Stone ve Hollenbeck (1989) metodolojisi benimsenerek Jeremy Dawson slope testi kullanılmıştır (Dawson, 2014).

2.3. ARAŞTIRMA BULGULARI

2.3.1. Katılımcıların Demografik Profili

Bu çalışmanın verileri, Kırıkkale ilinde imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sahip yöneticileri, üst düzey ve orta kademe yöneticileri ve alt kademe yöneticilerinden (ustabaşı, teknik yönetici, şef ve birim sorumlusu gibi) elde edilmiştir.

Tablo 2.1. Katılımcıların Demografik Profili

Demografik Özellikler	F	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	F	Yüzde (%)
Cinsiyet			İş Deneyim		
Kadın	61	11,3	5 yıldan az	63	11,7
Erkek	478	88,7	6-10 yıl	134	24,9
Medeni Durum			11-15 yıl	160	29,7
Evli	433	80,3	15 yıldan fazla	182	33,8
Bekâr	106	19,7	İşletmenin Faaliyet Alanı		
Eğitim Durumu			Tekstil, Dokuma, Deri ve Ayakkabı	28	5,2
İlköğretim	94	17,4	Gıda	16	3,0
Lise	182	33,8	Metal Ana Sanayii	40	7,4
Meslek Yüksekokulu	136	25,2	Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve plastik	79	14,7
Fakülte	117	21,7	İnşaat ve Çimento	61	11,3
Yüksek Lisans/Doktora	10	1,9	Mobilya ve Orman Ürünleri	72	13,4
Yaş			Otomotiv ve Oto Yedek Parça	157	29,1
25 yaş ve aşağısı	19	3,5	Madencilik ve Taşocaklığı	25	4,6
26-35 yaş arası	95	17,6	Elektrik, Elektronik ve Bilgisayar	18	3,3
36-45 yaş arası	125	23,2	Metal Eşya, Makine ve Teçhizat	31	5,8
46-55 yaş arası	125	23,2	Diğer	12	2,2
56 yaş ve üzeri	175	32,5			
İşletmenin Çalışan Sayısı					
10 kişi ve daha az	59	10,9			
11-50 arası	210	39,0			
51-250 arası	160	29,7			
251-500 arası	88	16,3			
501 kişi ve daha fazla	22	4,1			

n=539

Araştırmaya katılım gösterenlerin %11,3'ü kadın iken %88,7'si erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmaya dâhil olan katılımcıların %80,3'ü evli, %19,7'si bekârlardan meydana gelmektedir. Araştırmaya katılım gösteren bireylerin eğitim durumuna bakıldığında %17,4'ü ilköğretim mezunu, %33,8'i lise mezunu, %25,2'si meslek yüksekokulu, %21,7'si fakülte, % 1,9'u yüksek lisans/doktora mezunu olduğu

görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan kişilerin %3,5'i 25 yaş aşağısı, %17,6'sı 26-35 yaş arası,%23,2'si 36-45 yaş arası, %23,2'si 46-55 yaş arası, %32,5'i 56 yaş ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya dahil olan katılımcıların çalıştıkları işletmelerin faaliyet alanları incelendiğinde, %5,2'si tekstil, dokuma, deri ve ayakkabı, %3'ü gıda,%7,4'ü metal ana sanayi, %14,7'si kimya, petrol ürünleri, lastik ve plastik, %11,3'ü inşaat ve çimento, %13,4'ü mobilya ve orman ürünleri, %29,1'i otomotiv ve oto yedek parça, %4,6'sı madencilik ve taşocaklığı, %3,3'ü elektrik, elektronik ve bilgisayar,%5,8'i metal eşya, makine ve teçhizat ve %2,2'si ise diğer faaliyet alanlarından meydana gelmektedir. Bu kişilerin iş deneyimine bakıldığında %11,7'si 5 yıldan az, %24,9'u 6-10 yıl arası, % 29,7'si 11-15 yıl arası, %33,8'i ise 15 yıldan fazla olduğunu belirtmiştir. Son olarak işletmelerin çalışan sayısı incelendiğinde %10,9'u 10 kişi ve daha az, %39'u 11-50 kişi arası, %29,7'si 51-250 kişi arası, %16,3'ü 251-500 kişi arası, %4,1'i 501 kişi ve daha fazlasından oluşmaktadır.

2.3.2. Ölçüm Modeli ve Hipotezlerin Test Edilmesi

Bu çalışmanın modelinin test edilmesi için Anderson ve Gerbing (1988) tarafından önerilen iki aşamalı yaklaşım benimsenmiştir. Bu nedenle ilk aşamada ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerini test etmek amacıyla ölçüm modeli geliştirme için (DFA) uygulanmıştır. Sonra bu ölçüm modelinin bulguları esas alınarak Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Aiken ve West (1991)'in hiyerarşik regresyon analizi uygulanarak araştırma hipotezleri test edilmiştir.

2.3.2.1. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Bu çalışmada verileri toplamak için yararlandığımız stratejik esneklik, gönüllü çevre yanlısı davranış, finansal olmayan performans ve örgütsel görev ortamı ölçeklerinin daha önce literatürde güvenilirlikleri ve geçerlilikleri test edilmiş olsa da bu çalışmada da bu ölçeklerin Türkçe yazına uyarlanabilmesi için güvenilirlik ve geçerliliklerini test etmek için ölçüm modeli tasarlanıp test edilmiştir. Ölçüm modelini geliştirmede izlenen aşamalar aşağıdaki gibidir:

1. Tasarılan ölçüm modelini test etmek için ikinci düzey DFA yapılmıştır. Ancak DFA bulgularına göre başlangıç modelinin bazı uyum iyiliği indekslerinin yetersiz kalmıştır ($\chi^2/sd=2,222$; GFI=, 788; AGFI=,772; IFI: ,915; TLI=,911; CFI= ,915; SRMR= 0,801; RMSEA= 0,051).
2. Ölçüm modelinin uyum iyiliği değerlerini iyileştirmek için önce finansal olmayan performans ölçeğindeki FOP7, FOB10, FOB11 ve FOB13 ifadelerinin faktör yükü 0,50'den düşük olduğu için ölçüm modelimizden çıkarılmıştır. Ancak ölçüm modelinin bazı uyum iyiliği değerleri yine kabul edilebilir olmadığından Stratejik Esneklik ölçeğinin “Önleyici Manevralar” boyutundaki SEO4 ile SEO5’e ait e4 ile e5 hata terimleri arasında; “Koruyucu Manevralar” boyutundaki SEK1 ile SEK3’e ait e6 ile e8 hata terimleri arasında ve SEK4 ile SEK5’e ait e9 ile e20 hata terimleri arasında; “Düzeltilici Manevralar” boyutundaki SED2 ile SEK3’e ait e12 ile e13 hata terimleri arasında ve SED3 ile SED4’e ait e13 ile e14 hata terimleri arasında kovaryanslar oluşturulmuştur. Buna ilaveten Çevre Yanlısı İşyeri Davranışları ölçeğindeki CYD2 ile CYD3’e ait e46 ile e47 hata terimleri arasında ve ve CYD18 ile CYD20’e ait e62 ile e64 hata terimleri arasında ve son olarak Finansal Olmayan Performans ölçeğindeki FOB1 ile FOB2’e ait e28 ve e29 hata terimleri arasında ve FOB15 ile FOB17’ye ait e42 ve e44 hata terimleri arasında da kovaryans oluşturma işlemleri yürütülmüştür. Bu kovaryansların oluşturulmasından sonra Tablo 2.2’de görüldüğü gibi $\chi^2/sd < 2$, GFI $\geq .85$ ve AGFI $> .80$ IFI $> .90$, TLI $> .90$; CFI $> .90$; SRMR < 0.05 ve RMSEA < 0.05 olduğundan modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir olduğu rahatlıkla ifade edilebilir (Hu ve Bentler, 1999; Shi, Lee, & Maydeu-Olivares, 2019).

Fornell ve Larcker (1981) kriterini esas alarak kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip ölçüm modelimizin bulguları dikkate alınarak ilk olarak hesapladığımız stratejik esneklik, gönüllü çevre yanlısı davranış, finansal olmayan performans ve örgütsel görev ortamı ölçekleri ve alt boyutlarının Bileşik Yapı Güvenilirliği (BYG) değerleri 0.767 ile 0.963 arasında değişmektedir. Literatüründe BYG değerlerinin 0.70’in üzerinde olması kabul görür (Nunnally, 1978). İkinci olarak ölçüm modelimizdeki değişkenler ve alt boyutlarının ortalama açıklanan varyans-OAV değerleri (Average variance extracted-AVE) finansal olmayan

performans hariç 0.50 üzerindedir. OAV değerlerinin 0.50'nin üzerinde olması yeterli kabul edilmektedir. Ancak Finansal olmayan performansın OAV değerlerinde küçük bir ihlal yaşandığı söylenebilir. Bu değerlerin de kabul gördüğü nitelikli bilimsel çalışmalar mevcuttur (Rhodes ve Conner, 2010). Üçüncü olarak tüm ölçekler ve alt boyutlarının altındaki ifadelerin faktör yükleri 0.509 ile 0.887 arasında yer almaktadır. Doğrulayıcı faktör analizinde ifadelerin faktör yüklerinin 0,50 ve üzerinde olması yeterlidir.

Yeterli uyum iyiliği indekslerine sahip ölçüm modelimizdeki dört ölçek ve alt boyutlarının BYG değerlerinin 0.70'in üzerinde olması, OAV değerlerinin 0.50'nin üzerinde olması ve tüm değişkenlerin altındaki ifadelerin faktör yüklerinin 0.50'nin üzerinde olması nedeniyle tüm ölçekler ve alt boyutları için yakınsak geçerliliğin sağlandığı ifade edilebilir (Kline, 2011; Hair vd., 2013). Bununla birlikte ölçüm modeline giren dört değişken ve alt boyutların Cronbach's alpha katsayıları 0.754 ile 0.963 arasında değişmektedir. Literatürde güvenilirlik katsayılarının 0.70 ve üzeri olması kabul edilmektedir (Nunnally, 1978). Dolayısıyla ölçüm modelimizdeki tüm ölçekler için iç tutarlılık koşulunun sağlandığı anlaşılmaktadır.

Tablo 2.2. Ölçüm Modeli Bulguları

İkinci Düzey DFA Sonuçları		
STRATEJİK ESNEKLİK (Cronbach's α = .872, BYG = .872, OAV = .633)		
İfadeler	Faktör Yükü (β)	t Değeri*
<i>Önleyici Manevralar</i>	,659	11,150
<i>Koruyucu Manevralar</i>	,832	12,026
<i>Düzeltilici Manevralar</i>	,837	12,560
<i>Fırsatçı Manevralar</i>	,840	*
Birinci Düzey DFA Sonuçları		
STRATEJİK ESNEKLİK (Cronbach's α = .872, BYG = .872, OAV = .633)		
<i>Önleyici Manevralar</i> (Cronbach's α = .880, BYG = .882, OAV = .604)		
SEO1. Firmamız, çoğunlukla geçmiş faaliyetlerine göre tahmin edilemeyen stratejiler üretmekte ve pazar için yeni kurallar koyabilmektedir.	,857	*
SEO2. Firmamız, teknolojik olarak yenilikler yaratmaktadır.	,887	26,020
SEO3. Firmamız, müşteri ihtiyaçlarını veya teknolojideki gelişmeleri dikkate alarak müşteriler ihtiyaç duymadan önce ürün ve sistemler yaratmaktadır.	,818	23,087
SEO4. Firmamız, iyileştirme ve farklılaştırmadan yararlanmak suretiyle ilk ürünlerini endüstri standardı haline getirmektedir.	,599	14,855

SEO5. Firma, ürünlerin üretim ve tedarik süresini azaltarak rakiplerden hızlı pazara girmekte ve firmanın rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için depolama(nakit ayırma) gibi imkanlar oluşturarak uzun dönemli maliyet avantajı için kendini konumlandırmaktadır.	,687	17,816
<i>Koruyucu Manevralar</i> (Cronbach's $\alpha = .875$, BYG = .870, OAV = .574)		
SEK1. Firmamız, yoğun rekabetten kaynaklı meydana gelebilecek olumsuz sonuçlar nedeniyle tüm yumurtaları aynı sepette koymamaktadır.	,771	*
SEK2. Pazardaki hızlı büyüme beklentisi ve endüstri standartlarındaki olası değişimler nedeniyle firmamız, firma satın alma veya lisans alma gibi stratejiler benimsemektedir.	,735	16,868
SEK3. Firmamız tedarikçilerden kaynaklanan olası aksaklıklar nedeniyle kenara para ayırarak kritik malzemelerin tedarik edilmesinde sürekliliği sağlamaktadır.	,749	20,088
SEK4. Firmamız, maliyetleri azaltma stratejisi izleyerek uzun dönemde müşteri sayısını arttırmayı amaçlar.	,700	15,490
SEK5. Firmamız planlamada genelde “bekle ve gör” anlayışını benimsemektedir. Yani dışarıda meydana gelen olaylara fevri davranarak hemen tepki göstermeyip, bir süre beklemek ve olayların gelişimine göre bir uygun ve akılcı bir politika geliştiririz.	,826	18,669
<i>Düzeltilici Manevralar</i> (Cronbach's $\alpha = .882$, BYG = .893, OAV = .625)		
SED1. Firmamız sektördeki sıkıntılı dönemlerde toparlanma yeteneğine sahiptir	,827	*
SED2. Firmamız, kendi yaşamını tehdit eden tesadüfi olaylar, kazalar, geçmişteki hatalar ve yıkıcı rekabet gibi durumlara yönelik erken uyarı sistemlerine sahiptir.	,806	21,056
SED3. Firmamız, müşterilere makul fiyattan ürün satmak suretiyle güven oluşturmaktadır.	,839	21,364
SED4. Firmamız, çevresel değişimlere cevap vermek için farklı ürün tasarlama, üretme ve pazarlamaya yönelik kaynakları esnek şekilde tahsis etmektedir.	,799	20,826
SED5. Firmamız, hem rakiplerinin hem de kendisinin hatalarına bakarak değişiklikler yapmaktadır.	,672	17,208
<i>Fırsatçı Manevralar</i> (Cronbach's $\alpha = .862$, BYG = .863, OAV = .560)		
SEF1. Firmamızın ürünleri, şans eseri beklenmedik bir şekilde endüstri standardı haline gelmiş bulunmaktadır.	,663	*
SEF2. Doğru zamanda doğru yerde olduğumuzdan firmanın ürünleri pazarda büyük talep görmekte ve müşteri tabanı çeşitlenmektedir.	,706	14,293
SEF3. Firmamız ürün geliştirme ve tedarik sürelerini azaltmak suretiyle müşteri hizmetlerini iyileştirmektedir.	,780	15,507
SEF4. Firmamız çoğunlukla pazara mevcut ürünlerin uzantısı olan ürünler sunmaktadır.	,751	15,044
SEF5. Firmamız çevresel değişimden dolayı ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmaktadır.	,830	16,269
ÇEVRE YANLISI İŞYERİ DAVRANIŞLARI (Cronbach's $\alpha = .963$, BYG = .963, OAV = .557)		
İfadeler	Faktör Yükü (β)	t Değeri*
CYD21. Çevresel bir sorunu çözmek için başkalarıyla birlikte çalışırım.	,648	
CYD20. Bir çevre sorununa tepki olarak mektup yazarım.	,653	13,790
CYD19. Çevresel sorun ile ilgili dilekçe imzalarım.	,645	13,642
CYD18. Çevreyi etkileyen bir politikayı/yönetmeliği desteklemek için oy veririm.	,658	13,880
CYD17. Çevrenin korunmasını sağlamak için bağış yaparım.	,648	13,704

CYD16. Diğer çalışanlar geri dönüşüme gidebilen malzemeleri geri dönüşüm kutusuna atmadığında malzemeleri alır ve uygun kutulara ben atarım.	,690	14,449
CYD15. İşyerinde tekrar kullanılabilir olan şeyleri geri dönüştüren bir çalışınam.	,799	16,301
CYD14. Binada bir veya iki kat inerken asansör yerine merdiven kullanan biriyim.	,716	14,912
CYD13. Kağıt tasarrufu için kağıda gereksiz baskı yapmaktan kaçınan biriyim.	,796	16,261
CYD12. İşyerinden en son ben çıkarsam tüm ışıkların kapalı olduğundan emin olurum.	,770	15,823
CYD11. Bir çalışan olarak elektronik atıkları uygun şekilde ortadan kaldırıam.	,789	16,141
CYD10. Çevre dostu ve etkin enerji kullanımı sağlayan ürünler satın alıam.	,745	15,412
CYD9. Üç saatten fazla işyerinde olmadıgımda bilgisayarımı kapatan biriyim.	,778	15,960
CYD8. İşyerinde tek kullanımlık ürünler (örneğin karton bardak, kağıt havlu, plastik çatal vb.) yerine sürekli kullanılabilir ürünler (örneğin cam bardak, bez havlu vb.) tercih ederim.	,741	15,342
CYD7. Boş bir odanın ışıklarını kapatan bir çalışınam.	,707	14,746
CYD6. Günün sonunda masada bulunan tüm elektronik aletleri kapatan bir çalışınam.	,678	14,235
CYD5. İşyerinde kullanılmış kağıtları geri dönüştüren bir çalışınam.	,801	16,346
CYD4. Ofisimden herhangi bir nedenle çıkarken ışıklarımı kapatan bir çalışınam.	,804	16,393
CYD3. İşyerinde çıktı alırken ya da fotokopi çekerken mümkünse kağıdı çift taraflı kullanıam.	,850	17,128
CYD2. İşyerinde artan kağıtları atmayıp, bir şekilde (not tutmak, etkinlik yapmak vb. amaçlarla) kullanıam.	,849	17,110
CYD1. Bir çalışan olarak şişeleri, tenekeleri ve diğer kapları geri dönüştürürüm.	,835	16,897
ÖRGÜTSEL GÖREV ORTAMI (Cronbach's α = .754, BYG = .767, OAV = .528)		
İfadeler	Faktör Yüğü (β)	t Değeri*
1. Firmamız hızlı bir gelişim ve değışim içerisindedir.	,731	*
2. Firmamızın pazar talep tercihleri hızla değışmektedir.	,836	12,971
3. Firmamızın endüstri teknolojisi hızla değışmektedir.	,593	11,901
FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS (Cronbach's α = .927, BYG = .922, OAV = .481)		
İfadeler	Faktör Yüğü (β)	t Değeri*
FOP1. Pazar içindeki payı	,849	
FOP2. Müşteri memnuniyeti	,688	21,158
FOP3. Sipariştten teslimata kadar geçen süresinin yeterliliğı	,676	17,666
FOP4. Düşük kalite ve hatalı olması nedeniyle müşteriden dönen teslimat oranı	,580	14,462
FOP5. Müşteriye dönüş yapma süresi	,678	17,727
FOP6. Ürünleri zamanında teslim etme oranı	,775	21,469
FOP8. Piyasaya sürülen yeni ürün sayısı	,776	21,541
FOP9. Alınan yeni patent sayısı	,673	17,542
FOP12. Malzemelerin etkin olarak kullanılması	,748	17,540
FOP14. Düzgün ürün-çıkıı oranı	,712	18,958

FOP15. Şikayet sayısı	,551	13,592
FOP16. İşgücünün etkin olarak kullanılması	,703	18,622
FOP17. Personel devir oranı (personellerin işten ayrılma hızı)	,509	12,350
Ölçüm Modelinin Uyum İyiliği Değerleri: $\chi^2/sd=1,729$; GFI=, 850; AGFI=,837; IFI: ,943; TLI=,94 ; CFI= ,943; SRMR= 0,049; RMSEA= 0,037.		

*1'e sabitlenmiş olduğunu ifade etmektedir. *** p<.001

Tablo 2.3'te görüldüğü gibi kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri olan ölçüm modelindeki dört değişken arasındaki korelasyon katsayılarının, değişkenlerin OAV değerlerinin karekökünden düşük olmasından dolayı dört ölçek için ayırt edici geçerliğin sağlandığı anlaşılmaktadır. Aynı zamanda korelasyon katsayılarının hiçbirinin 0.80'i geçmemesi de ölçeklerin ayırt edici geçerliliğinin sağlandığını ifade eder. Bununla birlikte dört ölçek için gerek yakınsak geçerlik gerekse ayırt edici geçerliğin sağlanması, yapı geçerliliğinin de olduğuna işaret etmektedir (Kline, 2011).

Tablo 2.3. Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları

Değişkenler	\bar{x}	St. Sapma	1	2	3	4
1.STRATES	3,00	,839	,812			
2.CYD	2,72	1,00	,423***	,746		
3.GO	3,69	,882	,324**	,202*	,723	
4.FOB	2,64	,871	,494***	,578***	,294**	,694

-*p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001; STRATES: Stratejik Etkinlik, CYD: Çevre Yanlısı İşyeri Davranışları, GO: Örgütsel Görev Ortamı, FOP: Finansal Olmayan Performans.

-Tablodaki koyu olmayan katsayılar değişkenler arasındaki korelasyonlar iken, çapraz seyreden koyu katsayılar OAV değerlerinin karekökü olmaktadır.

Tablodaki değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde; stratejik esneklik ($r = ,494$; $p<0.001$) ve çevre yanlısı işyeri davranışlarının ($r = ,578$; $p<0.001$) finansal olmayan performans ile pozitif ve anlamlı ilişkiler içerisinde olduğu görülmektedir. Benzer şekilde örgütsel görev ortamı ile finansal olmayan performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki gözlenmiştir ($r = ,294$; $p<0.01$). Öte yandan stratejik esneklik ($r = ,324$; $p<0.01$) ve çevre yanlısı işyeri davranışları ($r = ,202$; $p<0.05$) ile örgütsel görev ortamı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

2.3.2.2. Araştırma Hipotezlerin Test Edilmesi

Bu kısımda stratejik esneklik ve çevre yanlısı işyeri davranışlarının finansal olmayan performans üzerindeki etkileri ile bu etkide örgütsel görev ortamının düzenleyici rolü incelenmektedir.

2.3.2.2.1. Stratejik Esneklik ve Çevre Yanlısı İşyeri Davranışlarının Finansal Olmayan Performansa Etkileri ile İlgili Doğrudan Hipotezlerin Test Edilmesi

Stratejik esnekliğin finansal olmayan performansa etkisinde örgütsel görev ortamının düzenleyici rolü oynayıp oynamadığı ile ilgili hipotezi test etmek için Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Aiken ve West (1991)'in önerdiği düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi tercih edilmiştir. Bu nedenle ilk önce çoklu bağıntı sorunu olup olmadığını tespit etmek için stratejik esneklik (STRATES) ve örgütsel görev ortamı (GO) değişkenlerinin merkezlenmesi işlemi yapılmıştır.

Çalışmada yapısal modelin test edilmesi için çoklu bağıntı sorunu (VIF), Tolerans değerleri, yol katsayıları (β) ve belirlilik katsayısı (R^2) ve etki büyüklüğü (f^2) değerleri incelenmiştir. Tablo 2.4'te bu bulgular özetlenmiştir. İlk olarak VIF değerlerinin 1,067 ila 1,305 arasında olup hiçbirini 5'i aşmadığından ve en düşük tolerans değeri ,786 olup 0,10'dan çok yüksek olduğundan çoklu bağıntı sorunu tespit edilememiştir. İkinci olarak yol katsayıları incelenmiştir. Tablo 2.4'te görüldüğü üzere stratejik esneklik ($\beta= ,303$; $p<0.001$) ve çevre yanlısı işyeri davranışları ($\beta= ,446$; $p<0.001$) finansal olmayan performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir. Buna göre **H1 ve H2 hipotezleri** desteklenmiştir. Etki büyüklüğüne göre gerek stratejik esnekliğin gerekse çevre yanlısı işyeri davranışlarının finansal olmayan performansı orta düzeyde pozitif etkilediğı ifade edilebilir.

Tablo 2.4. Hipotezlerin Test Edilmesi İle İlgili YEM Sonuçları

Direkt Etkiler								
Hipotezler	İlişkiler	St. B	S.H.	t değeri	R ²	P	f ²	
H1	STRATES→ FOB	,303	,082	6,226	,409	,000	,118	Kabul
H2	CYD→ FOB	,446	,057	9,126		,000	,196	Kabul
YEM Uyum İyiliği Değerleri: $\chi^2/sd=1,754$; GFI=,856 ; AGFI=,843; IFI, 946; TLI=,943 ; CFI=,946; SRMR= 0,045; RMSEA= 0,037								

STRATES: Stratejik Etkinlik, CYD: Çevre Yanlısı İşyeri Davranışları, FOP: Finansal Olmayan Performans.

Stratejik esnekliğin boyutları açısından durum değerlendirildiğinde; bu modelde de VIF değerleri 1,238 ila 2,226 arasında olup istenen değer olan 5'ten çok düşüktür. Aynı şekilde düşük tolerans değeri ,449 olup alt sınır değer olan ,10'dan çok yüksektir. Bu yüzden çoklu bağıntı sorunu bulunmamaktadır. Yol katsayılarına bakıldığında önleyici manevralar ($\beta= ,180$; $p<0.01$) ve fırsatçı manevraların ($\beta= ,345$; $p<0.001$) finansal olmayan performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Bu nedenle **H3a ve H3d** hipotezleri desteklenmiştir. Ancak koruyucu manevralar finansal olmayan performans üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır ($\beta= ,133$; $p>0.05$). Aksine düzeltici manevraların ($\beta= -,083$; $p>.05$) finansal olmayan performans üzerinde negatif ama anlamlı olmayan etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu yüzden **H3b ve H3c** hipotezleri reddedilmiştir. Ancak etki büyüklüğü dikkate alındığında boyutların düşük düzeyde bir etkiye sahip oldukları ifade edilebilir (Cohen, 1988).

Tablo 2.5. Stratejik Esnekliğin Boyutlarına İlişkin Hipotezlerin Test Edilmesi

Direkt Etkiler								
Hipotezler	İlişkiler	Yol Katsayısı (β)	S.H.	t değeri	R ²	P	f ²	
H3a	SEO → FOB	,180	,050	3,263	,260	,001	,026	Kabul
H3b	SEK → FOB	,133	,044	1,720		,085	,005	Ret
H3c	SED → FOB	-,083	,048	-1,086		,277	,008	Ret
H3d	SEF → FOB	,345	,046	4,597		,000	,056	Kabul
YEM Uyum İyiliği Değerleri: $\chi^2/sd=1,516$; GFI=,924 ; AGFI=,911; IFI=, 975; TLI=,973 ; CFI=,975; SRMR= 0,033; RMSEA= 0,031								

FOP: Finansal Olmayan Performans, SEO: Önleyici Manvralar, SEK: Koruyucu Manevralar, SED: Düzeltici Manevralar ve SEF: Fırsatçı Manevralar

2.3.2.2.2. Örgütsel Görev Ortamının Düzenleyici Etkisinin Test Edilmesi

Stratejik esneklik, çevre yanlısı işyeri davranışları ve stratejik esneklik ile finansal olmayan performans ilişkisinde örgütsel görev ortamının düzenleyici etkisi ile ilgili bulgular Tablo 2.6’da sunulmuştur.

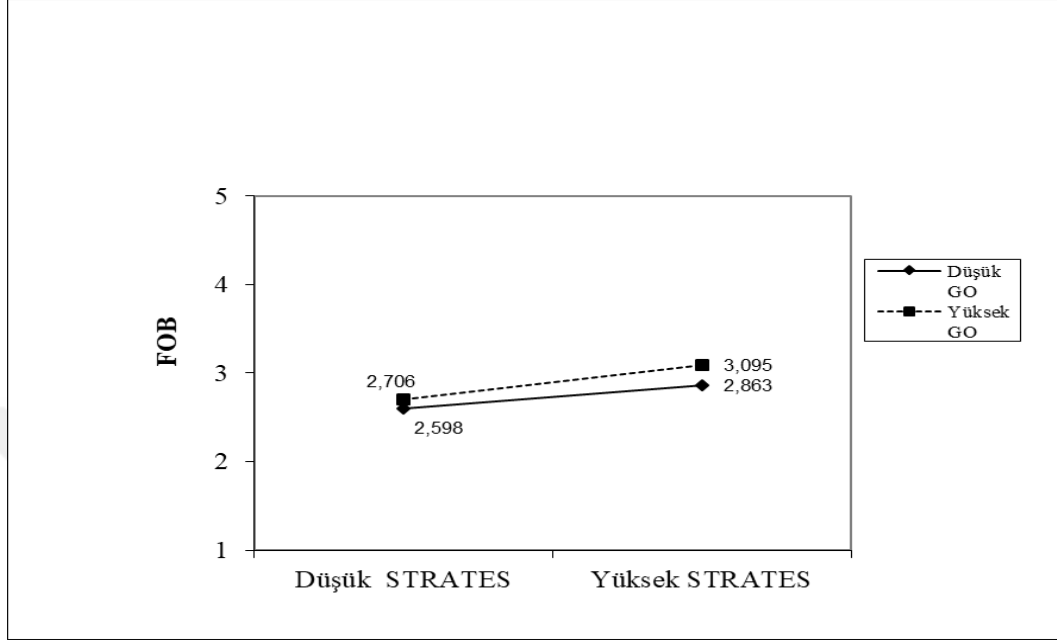
Tablo 2.6. Örgütsel Görev Ortamının Düzenleyici Etkisinin Test Edilmesi

Model	Hipotezler	İlişkiler	(β)	S.H.	t değeri	P	LLCI	ULCI	SONUÇ
I	H4	STRATESxGO → FOB	,124	,050	3,340	,001	,059	,227	Kabul
	H5	CYDxGO → FOB	,077	,044	2,179	,030	,007	,136	Kabul
II	H6a	SEOxGO → FOB	,003	,045	,0690	,945	-,085	,091	Ret
	H6b	SEKxGO → FOB	,131	,048	2,546	,011	,028	,215	Kabul
	H6c	SEDxGO → FOB	,084	,051	1,551	,121	-,021	,178	Ret
	H6d	SEFxGO → FOB	,039	,053	,745	,457	-,065	,145	Ret

STRATES: Stratejik Etkinlik, CYD: Çevre Yanlısı İşyeri Davranışları, GO: Örgütsel Görev Ortamı, FOP: Finansal Olmayan Performans, SEO: Önleyici Manvralar, SEK: Koruyucu Manevralar, SED: Düzeltici Manevralar ve SEF: Fırsatçı Manevralar

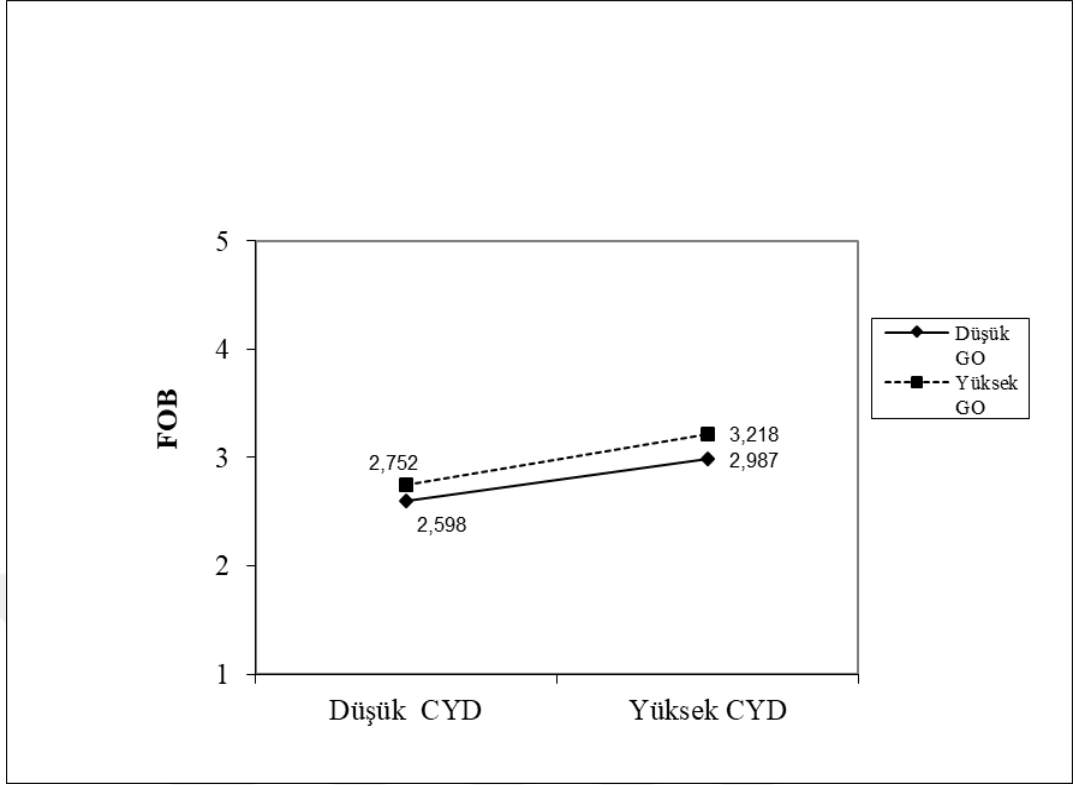
Tabloda görüldüğü üzere Model I de STRATESxGO etkileşim teriminin, FOB üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir ($\beta = ,124$; $p < 0.01$). Dolayısıyla **Hipotez 4** kabul edilmiştir. Bu değişkenler arasındaki etkileşimi test etmek için Dawson’ın (2014) eğim testi (simple slope) analizi kullanılmıştır. Stone ve Hollenbeck’in (1989) metodoloji dikkate alınarak sırasıyla değişkenlerin

ortalamasının, bir standart sapma altında ve üstünde olacak şekilde belirlenerek düzenleyici etki durumu Şekil 2.2’de görülmektedir.



Şekil 2.2. Stratejik Esneklik ile Finansal Olmayan Performans Arasındaki İlişkide Örgütsel Görev Ortamının Düzenleyici Etkisi

Slope testi sonuçlarına göre, örgütsel görev ortamı algısının düşük olduğu durumlarda yüksek stratejik esneklik ile düşük stratejik esnekliğe sahip işletmelerin finansal olmayan performans algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır [Gradient of slope for Düşük GO (m) = ,265; t= 5,926; p<0.01]. Daha doğrusu örgütsel görev ortamının düşük olması durumunda imalat sanayi işletmelerinde stratejik esneklik düştükçe, işletmenin finansal olmayan performansında o ölçüde düşme olmaktadır. Buna karşın örgütsel görev ortamı algısının yüksek olduğu durumlarda yüksek stratejik esneklik ile düşük stratejik esnekliğe sahip işletmelerin finansal olmayan performans algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır [Gradient of slope for Yüksek GO (m) = ,389; t= 5,501; p<0.01]. Yani örgütsel görev ortamı algısının yüksek olması durumunda stratejik esneklik yükseldikçe görev performansında yükselme olmaktadır. Bu bulgulara göre **Hipotez 4** desteklenmiştir.



Şekil 2.3. Çevre Yanlısı İşyeri Davranışları ile Finansal Olmayan Performans Arasındaki İlişkide Örgütsel Görev Ortamının Düzenleyici Etkisi

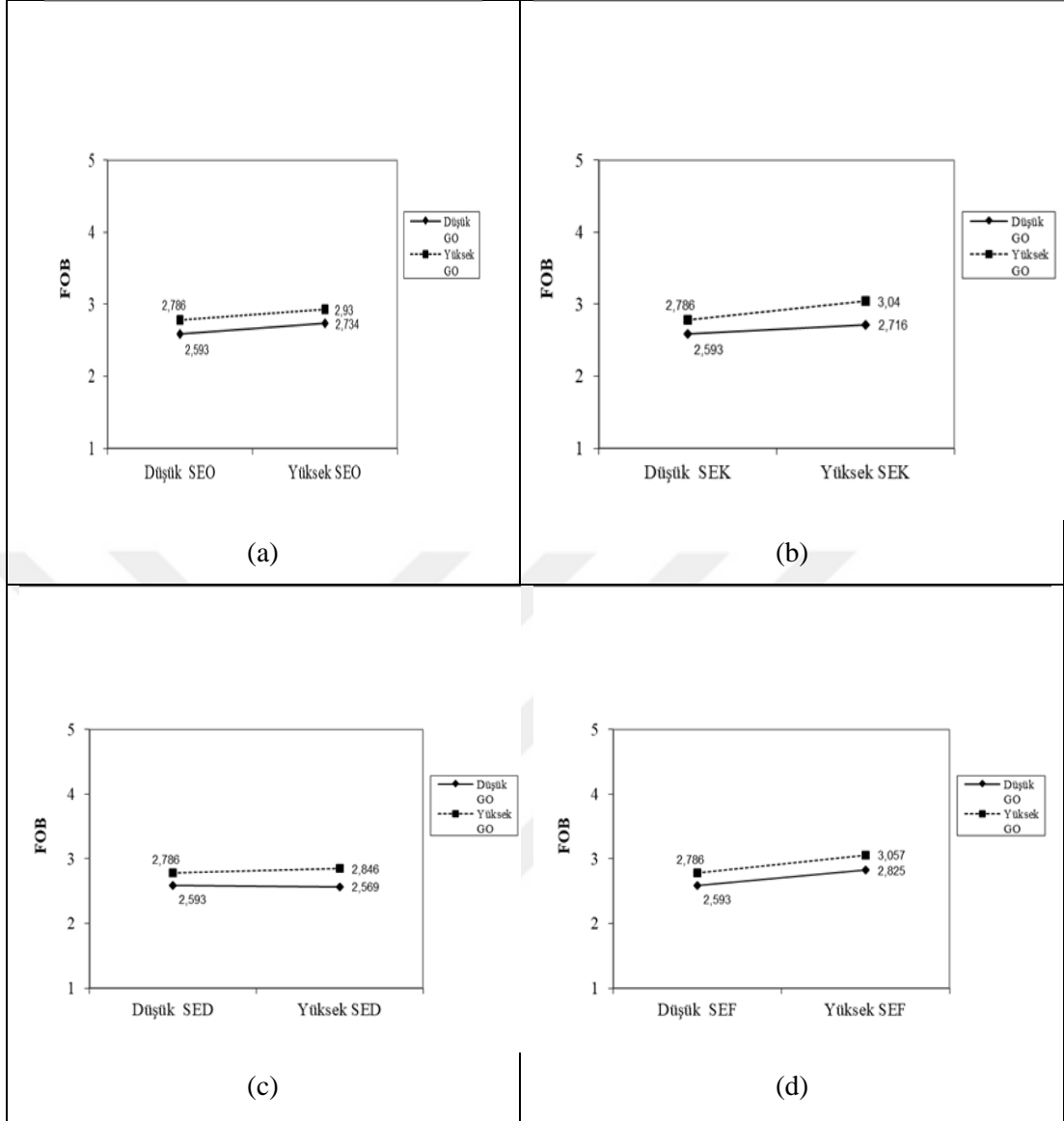
Şekil 2.3'te görüleceği gibi uygulanan Dawson'ın (2014) eğim testi (simple slope) analizine göre Model I'deki CYDxGO etkileşim terimi de, FOP'ı pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir ($\beta = ,077$; $p < 0.05$). Bu sebeple **H5 hipotezi kabul edilmiştir**. Stone ve Hollenbeck'in (1989) metodoloji bu etkileşimde de uygulanmıştır.

Buna karşın slope testi sonuçları, örgütsel görev ortamı algısı yüksek olduğunda çevre yanlısı işyeri davranışları algısı yüksek işletmeler ile çevre yanlısı işyeri davranışları algısı düşük işletmelerin finansal olmayan performans algıları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır [Gradient of slope for Yüksek GO (m)= ,466; $t=6,151$; $p < 0.01$]. Yüksek GO bağlamında çevre yanlısı işyeri davranışları arttıkça işletmenin finansal olmayan performansta artış mevcuttur. Benzer şekilde örgütsel görev ortamı algısı düşük olduğunda da çevre yanlısı işyeri davranışları algısı yüksek işletmeler ile çevre yanlısı işyeri davranışları algısı düşük işletmelerin finansal olmayan performans algıları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır [Gradient of slope for düşük GO (m)= ,389; $t=4,443$; $p < 0.01$]. Düşük GO bağlamında çevre

yanlısı işyeri davranışları azaldıkça işletmenin finansal olmayan performansta azalış söz konusudur. Dolayısıyla **H5** hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 2.6 ve Şekil 2.4’de görüldüğü üzere Model II’de ise stratejik esnekliğin her bir boyutu ve örgütsel görev ortamı etkileşim terimlerinin, FOB üzerindeki düzenleyici etkileri incelenmektedir. Tablo 2.6 ve Şekil 2.4 (b) görüleceği üzere stratejik esnekliğin koruyucu manevralar boyutuxGO etkileşim teriminin finansal olmayan performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır ($\beta = ,131$; $p < 0.05$). Dolayısıyla **H6b** hipotezi kabul edilmiştir. Bu değişkenler arasındaki etkileşimleri test etmek için Dawson’ın (2014) eğim testin (simple slope) yararlanılmış ve Stone ve Hollenbeck’in (1989) metodolojisi esas alınarak sırasıyla değişkenlerin ortalamasının, bir standart sapma altında ve üstünde olacak şekilde belirlenerek düzenleyici etki durumları Şekil 2.4’de görülmektedir. Ancak önleyici manevralar ($\beta = ,003$; $p > 0.05$), düzeltici manevralar ($\beta = ,084$; $p > 0.05$) ve fırsatçı manevralar ($\beta = ,039$; $p > 0.05$) ile finansal olmayan performans arasındaki ilişkide örgütsel görev ortamının düzenleyici rolü oynamadığı saptanmıştır. Bu yüzden **H6a**, **H6c** ve **H6d** hipotezleri desteklenmemiştir.

Slope testi sonuçlarına göre, GO’nun yüksek olması durumunda yüksek koruyucu manevralara sahip işletmeler ile düşük koruyucu manevralara sahip işletmelerin finansal olmayan performans algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır [Gradient of slope for Yüksek GO (m) = $,254$; $t = 2,319$; $p < 0.05$]. Yani örgütsel görev ortamının yüksek olması durumunda koruyucu manevralar arttıkça finansal olmayan performansta artış olmaktadır. Bu nedenle **H6b** hipotezi desteklenmiştir.



Şekil 2.4. Stratejik Esnekliğin Boyutları ile Finansal Olmayan Performans Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Görev Ortamının Düzenleyici Etkisi

SONUÇ

Çevresel belirsizlik ve karmaşıklıklar, örgütler için önemli bir tehdit unsuru olmalarının yanı sıra fırsatlar da yaratabilmektedirler. Bu nedenle örgütler yaşamlarını idame ettirebilmek ve böyle bir ortamda fırsatları yakalamak ve onlardan istifade edebilmek adına çevresel belirsizlikleri iyi bir şekilde algılama ve olası tehditlere karşı da yeni yönetim stratejileri geliştirebilme arayışına girmektedirler. Ayrıca kritik girdilerin temini ve kaynakların verimli kullanılması kadar çevreyi ve çevredeki kaynakları sürdürülebilir şekilde kullanma ve piyasada doğru manevralar yapma da örgütlerin en çok ihtiyaç duydukları yaklaşımlardır. Bu durumda işletmenin esnekliği kadar yöneticilerin davranışlarındaki esneklik de incelenmesi gereken önemli araştırma alanlarından biridir. Bu yönetici esnekliğinin örgütsel görev ortamından ne ölçüde etkilendiği ve bu etki düzeyinin finansal olmayan göstergelere etkisi de henüz yeterli ölçüde incelenmemiştir.

Günümüzde belirsiz ve dalgalı çevre koşullarında işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve sorunların üstesinden gelerek sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmelerinin anahtarı esnek stratejiler geliştirmek olarak görülmektedir. İşletmelerin başarısı için kalite ve maliyet avantajı kadar stratejik esneklik ve çevresel duyarlılık da önem arz etmektedir. Özellikle belirsiz, değişken ve karmaşık çevre koşullarında istenen ilişkileri oluşturma, çevreye uyum ve çevreyi yönetme, pazar bilgileri edime ve müşteri taleplerine cevap vermek için stratejik esneklik bir zorunluluktur. Bununla birlikte örgütlerin kendi yaşamları kadar faaliyet gösterdikleri doğal çevre ve bu çevredeki kaynakları da korumaları müşteriler tarafından talep edilmektedir. Norton ve diğerleri (2015: 103) çalışanların sergiledikleri çevre yanlısı işyeri davranışlarının örgütlerinin performansı üzerinde olumlu etkiler yarattığını iddia etmektedir. Bu çerçevede çalışmada örgütsel görev ortamının düzenleyici değişken olarak rol aldığı bir modelde stratejik esneklik ve çevre yanlısı işyeri davranışlarının finansal olmayan performans üzerindeki etkileri ele alınmış ve bu konuda Kırıkkale ili imalat sanayi bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerin sahipleri ve tüm örgütsel kademelerdeki yöneticiler üzerinde bir saha araştırması yapılmıştır. Araştırma model ve hipotezlerini test etmek için Aiken ve West (1991) tarafından önerilen hiyerarşik regresyon prosedürü ve modeldeki

etkileşim terimlerinin etkilerini doğrulamak için Dawson'ın (2014) simple slope analizinden yararlanılmıştır. Araştırmının bulguları literatürdeki çalışmalarla ilişkilendirilerek aşağıda verilmiştir.

Araştırma bulgularına göre stratejik esnekliğin finansal olmayan performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır. Karri (2001) stratejik esneklik ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yaptığı çalışmada stratejik esnekliğin finansal olmayan performans üzerinde pozitif etki yarattığını tespit ederken, Worren, Moore ve Cardono (2002), Nadkarni ve Narayanan (2006), Guo ve Cao (2014), Chen vd., (2017), Xiu vd., (2017) yaptıkları çalışmalar sonucunda stratejik esnekliğin firma performansını pozitif etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Yine Shalender ve Yadav (2019) yöneticilerin kişiliklerinin her bir türünün firmanın stratejik esneklikleri ve firma performansına katkısının araştırıldığı çalışma ile stratejik esneklik olgusunun firma performansı üzerinde olumlu etki yarattığını tespit etmişlerdir. Uğurlu, Çolakoğlu ve Öztosun (2019), stratejik çeviklik kavramını stratejik esneklik ile aynı anlamda ele alarak firma performansını müşteri tutma ve yenilik performansı açısından ele alarak yaptığı araştırma ile stratejik çevikliğin firma performansı üzerindeki etkisinde pozitif etki yarattığına dair sonuçlar elde etmişlerdir. Bu bulgular çalışmamızın bulgularını destekleyici niteliktedir.

Benzer şekilde çevre yanlısı işyeri davranışlarının finansal olmayan performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Karakuş ve Erdirençelebi (2018) yeşil yönetim algılarının işletme performansı üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında yeşil yönetim algısının işletme performansı üzerinde pozitif etki yarattığı sonucuna ulaşmışlardır. Peng ve diğerleri (2020) otellerde yaptıkları araştırmada çevre yanlısı davranışların çalışanların iş performansı üzerinde olumlu etki yarattığını tespit etmişlerdir. Bununla birlikte Ahmad ve diğerleri (2021) yaptıkları çalışmada çalışanların çevreci davranışları ile çevresel performans; Yu ve diğerleri (2021), Naz ve diğerleri (2021) ile Elshaer ve diğerleri (2021) tarafından yapılan çalışmalarda çalışanların çevresel davranışları ile çevresel performans arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Yine Nisar ve diğerleri (2021) tarafından Malezya yeşil otellerde yapılan araştırmada çalışanların çevresel davranış sergilemelerinin çevresel performans üzerinde olumlu etkiler yaratacağı sonucuna

ulaşmıştır. Guan vd., (2022) kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel performans ilişkisinde çevre yanlısı davranışların rolünü belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada, çevre yanlısı davranışların örgütsel performans üzerinde pozitif etki yarattığı sonucuna ulaşmışlardır. Son olarak Ojo, Tan ve Alias (2022), bilgi teknolojileri sektöründe yaptıkları araştırma ile çevre yanlısı davranışların çevresel performans üzerinde pozitif etki yarattığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu bulgular çalışmamızın bulgularını dolaylı olarak desteklemektedir.

Öte yandan araştırma bulgularına göre stratejik esnekliğin boyutlarından önleyici manevralar ve fırsatçı manevraların finansal olmayan performansı pozitif ve anlamlı etkilediği gözlenmiştir. Buna karşın koruyucu manevraların finansal olmayan performansı pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilediği saptanırken, düzeltici manevraların finansal olmayan performansı negatif ama anlamlı olmayan şekilde etkilediği ortaya konmuştur. Uzku (2002), Türkiye'nin en büyük 500 işletmesinde yaptığı araştırma ile esneklik olgusunun firma performansı üzerinde, Eryeşil, Esmen ve Beduk (2015), bilişim ve elektronik sektörde yaptıkları araştırma ile stratejik esnekliğin işletme performansı üzerinde pozitif etki yarattığı sonucuna varmışlardır. Ancak görüldüğü üzere literatürde stratejik esnekliğin boyutlarını önleyici, fırsatçı, koruyucu ve düzeltici manevralar olarak boyutlandırarak boyutlar açısından finansal olmayan performansla ilişkisini ele alan çalışmalara rastlanmadığından bu bulgular çalışmamızın literatüre katkısı olarak düşünebilir.

Araştırma bulgularına göre örgütsel görev ortamının hem stratejik esneklik ile finansal olmayan görev performansı ilişkisinde hem de çevre yanlısı işyeri davranışları ile finansal olmayan görev performansı arasındaki ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Li, Zhang ve Zheng (2019) yaptıkları çalışmada örgütsel görev ortamının bilgi entegrasyon ve inovasyon performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynadığı saptanmıştır. Bu bulgu çalışmamızın sonucunda elde edilen bulguları dolaylı olarak destekleyici niteliktedir. Buna karşın Karri (2001)'in görev ortamının stratejik esneklik ile firma performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynamadığını tespit ettiği çalışması sonucunda elde edilen bulgu çalışmamızın sonuçları ile farklılık göstermektedir. Son olarak, çevre yanlısı işyeri davranışları ile finansal olmayan görev performansı arasındaki ilişkide örgütsel

görev ortamının düzenleyici rolünü belirlemeye yönelik literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanılmaması da çalışmamızın alanyazına sağlayacağı katkılardan biri olarak düşünülmektedir.

Bununla birlikte sadece stratejik esnekliğin koruyucu manevralar boyutu ile finansal olmayan performans arasındaki ilişkide örgütsel görev ortamının düzenleyici rolü oynadığı gözlenmiştir. Ancak önleyici manevralar, düzeltici manevralar ve fırsat manevralar ile finansal olmayan performans arasındaki ilişkide örgütsel görev ortamının düzenleyici etkiye sahip olmadığı bulgulardan anlaşılmaktadır. Bu konuda literatürde henüz herhangi bir çalışmaya rastlanılmadığından söz konusu bulgular çalışmanın literatüre yaptığı katkılardan bir diğeri olarak değerlendirilebilir.

Araştırma bulguları ile ilgili yönetim literatürüne katkıları ve imalat sanayi işletmelerinde çalışmakta olan yönetici ve teknik çalışanlara dair çıkarımlar ve öneriler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

-Yönetim literatüründe stratejik esneklik ve çevre yanlısı işyeri davranışları ile finansal olmayan performans arasındaki ilişkide örgütsel görev ortamının düzenleyici rolü hakkında daha önce yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmamasından, yine literatürde stratejik esnekliğin boyutlarını önleyici, fırsatçı, koruyucu ve düzeltici manevralar olarak boyutlandırarak boyutlar açısından finansal olmayan performansla ilişkisini ele alan çalışmalara rastlanmadığından dolayı araştırmanın bulguları literatüre katkı niteliğindedir.

-Bu çalışmanın bulgularına göre stratejik esneklik finansal olmayan performansını arttırmaktadır. Bu açıdan işletme yöneticilerine stratejik esnekliği arttırmaları için şu önerilerde bulunulabilir:

- İmalat sanayi işletmelerinde değişime uyum sağlamak, sektör bazında değişimleri doğru gözlemleme, pazar istihbaratı yaparak rekabete etkili karşılık verebilme, işletmenin yeteneklerini ve stratejik esnekliği dinamik ve etkili hale getirmeyle başarılabılır. Bu durum ise işletme yöneticilerinin pazar

odaklı uygulamaları ve işletmelerin sahip oldukları yetenekleri sürekli iyileştirmeleri ve geliştirmeleri ile gerçekleştirebilir.

- Örgütlerde stratejik esnekliği arttırmak için kaynak kullanımında ve kaynak kullanım koordinasyonunda esneklik sağlanmalı ve aynı zamanda ekip temelli ve dinamik şebeke gibi yeni organizasyon yapıları benimsenmelidir (Sanchez, 1995)
- Örgüt içerisinde gerek çevresel değişikliklerle uyumlu stratejilerin geliştirilmesi gerekse kaynaklar ve koordinasyonda isabetli bir esneklik yaratabilme adına çevrede meydana gelen tehdit ve fırsatların sürekli olarak gözlemlenmesi ve doğru teşhis yapılabilmesi adına SWOT analizi yapılarak zayıf/güçlü yanların belirlenerek stratejik anlamda esnekliğin sağlanması ile sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilebilir.
- Yöneticiler dinamik ve rekabetçi ortamlarda örgütlerinin kurumsal performanslarını ve stratejik esnekliklerini arttırmak istediklerinde stratejik karar alma ve kaynak tahsisi yoluyla iyileştirmeler yapma yoluna gitmeli ve esnekliği teşvik eden eş anlı araştırma ve kullanımı içeren çift yönlü mekanizmalar (çift el becerisi) uygulamalıdır. Çift el becerisi, mevcut talepleri karşılayabilmek için mevcut faaliyetlerle uyum sağlamayı ve gelecekteki değişiklikleri tahmin edebilmede proaktif ve uyarlanabilir olmayı ifade eder (Kafetzopoulos, Psomas ve Katou, 2023).
- Yöneticiler işletmelerde stratejik esnekliği arttırmaya yönelik olarak, temel yetkinliklere (toplam kalite yönetimi ve pazar kapasitesi gibi) yönelik bilgi teknolojisi desteğini firmanın stratejik tasarım ve uygulama gibi alanlarına kanalize etmeye çalışmalıdırlar. Bu açıdan yöneticiler dinamik ortama uyum sağlamak amacıyla temel yetkinlikler desteklemek için bilgi teknolojisi yatırımlarını daha etkili ve verimli şekilde uygulamalıdırlar (Chen vd., 2017).
- İmalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yöneticileri çalışanlarına bireysel ve fiziksel imkanları arttırmaya yönelik yatırımlarla

destek vermesi, çevre koşullarındaki değişime bağlı olarak kullanılan ekipmanlarda da gerekli değişimlerin yapılması, çalışanın kendisini eğitmesine ve geliştirmesine imkanların verilmesi, yenilikçi uygulamalar konusunda onları desteklemesi ile işletmelerin yenilik uygulamalarının maliyetlerinin düşmesi, daha fazla yeni ürün üretimi, müşteriye daha hızlı yanıt verebilme, karlılık artışı ve pazara ilk olarak girebilme gibi avantajlar elde edilebilir.

- Örgütlerde stratejik esnekliği arttırmak için, değişimi destekleyen teknoloji, insan kaynağını çok yönlü olarak beceri ve yeteneklerle donatmak, çevre koşullarına uyumlu yapı ve kültür geliştirme, değişime karşı direnen kaynakları ortadan kaldırma, kaynak çeşitliliği ve değişimi kolaylaştıracak stratejik iş birlikleri kurmak gibi kararlardan faydalanılabilir.

-Çalışmanın bir diğer bulgularından biri de çevre yanlısı işyeri davranışlarının finansal olmayan performans üzerinde olumlu etki yaratarak arttırmasıdır. Burada işletmelere çalışanlara çevrenin önemini göstermeleri, çalışanların örgütün çevresel konulardaki uygulama ve politikaları destekleyici nitelikteki çalışmalarını gördüklerinde çevreye dair konulara daha çok önem verecekleri söylenebilir. Dolayısıyla yöneticilere burada birkaç öneri verilebilir:

- Çalışanlara çevresel davranışa yönelik eğitimler verilmesi ve çevre yanlısı davranış sonrası ödüllendirme uygulamalarının örgüt içerisinde benimsemesi ile çalışanların daha çok çevre yanlısı işyeri davranışları sergilemelerinde etkili olunabilir.
- İşyerlerinde çalışanlara çevre yanlısı davranışlar sergilemelerine yardımcı olacak nitelikte müdahalelerle işyeri ortamını çevreyle ilgili daha olumlu ipuçları verecek şekilde değiştirerek onların çevre yanlısı hedeflerini harekete geçirmelerine yardımcı olacaktır. Örneğin, asansör kullanımını azaltmaya yönelik merdivenlere veya asansörün yakınlarına işaretlerle müdahalelerde bulunulabilir (Unsworth ve Adriasola, 2013).

- Çevre yanlısı işyeri davranışlarını arttırmak amacıyla yerleşik ekolojik ayak izi ölçümüne benzer şekilde açıklanan ve kolaylıkla uygulanabilen müdahale prosedürü ve çevre dostu uygulamalar benimsenmelidir. Ayrıca çalışanların çevre yanlısı davranışlarını uyarlamak için yeterli manevra özerkliğine sahip olmalarına dikkat edilmelidir. Örneğin; çalışanlar iş seyahatine çıkacaklarında demiryolunu mu yoksa havayolu mu kullanacaklarına kendileri karar verebilir (Bentler, Kadi ve Maier, 2023).
- Çevresel olarak sürdürülebilir davranışlar gerçekleştirme motivasyonunun, çalışanların çevre yanlısı davranışları kendi kişisel tercihlerine bağlı olarak daha üst düzeydeki hedeflere bağlamalarına olanak verilerek arttırılabileceğine dayanan öz-uyum temelli yaklaşım benimsenerek çevre yanlısı davranışların arttırılmasına alternatif sunulabilir. Öz-uyum üst düzey hedeflerin içeriğine bakılmaksızın harekete geçmek için motivasyonel bir etki yarattığından hedefler ve davranışlar arasındaki bağlantıları şekillendirebilmektedir. Bireylerin bir takım hedefleri vardır. Eğer bireyler bir davranışı sergilediklerinde hedeflerine ulaşacağını biliyorsa istenilen davranışı sergilemektedir (Unsworth ve McNeill, 2017).
- Yöneticiler çalışanlara çevre yanlısı davranışı önce kendisi uygulayarak rol model olmalı ve çevre yanlısı davranış sergileyen çalışanlarını da destekleyici davranış sergilemelidir. Bu durumda çalışanların çevre yanlısı davranış sergilemeye olan istekleri de teşvik edilecektir.

-Düşük ve yüksek örgütsel görev ortamının stratejik esneklik ve çevre yanlısı işyeri davranışlarının finansal olmayan performans üzerinde etkisinde düzenleyici rolü oynadığı tespit edilmiştir. Yine stratejik esnekliğin boyutlarından yalnızca koruyucu manevralar boyutunun finansal olmayan performans üzerinde etkisinde düzenleyici rolü oynadığı saptanmıştır. Bireylerin çalıştıkları imalat sanayindeki örgütsel görev ortamlarında iyileştirmeler yapabilmek adına yöneticilere şu öneriler sunulabilir:

- Örgütsel görev ortamlarının gerektirdiği işin gereklerini çalışan bireylerin yetenek ve becerilerine göre uyarlayarak işgören uyumu sağlanmalı, buna

bağlı olarak iş analizi yaparak işgören etkinlik ve verimliliği, işgören devir oranının düşmesi ve işe devamsızlığın azaltılması sağlanabilir. Özellikle iş zenginleştirme ve iş genişletme gibi iş tasarım uygulamaları benimsenmelidir (Öge, 2001).

- Örgütlerin performansları üzerinde önemli ölçüde etkiye sahip olan görev ortamı olgusu göz önünde bulundurulduğunda örgütler ne kadar dinamik bir ortamda faaliyet gösterirlerse değişime hazır ve atik davranabilme özelliğini kazanacaklardır. Yani görev ortamının öngörülemez ve değişkenliği ne kadar fazla olursa örgütünde o kadar esnek olacağı bu yüzden de finansal olmayan performansı da arttıracacağı düşüncesiyle yönetimin örgüt içerisinde değişimi destekleyici tavır takınmasını, çalışanların bu yöndeki davranışlarını desteklemesi önerilir.
- Dinamik görev ortamlarındaki belirsizlik göz önünde bulundurulduğunda önceden planlanmış koordinasyon esnekliğinin sağlanmasında olumsuz etkiler yaratır. Bu sorunları ortadan kaldırmak adına işletmeler otonom çalışma grupları oluşturarak esnekliği sağlamalıdır (Tambe, 1996)
- Değişim ve gelişime her zaman açık olan çevre için örgütler kendi istek ve ihtiyaçları doğrultusunda çevreyi şekillendirebilmeye yönelik stratejiler geliştirerek, örgüt içerisinde her bir çalışan tarafından bu stratejilerin benimsenmesi ile örgütlerin performanslarında artış yaratma ve rekabet avantajı elde etmeleri açısından olumlu çıktılar sunabilir.

Bu tez çalışması ile yönetim literatürüne bir takım katkılar sağlanmasının yanı sıra araştırma bulguları değerlendirilirken bazı sınırlılıkları da göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışmanın ilk temel kısıtlayıcısı, araştırma verilerinin yalnızca Kırıkkale ilinde bulunan küçük, orta ve büyük ölçekli imalat sanayi işletmelerinin sahip yöneticileri, üst düzey ve orta kademe yöneticileri ve alt kademe yöneticilerinden (teknik yöneticileri, ustabaşı, şef ve birim sorumlusu gibi) elde edilmesidir. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların bütün imalat sanayi işletmeleri personelleri ile farklı sektörde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan

personeller açısından genellenebilir olabilmesi için gelecekte hem imalat sektörü hem de farklı sektörlerdeki personeller açısından çok sayıda araştırmaya gereksinim duyulmaktadır. İkincisi, imalat sanayi personellerinin bilimsel nitelikteki araştırmaya cevap verebilme konusunda yaşadıkları zorluktur. Araştırma kapsamında sorulan sorular çalışılan işletmenin işleyişi ve çalışanların çevre yanlısı olarak sergiledikleri davranışları açıkça ifade eder nitelikte olduğundan dolayı çalışanların işletme ile ilgili soruları cevaplamaktan çekinmeleri ve iş kaybı korkusuyla gerçekçi cevap vermekten kaçınmaları bir diğer kısıttır. Üçüncüsü, verilerin elde edildiği işletmelerde çalışmakta olan personellerin işlerindeki yoğunluk veya bilgi yetersizliklerinden kaynaklı dağıtılan anketleri doldurma konusunda istemsiz davranmaları ve anket ifadelerinin uzun olması nedeniyle fazla zaman alıcı olarak görülmesi sonucu olarak ifadelerin rastgele doldurulması başka bir sınırlılığı oluşturmaktadır.

Bu çalışmada stratejik esneklik ile çevre yanlısı işyeri davranışlarının finansal olmayan performans üzerindeki etkisinde örgütsel görev ortamının düzenleyici rolü incelenmektedir. Bundan sonraki çalışmalara literatüre büyük katkı sağlayacağı düşünüldüğünden birden fazla il bazında benzer çalışmanın yapılarak karşılaştırmalı şekilde sonuçların değerlendirilmesi önerilir. Yine gelecekteki çalışmalarda stratejik esneklik ve çevre yanlısı iş yeri davranışlarının iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme ve yeni ürün geliştirme performansı gibi benzer örgütsel çıktılarla ilişkisi ve bu ilişkide örgütsel görev ortamının düzenleyici rolü incelenebilir. Son olarak, bu çalışmanın yalnızca kadınlar baz alınarak yapılması durumunda farklı ve kapsamlı bilgiler elde edilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aaker DA, Macarenhas B (1984) The need for strategic flexibility. *Journal of Business Strategy* 5(2): 74-82.
- Abbott A, Banerji K (2003) Strategic flexibility and firm performance: The case of US based transnational corporations. *Global Journal of Flexible Systems Management* 4(1/2): 1-8.
- Afsar B, Badir Y, Kiani ABD (2016) Manevi liderlik ile çalışanın çevre yanlısı davranışını ilişkilendirme: İşyeri maneviyatının, içsel motivasyonun ve çevresel tutkunun etkisi. *Çevre Psikolojisi Dergisi* 45: 79-88.
- Ahmad N, Ullah Z, Arshad MZ, Waqas KH, Scholz M, Han H (2021) Relationship between corporate social responsibility at the micro-level and environmental performance: The mediating role of employee pro-environmental behavior and the moderating role of gender. *Sustainable Production and Consumption* 27: 1138-1148.
- Aiken LS, West SG (1991) *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions* (CA: Sage, Newbury Park).
- Ajzen I (1991) The theory of planned behavior. *Organizational Behavior And Human Decision Processes* 50: 179-211.
- Akandere G (2019) Çalışanların çevresel tutkusunun yeşil davranışları üzerindeki etkisi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 17(4): 387-404.
- Akal Z (2002) *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi* (MPM Yayınları, Ankara).
- Akbaba M (2019) Örgütsel adalet işgörenlerin yeşil örgütsel davranışını etkiler mi? *Trakya University Journal of Social Science* 21(2): 641-660.
- Akın Ö, Erdost ÇHE (2012) İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2(2): 85-114.
- Aldrich H, Pfeffer J (1976) Environments of organizations. *Annual Review of Sociology* (2): 79-105.

- Aldrich HE (1979) *Environments and Organizations* (PrenticeHall, New York).
- Anderson JC, Gerbing DW (1988) Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin* 103(3): 411-423.
- Andersson LM, Bateman TS (2000) Individual environmental initiative: Championing natural environmental issues in US business organizations. *Academy of Management Journal* 43(4): 548-570.
- Andersson L, Jackson SE, Russell SV (2013) Greening organizational behavior: An introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior* 34(2): 151-155.
- Andrews R (2009) Organizational task environments and performance: An empirical analysis. *International Public Management Journal* 12(1): 1-23.
- Ansoff H (1965) *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion* (McGraw-Hill, Canada).
- Ansoff HI (1975) Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review* 18(2): 21-33.
- Araujo FF (2014) Do I look good in green? A conceptual framework integrating employee green behavior, impression management, and social norms. *Organizations and Sustainability* 3(2): 7-23.
- Arnold V, Benford T, Canada J, Sutton SG (2015) Leveraging integrated information systems to enhance strategic flexibility and performance: The enabling role of enterprise risk management. *International Journal of Accounting Information Systems* 19 (1): 1-16.
- Araujo F (2014) Do I look good in green?: A conceptual framework integrating employee green behavior, impression management, and social norms. *Amazon, Organizations and Sustainability* 13(2): 7-23.
- Arulrajah AA, Opatha HHDNP, Nawaratne NNJ (2016) Employee green performance of job: A systematic attempt towards measurement. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management* 6(1): 37-62.

- Askarbakova M (2019) Lojistik strateji, lojistik entegrasyon ve örgütsel çevrenin firma rekabetçiliği üzerindeki etkisi: Türkiye ve Kırgızistan örneği. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Aşıkoğlu M (1998) İşgören yönetiminde planlama ve örgütlenme. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 6(1): 203-226.
- Atwa, E. (2013). The impact of strategic intelligence on firm performance and the role of strategic flexibility: An empirical research in biotechnology industry. A Thesis for the Degree of Master in Business Administration, University of Petra Amman-Jordan, Faculty of Administrative and Financial Science, Ürdün.
- Avcı U (2005) İşletmelerde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisi: Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisine yönelik inceleme. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Aydıntan B (1999) Örgütlerde dış çevre taramasının durumsallık faktörleri ile ilişkilendirilmesi ve Ankara ilinde faaliyet gösteren gıda üreticileri üzerinde bir uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Bahrani H (1992) The emerging flexible organization: Perspectives from silicon valley. *California management review* 34(4): 33-52.
- Bamberg S, Ajzen I, Schmidt P (2003) Choice of travel mode in the theory of planned behavior: The roles of past behavior, habit, and reasoned action. *Basic and Applied Social Psychology* 25(3): 175-187.
- Bamberg S, Möser G (2007) Twenty years after hines, hungerford, and tomara: A new meta-analysis of psycho-social determinants of pro-environmental behaviour. *Journal of Environmental Psychology* 27: 14-25.
- Bang VV, Joshi SL (2010) Market expansion strategy–performance relationship. *Journal of Strategic Marketing* (18): 57–75.

- Bansal S, Gangopadhyay S (2003) Tax/subsidy policies in the presence of environmentally aware consumers. *Journal of Environmental Economics and Management* 45(2): 333-355.
- Barca M, Esen Ş (2012) Rekabet avantajı sağlama ve sürdürmede stratejik yaklaşımlar. *E-Journal of New World Sciences Academy* 7(2): 89107
- Barnard CI (1938) *The Functions of The Executive* (MA: Harvard University Press, Cambridge).
- Barney JB (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1): 99-121.
- Bayraktar E, Demirbag M, Koh SCL, Tatoglu E, Zaim H (2009) A causal analysis of the impact of information and supply chain management practices on operational performance: Evidence from manufacturing smes in Turkey. *International Journal of Production Economics* 122: 133-149.
- Barney JB (1986) Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science* 32(10): 1231-1242.
- Bell DR (2005) Liberal environmental citizenship. *Environmental politics* 14(2):179-194.
- Boiral O (2009) Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics* 87(2): 221-236.
- Bentler D, Kadi G, Maier GW (2023) Increasing pro-environmental behavior in the home and work contexts through cognitive dissonance and autonomy. *Frontiers in Psychology* 14: 1-14.
- Beraha A (2020) Firma çevresinde belirsizlik ve stratejik esneklik. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 11(1): 1-12.
- Bissing-Olson M, Iyer A, Fielding S, Zacher H. (2013) Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. *Journal of Organizational Behavior* 34: 156-175.
- Brown GK (2004) The impact of market orientation and its strategic antecedents on business performance: Replication, corroboration, and extension of recent

- structural equation results. Doctoral dissertation, Thammasat University, (Marketing) Faculty of Commerce and Accountancy, Thailand.
- Brozovic D (2018) Strategic flexibility: A review of the literature. *International Journal Of Management Reviews* 20(1): 3-31.
- Bock A J, Opsahl T, George G, Gann DM (2012) The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management Studies* 49(2): 279-305.
- Bolat T, Seymen AO (2006) Yönetim ve örgüt düşüncesinde kurumsalcılık, yeni kurumsalcılık ve kurumsal eşbiçimlilik. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 16(1): 223-254.
- Boiral O (2005) The impact of operator involvement in pollution reduction: Case studies in Canadian chemical companies. *Business Strategy and the Environment* 14: 339-360.
- Boiral O (2009) Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics* 87: 221-236.
- Boiral O, Paillé P (2012) Organizational citizenship behavior for the environment, measurement and validation. *Journal of Business Ethics* 109(4): 431-445.
- Boiral O, Paillé P, Raineri N (2015) *The Nature of Employees' Pro-environmental Behaviors. The Psychology of Green Organizations* (Oxford University Press, NewYork).
- Bose S, Thomas K (2007) Applying the balanced scorecard for beter performance of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital* 8(4): 653- 665.
- Bourgeois LJ (1981) On the measurement of organizational slack. *Academy of Management review* 6(1): 29-39.
- Boyd B (1990) Corporate linkages and organizational environment: A test of the resource dependence model. *Strategic Management Journal* 11(6): 419-430.
- Burgelman RA, Christensen CM, Wheelwright SC (2004) *Strategic Management of Technology and Innovation* (McGraw Hill, NewYork).

- Burns T, Stalker GM (1971) *The Management of Innovation* (Tavistock Publications, London).
- Can H (2005) *Organizasyon ve Yönetim* (Siyasal Kitabevi, Ankara).
- Cannon, AR, John CH (2004) Competitive strategy and plant-level flexibility. *International Journal of Production Research* 42 (10): 1987–2007.
- Cantor DE, Morrow PC, Montabon F (2012) Engagement in environmental behaviors among supply chain management employees: An organizational support theoretical perspective. *Journal of Supply Chain Management* 48: 33-51.
- Capon N, Farley JU, Hoeng S (1990) Determinants of financial performance: A meta analysis. *Management Science* 36(10): 11462-1159.
- Carrico AR, Riemer M (2011) Motivating energy conservation in the workplace: An evaluation of the use of group-level feedback and peer education. *Journal of Environmental Psychology* 31(1): 1-13.
- Carroll GR, Huo YP (1986) Organizational task and institutional environments in ecological perspective: Findings from the local newspaper industry. *American Journal of Sociology* 91(4): 838-873.
- Chan YCL (2004) Performance measurement and adoption of balanced scorecards a survey of municipal governments in the Usa and Canada. *The International Journal of Public Sector Management* 17(3): 204-221.
- Chen Y, Wang Y, Nevo S, Benitez J, Kou G (2017) Improving strategic flexibility with information technologies: Insights for firm performance in an emerging economy. *Journal of Information Technology* 32: 10-25.
- Child J (1972) Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology* 6(1): 1-22.
- Choe CW, Haddad KH, Wilson JE (1997) Applying the balanced scorecard to small companies. *Management Accounting* 79(2): 21-27.
- Cingöz A (2011) Stratejik insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans ve iç girişimcilik (girişimsel performans) üzerindeki etkileri: Kayseri imalat sanayinde bir araştırma. Doktora Tezi,

Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kayseri.

Cingöz A, Akdoğan AA (2013) Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99: 582-589.

Ciocirlan CE (2017) Environmental workplace behaviors: Definition matters. *Organizations and Environment* 30(1): 51-70.

Clark CF, Kotchen MJ, Moore MR (2003) Internal and external influences on pro-environmental behavior: Participation in a green electricity program. *Journal of Environmental Psychology* 23: 237-246.

Clark KB, Fujimoto T (1991) Heavyweight product managers. *McKinsey Quarterly* (1): 42-60.

Cohen J (1988) *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (Erlbaum, Hillsdale).

Combe IA, Greenley GE (2004) Capabilities for strategic flexibility: A cognitive content framework. *European Journal of Marketing* 38(11): 1456-1480.

Combe I, Rajala R, Westerlund M, Möller K (2012) Strategic flexibility in open innovation—designing business models for open source software. *European Journal of Marketing* 46(10): 1368-1388.

Cordero R (1990) The measurement of innovation performance in firm: An overview. *Research Policy* 19(2): 185-192.

Coşkun A (2007) *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi* (Literatür Yayınları, İstanbul).

Daily BF, Bishop JW, Govindarajulu N (2009) A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business and Society* 48(2): 243-256.

D'Aveni RA (1995) Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework. *Academy of Management Perspectives* 9(3): 45-57.

Daft RL (1991) *Management* (The Dryden Press, Chicago).

- Daft RL (2001) *Organization Theory and Design* (South-Western College Publishing, Cincinnati-Ohio).
- Daft RL, Murphy, J, Willmott H (2010) *Organization Theory and Design* (Cengage learning EMEA, Singapore).
- Dahlstrand U, Biel A (1997) Pro-environmental habits: Propensity levels in behavioral change. *Journal of Applied Social Psychology* 27(7): 588-601.
- Das TK, Elango B (1995) Managing strategic flexibility: Key to effective performance. *Journal of general management* 20(3): 60-75.
- Davidson J (1999) Transforming the value of company reports through marketing measurement. *Journal of Marketing Management* 15(8): 757-777.
- Dawson JF (2014) Moderation in management research: What, why, when and how. *Journal of Business and Psychology* 29: 1-19.
- De Groot JIM, Steg L (2008) Value orientations to explain beliefs related to environmental significant behavior. How to measure egoistic, altruistic, and biospheric value orientations. *Environment Behavior* 40: 330-354.
- De Toni A, Tonchia S (2005) Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities. *Omega* 33(6): 525-540.
- Dess GG, Beard DW(1984) Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly* 29(1) :52-73.
- Dess GG, Miller A (1993) *Strategic Management* (McGraw-Hill, Singapore).
- Dibrell C, Down J, Bull L (2007) Dynamic strategic planning: Achieving strategic flexibility through formalization. *Journal of Business and Management* 13(1): 21-36.
- Dill WR (1958) Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly* 2: 409-443.
- Dobson A (2007) Environmental citizenship: Towards sustainable development. *Sustainable Development* 15(5): 276-285.

- Dow D, Samson D, Ford S (1999) Exploding the myth: Do all quality management practices contribute to superior quality performance. *Production and Operations Management* 8(1): 1-27.
- Doz YL (1996) The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal* 17: 55-83.
- Dreyer B, Gronhaug K (2004) Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research* 57(5): 484-494.
- Duncan RB (1972) Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly* 17(3): 313-327.
- Durak MŞ (2020) Örgütsel öğrenmenin stratejik esneklik üzerindeki etkisinde dinamik yeteneklerin aracılık rolü: Havayolu sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Eden C, Ackermann F (1998) *Making Strategy: The Journey of Strategic Management* (SAGE Publications, London).
- Elitaş C, Ağca V (2006) Firmalarda çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımları: Kavramsal bir çerçeve. *Afyonkarahisar Sosyal Bilimler Dergisi* 8(2): 343-370.
- Elshaer IA, Sobaih AEE, Aliedan M, Azzaz A (2021) The effect of green human resource management on environmental performance in small tourism enterprises: Mediating role of pro-environmental behaviors. *Sustainability* 13(4): 1956.
- Entrialgo M, Fernandez E, Vazquez CJ (2000) Linking entrepreneurship and strategic management: Evidence from spanish SMEs. *Technovation* 20(8): 427-436.
- Eppink DJ (1978) Planning for strategic flexibility. *Long Range Planning* 11(4): 9-15.
- Erbaşı A, Özalp Ö (2016) Çevre tutkusu ve yeşil örgütsel davranışın örgütsel bağlılık üzerine etkisi. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business and Economics Journal* 2: 296-306.

- Erbaşı A (2018) Yeşil örgütsel davranış: Özgün bir ölçek geliştirme. 6. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, Isparta, Kasım 2-3.
- Eren E (2000) *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (Beta Basım, İstanbul).
- Eren SS (2012) Stratejik esneklik ve pazar dinamizminin girişimsel pazarlama odaklılığa etkisi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (7)2: 101-112.
- Eroymak S, İzgüden D, Erdem R (2018) çalışanların yeşil davranışının kavramsal çerçevede incelenmesi. *Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences* 23(3): 961-971.
- Eryesil K, Esmen O, Beduk A (2015) The role of strategic flexibility for achieving sustainable competition advantage and its effect on business performance. *World Academy of Science, Engineering and Technology* 9(10): 587-593.
- Evans J (1982a) Flexibility in policy formation, Unpublished Ph.D. Dissertation, Teknoloji Policy Unit, Aston University, U.K.
- Evans J (1982b) Strategic flexibility in Business, S,R,I. International, Business Intelligence Program, Research Report.
- Evans J (1991) Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual framework. *Journal of Management Studies* 28(1): 69-89.
- Evan WM (1966) The organization-set: Toward a theory of interorganizational relations. In J Thompson (Eds.), *Approaches to organizational design* (pp. 173-191). Pittsburg: Pittsburg University Press.
- Fahy J, Graham H, Tony C, Jozsef B, Krzysztof F, Boris S (2000) The development and impact of marketing capabilities in central europe. *Journal of International Business Studies* 31(1): 63-81.
- Fan Z, Wu D, Wu X (2013) Proactive and reactive strategic flexibility in coping with environmental change in innovation. *Asian Journal of Technology Innovation* 21(2): 187-201.
- Fernández-Pérez V (2014) Towards strategic flexibility: social networks, climate and uncertainty. *Industrial Management and Data Systems* 114(6): 858-871.

- Fornell C, Larcker DF (1981) Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research* 18: 382-388.
- Galbraith CS (1990) Transferring core manufacturing technologies in high-technology firms. *California Management Review* (32):56-70.
- Galbraith JR (1973) *Designing Complex Organizations* (Addison-Wesley Longman Publishing Company, Boston).
- Galbreath J, Galvin P (2008) Firm factors, industry structure and performance variation: New empirical evidence to a classic debate. *Journal Of Business Research* 61: 109-117.
- Gilbert J T (1994) Choosing an innovation strategy: Theory and practice. *Business Horizons* 37(6): 16-23.
- Glueck WF (1980) *Business Policy and Strategic Management* (McGraw-hill Inc, USA).
- Goldhar JD, Jelinek M, Schlie TW (1991) Flexibility and competitive advantage—manufacturing becomes a service business. *International Journal of Technology Management* 6(3-4): 243-259.
- Gomez-Gras JM, Verdu-Jover AJ (2005) TQM, Structural and strategic flexibility and performance: An empirical research study. *Total Quality Management* 16(7): 841-860.
- Gökbunar AR (1995) İşletmelerin çevrenin korunmasında sosyal sorumluluğu. *Ekoloji Çevre Dergisi* 14(1): 4-6.
- Graves LM, Sarkis J, Zhu Q (2013) How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology* 35: 81-91.
- Grewal R, Tansuhaj P (2001) Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market. *Journal of Marketing* 65 (2) : 67-80.
- Griffin A, Page AL (1993) An interim report on measuring product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management* 10(4): 291-308.

- Groot JIM, Steg L (2009) Morality and prosocial behavior: the role of awareness, responsibility, and norms in the norm activation model. *The Journal of Social Psychology* 149(4): 425–449.
- Gunasekaran A, Williams J, McGaughey RE (2005) Performance measurement and costing system in new enterprise. *Technovation* 25: 523–533.
- Guo H, Cao Z (2014) Strategic flexibility and SME performance in an emerging economy: A contingency perspective. *Journal of Organizational Change Management* 27(2):273-298.
- Guan X, Ahmad N, Sial MS, Cherian J, Han H (2023) CSR and organizational performance: the role of pro-environmental behavior and personal values. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 30(2): 677-694.
- Güngör H (2020) Yöneticilerin entelektüel yeterliliklerinin rekabetçi örgüt Kültürü geliştirilmesine ve örgütsel performansa etkilerinin araştırılması: Sivil havacılık işletmelerinde bir uygulama. Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Hacıoğlu G(2012) Pazarlama performans ölçütleri: Bir literatür taraması. *Yönetim Ve Ekonomi* 19 (1): 59-75.
- Haden S S P, Oyler J D, Humphreys JH (2009) Historical, practical, and theoretical perspectives on green management: An exploratory analysis. *Management Decision* 47(7): 1041-1055.
- Hadjichambis AC, Reis P, Paraskeva-Hadjichambi D, Činčera J, Boeve-de Pauw J, Gericke N, Knippels MC (2020) *Conceptualizing Environmental Citizenship for 21st Century Education* (Springer Nature, USA).
- Hahn R, Lüfs R (2013) Legitimizing negative aspects in GRI - Oriented sustainability reporting: A qualitative analysis of corporate disclosure strategies. *Journal of Business Ethics* 123(3): 401-420.
- Hair JF, Babin WC, Babin BJ, Anderson RE, Tatham RL (2013) *Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition (7th ed.)* (Pearson Education, Harlow/UK)

- Hamel G, Prahalad C (1996) *Competing for the Future* (Harvard Business School Press, Boston).
- Han H, Hsu LTJ, Lee JS (2009) Empirical investigation of the roles of attitudes toward green behaviors, overall image, gender, and age in hotel customers eco-friendly decision-making process. *International Journal of Hospitality Management* 28: 519-528.
- Han H, Hsu L, Sheu C (2010) Application of the theory of planned behavior to green hotel choice: Testing the effect of environmental friendly activities. *Tourism Management* 31: 325–334.
- Hannan MT, Freeman JH (1977) The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology* (82): 929-964.
- Harrigan KR (1985) *Strategies for Joint Ventures* (Lexington Books Lexington, MA).
- Harris RD (2004) Organizational task environment: An evaluation of convergent and discriminant validity. *Journal of Management Studies* 4(1): 857-882.
- Hatch MJ (2013) *Organization Theory* (Oxford University Press, İngiltere).
- Hayes R, Pisano G (1994) Beyond world-class: The new manufacturing strategy. *Harvard Business Review* 72(1): 77-86.
- Hemedoğlu E, Koçak M, Özkan A, Berberoğlugil BM (2012) Psikolojik güçlendirmenin finansal olmayan performans üzerindeki etkileri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 13(2): 87-105.
- Hitt MA, Keats BA, DeMarie BW (1998) Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *The Academy of Management Executive* 12 (4): 22-42.
- Hofmann DA, Griffin MA, Gavin MB (2000) The application of hierarchical linear modeling to organizational research. In KJ Klein and SWJ Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp.467-511). Jossey-Bass: San Francisco.

- Hoque Z, James W (2000) Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research* 12: 1-17.
- Hornsby DD, Baxendale S (2001) Building a balanced scorecard for entrepreneurs. *Journal of Cost Management* 15(6): 33-38.
- Hrebiniak LG, Snow CC (1980) Research notes: Industry differences in environmental uncertainty and organizational characteristics related to uncertainty. *Academy of Management Journal* 23(4): 750-759.
- Hu LT, Bentler PM (1999) Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* 6(1): 1-55.
- Ittner CD (2008) Does measuring intangibles for management purposes improve performance? A review of the evidence. *Accounting and Business Research* 38 (3): 261-272.
- İğci E (2008) Stratejik esneklik ve firma performansı arasındaki ilişki ve çevresel dinamizmin bu ilişkiye etkisine yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Jackson JH, Morgan CP (1978) *Organization Theory* (Prentice-Hall Inc, New Jersey)
- Jatautė L, Stankevičiūtė Ž (2020) Aplinkai draugiškas darbuotojų elgesys darbo vietoje. *Public Security and Public Order* (24): 222-236.
- Jensen BB (2002) Knowledge, action and pro-environmental behaviour. *Environmental Education Research* 8(3): 325-334.
- Jackson P (1988) The management of performance in the public sector. *Public Money & Management* 8(4): 11 – 16.
- Juričková Z, Lušňáková Z, Hallová M, Horská E, Hudáková M (2020) Environmental impacts and attitudes of agricultural enterprises for environmental protection and sustainable development. *Agriculture* 10 (440): 1-19.

- Johnson JL, Lee RP, Saini A, Grohmann B (2003) Market-focused strategic flexibility: Conceptual advances and an integrative model. *Academy of Marketing Science* 3 (1): 74-89.
- Kafetzopoulos P, Psomas E, Katou AA (2023) Promoting strategic flexibility and business performance through organizational ambidexterity. *Sustainability* 15(17): 12397. <https://doi.org/10.3390/su151712997>.
- Kaiser FG, Hübner G, Bogner FX (2005) Contrasting the theory of planned behavior with the value-belief-norm model in explaining conservation behavior. *Journal of Applied Social Psychology* 35(10): 2150-2170.
- Kak A (2002) Strategy based on core competence and flexibility: Learning issues for four Indian organizations. *Global Journal of Flexible Systems Management* 3(2&3): 55-70.
- Kamasaka R, Yavuz M, Karagulle A, Agca T (2016) Importance of strategic flexibility on the knowledge and innovation relationship: An emerging market study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 229:126-132.
- Kamaşak R, Yozgat U (2013) Endüstriyel faktörler, benzersiz kaynaklar ve performans ilişkisi: İmalat ve hizmet sektörü işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* 27: 114-136.
- Kane A (2011) Green recruitment, development and engagement. Going green: the psychology of sustainability in the workplace. In D Bartlett (Eds.), *The British psychology society* (pp.66-17). Leicester-UK.
- Kaplan RS, Norton DP (1992) The balanced scorecard—measures that drive performance. *Harvard Business Review* 70(1): 71-79.
- Kaplan RS, Norton DP (1996) Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review* 39(1): 53-79.
- Kaplan RS, Norton DP (2001) Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons* 15(1): 87-104.
- Kaplan RS, Norton DP (2004) Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Reviews* 82(2) :61– 65.

- Karahan A, Özgür E (2009) Stratejik yönetim modeli olarak kurumsal karnenin uygulanabilirliği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 8(16): 59-81.
- Karakuş G, Erdirençelebi M (2018) İşletmelerin yeşil yönetim algılarının işletme performansı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 10(4): 681-704.
- Karri RVN (2001) Strategic Flexibility and firm performance. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of PhD, Washington State University, College of Business and Economics, ABD.
- Kasımoğlu, M(1998) Organizasyon araştırmalarında popülasyon ekolojisi. 6. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Eskişehir, Mayıs 21-23.
- Katz D, Kahn RL (1966) *The Social Psychology of Organizations* (John Wiley, Newyork).
- Kaygusuz SY (2005) Yönetim muhasebesinin performans yönetimi fonksiyonunda geldiği son nokta: BalancedScorecard (Ölçüm Kartı Tekniği). *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 7(1): 81-103.
- Keskin H, Akgün A, Koçoğlu İ (2016) *Örgüt Teorisi* (Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul).
- Ketchen JDJ, Combs JG, Russell CJ, Shook C, Dean MA, Runge J, Lamoureux S (1997) Organizational configurations and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal* 40(1): 223-240.
- Khin S, Ahmad NH, Ramayah T (2012) The integrated effect of strategic orientations on product innovativeness: Moderating role of strategic flexibility. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 65: 743-748.
- Kılıç N, Vatansever Ç (2017) Çalışanların “yeşil” tutum ve davranışları ile yaşam değerleri ilişkisi. T Turgut, M Çinko (Ed.), *Değerli insana “değer”li çalışmalar* (pp. 201-228). Beta Yayınevi: İstanbul.
- Kırmızılar B (2019) Yerel yönetimlerde stratejik yönetim anlayışının uygulama aracı olarak kurumsal karne yöntemi. Doktora Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Manisa.

- Kim A, Kim Y, Han K, Jackson S, Ployhart RE (2014) Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: Individual differences, leader behavior, and coworker advocacy. *Journal of Management* 43(5): 1335-1358.
- Klein SR, Huffman AH (2013) *Green Organizations: Driving Change with IO Psychology* (Routledge, NewYork).
- Klein KJ, Kozlowski SW (2000), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*. (CA: Jossey-Bass, San Francisco).
- Kline RB (2011) *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (Guilford Press, New York).
- Koçel, T (2005) *İşletme Yöneticiliği* (Arıkan Basım Yayım, İstanbul).
- Kogut B (1985) Designing global strategies: Profiting from operational flexibility. *Sloan Management Review* 26(4) : 27-37.
- Kollmuss A, Agyeman J (2002) Mind the gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behaviour? *Environmental Education Research* 8(3): 239-260.
- Koornhof C (2001) Developing a framework for flexibility within organisations. *South African Journal of Business Management* 32(4): 21-29.
- Kopnina Helen (2011) Qualitative revision of the new ecological paradigm (nep) scale for children. *International Journal of Environmental Research* 5(4): 1025-1034.
- Kozlowski SW, Klein KJ (2000) *A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations: Contextual, Temporal, and Emergent Processes* (Jossey-Bass, San Francisco) <https://www.researchgate.net/publication/232580888>
- Kowalczyk SJ, Giusti GW (1998) The HP way: An application using deliberate and emergent corporate cultures to analyze strategic competitive advantage. In H Hamel, CK Prahalad, H Thomas (Eds.), *Strategic flexibility* (pp.77-92). John Wiley & Sons, Ltd: UK.
- Kuznetsov YV, Melyakova EV (2015) *Organization Theory* (Yurait Publishing House, Moskow).

- Kymlicka W (2002) *Contemporary Political Philosophy: An Introduction* (Oxford University Press, Oxford).
- Lai KH, Cheng TE (2005) Effects of quality management and marketing on organizational performance. *Journal of Business Research* 58(4): 446-456.
- Laitinen EK (2002) A dynamic performance measurement system: Evidence from small finnish technology companies. *Scandinavian Journal of Management*. 18: 65-99.
- Landon AC, Kyle GT, Kaiser RA (2017) An augmented norm activation model: The case of residential outdoor water use. *Society & Natural Resources* 30(8): 903-918.
- Lange F, Dewitte S (2019) Cognitive flexibility and pro-environmental behaviour: A multimethod approach. *European Journal of Personality* 33(4): 488-505.
- Lamm E, Tosti-Kharas J, Williams EG (2013) Read this article, but don't print it: organizational citizenship behavior toward the environment. *Group and Organization Management* 38(2): 163-197.
- Larson LR, Stedman RC, Cooper CB, Decker DJ (2015). Understanding the multi-dimensional structure of pro-environmental behavior. *Journal of environmental psychology* 43: 112-124
- Lau CM, Sholihin MK (2005) Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction? *The British Accounting Review* 37: 389-413
- Lau CM, Moser, A (2008) Behavioral effects of nonfinancial performance measures: The role of procedural fairness. *Behavioral Research in Accounting* 20(2): 55-71.
- Lawrence PR, Lorsch JW (1967) *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* (Boston, Mass: Harvard Business School Pr., USA).
- Lee TH, Jan FH, Yang CC (2013) Conceptualizing and measuring environmentally responsible behaviors from the perspective of community-based tourists. *Tourism Management* 36: 454-468.

- Lei D, Hitt MA, Goldhar JD (1996) Advanced manufacturing technology: Organizational design and strategic flexibility. *Organization Studies* 17(3): 501-523.
- Letza S R (1996) The design and implementation of the balanced business scorecard: An analysis of three companies in practice. *Business Process Management Journal* 2: 54-76.
- Li W, Zhan J, Lu Y (2016) A study of transformational leadership, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of environmental dynamism. *International Interdisciplinary Business-Economics Advancement Journal* 1(2): 73-84.
- MacGregor S, Szerszynski B (2003) Environmental citizenship and the administration of life. In *Citizenship and the Environment'Workshop Newcastle University* 4(6): 1-21.
- Madhavan R (1996) Strategic flexibility and performance in the global steel industry: The role of interfirm linkages, Yayınlanmamış Doktora Tezi. University of Pittsburgh, Pittsburgh, PA.
- March JG, Simon HA (1958) *Organizations* (Wiley, New York).
- Maria G, Florica B, Cătălina R (2010) Modern instruments for measuring organizational performance. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series* 19(2): 951-956.
- Matteson J (2012) The virtue of environmental creativity. *Environmental Values* 22(6): 703-723.
- Matusik SF, Hill CW (1998) The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *The Academy of Management Review* 23(4):680-697.
- Matsuna K, John TM(2000) The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing* 64: 1-16.
- Meijers F, Lengelle R, Kopnina H (2016) Environmental identity and natural resources: A dialogical learning process. *Resources* 5(11): 1-16.

- Meskon M, Albert M, Hedouri F (1992) *Management Bases* (Delo Publishing, Moscow).
- Mesmer-Magnus J, Viswesvaran C, Wiernik BM (2012) The role of commitment in bridging the gap between organizational sustainability and environmental sustainability. In SE Jackson, DS Ones, S Dilchert (Eds.), *Managing human resources for environmental sustainability* (pp.86-104). Jossey-Bass: San Francisco.
- Mesmer-Magnus JR, Viswesvaran C, Wiernik BM (2013) Book highlight-the role of commitment in bridging the gap between organizational and environmental sustainability. *Global Business and Organizational Excellence* 32(5): 86-104.
- Mishra P, Sharma P (2010) Green Marketing in India: Emerging Opportunities and Challenges. *Journal of Science and Management Education* 3: 9-14.
- Milost, F (2013) Information power of non-financial performance measures. *International Journal of Business Management and Economic Research* 4(6):823-828.
- Mintzberg H (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning* (Free Press, New York)
- Mintzberg H, Ahlstrand B, Lampel J (1998) *Strategy Safari, A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management* (Prentice Hall, New York).
- Mohamed H (2011) Towards establishing global measures for organizational task environment. *International Review of Business Research Papers* 6(6): 246 – 258.
- Moseng BOR, Bredrup H (1993) A methodology for industrial studies of productivity performance. *Production Planning & Control* 4(3): 198-206.
- Mosquere NL, Sanchez M (2012) Theory of planned behavior and the value-belief-norm theory explaining willingness to pay for a suburban park. *Journal of Environmental Management* 113: 251-262.
- Muros JP (2012) Going after the green: expanding industrial–organizational practice to include environmental sustainability. *Industrial and Organizational Psychology* 5: 467-472.

- Nadkarni S, Narayanan VK (2007) Stratejik şemalar, stratejik esneklik ve firma performansı: Endüstrinin saat hızının ılımlı rolü. *Stratejik Yönetim Dergisi* 28(3): 243-270.
- Narain R, Yadav RC, Sarkis J, Cordeiro JJ (2000) The strategic implications of flexibility in manufacturing systems. *International Journal of Agile Management Systems* 2(3): 202-213.
- Naz S, Jamshed S, Nisar QA, Nasir N (2021) Green HRM, psychological green climate and pro-environmental behaviors: An efficacious drive towards environmental performance in China. *Current Psychology* 42(4): 1-16.
- Negiz N, Hayta Y (2021) Çevresel davranış ve çevre eğitimi: Üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi* 30(1): 149-179.
- Neely A (1999) The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management* 19(2): 205-228.
- Neely A (2004) *Business Performance Measurement Theory and Practice. Second published* (Cambridge University Press: Cambridge, United Kingdom).
- Nemli E (1998) Rekabet avantajı kazanmada örgütsel esnekliğin önemi. *Amme İdaresi Dergisi* 31(3): 75-86.
- Nisar QA, Haider S, Ali F, Jamshed S, Ryu K, Gill SS (2021) Green human resource management practices and environmental performance in Malaysian Green Hotels: The role of green intellectual capital and pro-environmental behavior. *Journal of Cleaner Production* 311: 127504.
- Norton TA, Parker SL, Zacher H, Ashkanasy NM (2015) Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda. *Organization & Environment* 28(1): 103-125.
- Norton T (2016) A multilevel perspective on employee green behavior. A Thesis Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy, The University of Queensland, School of Psychology, Australia.
- Nunnally JC (1978) *Psychometric Theory* (McGraw Hill Inc., New York).

- O'Donnell FJ, Duffy AHB (2002) Modelling design development performance. *International Journal of Operations & Production Management* 22(11): 1198-1221.
- Ojo AO, Tan CNL, Alias M (2022) Linking green HRM practices to environmental performance through pro-environment behaviour in the information technology sector. *Social Responsibility Journal* 18(1): 1-18
- Oliver C (1997) The influence of institutional and task environment relationships on organizational performance: The Canadian construction industry. *Journal of management studies* 34(1): 99-124.
- Ones DS, Dilchert S (2012) Employee green behaviors. *Managing Human Resources for Environmental Sustainability* January: 85-116.
- Ones DS, Dilchert S (2012) Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice* 5: 444-466.
- Ones DS, Dilchert S (2013) Measuring, understanding, and influencing employee green behaviors. *Green organizations: Driving change with IO psychology* January: 115-148.
- Onwezen MC, Antonides G, Bartel J (2013) The norm activation model: An exploration of the functions of anticipated pride and guilt in pro environmental behaviour. *Journal of Economic Psychology* 39: 141–153.
- Opatha HHDNP, Arulrajah AA (2014) Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research* 7(8): 101-112.
- Orecchini F (2000) The ISO 14001 certification of a machine-process. *Journal of Cleaner Production* 8: 61–68.
- Otley D (1999) Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research* 10(4): 363 – 382.
- Öcal H, Özkara B (2018) Stratejik esneklik ve stratejik duruş arasındaki ilişki: Afyonkarahisar mermer endüstrisinde bir araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi* 7(4): 329-353.

- Öge S (2001) Örgütsel etkinliğin sağlanmasında işgören-iş uyumunun ergonomik analizi. *Selçuk İletişim Dergisi* 1(4): 107-119.
- Öztürk E (2021) Bilgi yönetiminin örgütsel performansa etkisi: Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşunda araştırma, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Pagell M, Krause DR (2004) Re-exploring the relationship between flexibility and the external environment. *Journal of Operations Management* 21(6): 629-649.
- Parsons T (1956) Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations – 1. *Administrative Science Quarterly* 1(1): 63-85.
- Paillé P, Boiral O (2013) Pro-environmental behavior at work: Construct validity and determinants. *Journal of Environmental Psychology* 36: 118-128.
- Paillé P, Chen Y, Boiral O, Jin J (2014) The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of Business Ethics* 121(3): 451-46.
- Pandey S, Viswanathan V, Kamboj P (2016) Sustainable green HRM – Importance and factors affecting successful implementation in organizations. *International Journal of Research in Management and Business* 2(3): 11-29.
- Papatya G, Papatya N, Hamşioğlu AB (2019) İşletme rekabetinde stratejik esneklik, çevresel türbülans, işletme yetenekleri ve performans arasındaki ilişki: Ankara ilindeki dört-beş yıldızlı otel işletmelerinde araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 11(3): 1663-1673.
- Parnell JA (2003) Five critical challenges in strategy making. *SAM Advanced Management Journal* 68(2): 15-22.
- Pauwels P, Matthyssens P (2004) Strategic flexibility in export expansion: growing through withdrawal. *International Marketing Review* 21(4/5): 496-510.
- Peng X, Lee S, Lu Z (2020) Employees' perceived job performance, organizational identification, and pro-environmental behaviors in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management* 90: 102632. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102632>

- Pennings JM (1975) The relevance of the structural-contingency model for organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 20(3): 393-410.
- Penrose E (1959) *The Theory of the Growth of the Firm* (Blackwell Publishing, Oxford).
- Perez VF, García-Morales VJ, Pulles DC (2016) Entrepreneurial decision-making, external social networks and strategic flexibility: The role of CEOs' cognition. *European Management Journal* 34: 296-309.
- Pichel K (2008) Enhancing ecopreneurship through an environmental management system: A longitudinal analysis for factors leading to proactive environmental behavior. In R Wüstenhagen, J Hamschmidt, S Sharma, M Starik (Eds.), *Sustainable innovation and entrepreneurship* (pp.141-196). Elgaronline publisher: United Kingdom.
- Porter ME (1996) What is strategy? *Harvard Business Review* 74(6): 61-78.
- Rahman S, Bullock P (2005) Soft TQM, hard TQM, and organizational performance relationships: An empirical investigation. *The International Journal of Management Science* 33: 73-83.
- Rangarajan N, Rahm D (2011) Greening human resources: A survey of city-level initiatives. *Review of Public Personnel Administration* 31: 227-247.
- Ramus CA (2001) Organizational support for employees: encouraging creative ideas for environmental sustainability. *California Management Review* 43: 85-105.
- Ramus CA, Steger U (2000) the roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee “ecoinitiatives” at leading-edge european companies. *Academy of Management Journal* 43: 605-626.
- Ramus CA, Killmer ABC (2007) Corporate greening through prosocial extrarole behaviors: A conceptual framework for employee motivation. *Business Strategy and the Environment* 16: 554-570.
- Reddy SB (2006) Strategic flexibility and information technology properties: Competitive advantage and asset specificity. *Journal of Competitiveness Studies* 14(1): 16.

- Robbins SP (1990) *Organization Theory: Structure, Design, and Applications* (Prentice-Hall, New Jersey).
- Roberts N, Stockport GJ (2009) Defining strategic flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management* 10(1): 27-32.
- Roberts N, Stockport GJ (2014) Defining strategic flexibility. In A Sushil, EA Stohr (Eds.), *The flexible enterprise* (pp.37-45). Springer: India.
- Robertson JL, Barling J (2013) Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior* 34(2): 176-194.
- Rosenhead J (1980) Planning under uncertainty: The inflexibility of methodologies. *The Journal of the Operational Research Society* 31 (3): 209-216.
- Ruzhanskaya LS, Yashin AA, Soldatova YV (2015) *Organizasyon Teorisi: Çalışma Kılavuzu* (Ekaterinburg: Ural Üniversitesi).
- Said AA, Hassan RHE, Benson W(2003) An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures. *Journal Of Management Accounting Research* 15: 193–223.
- Sanchez R (1995) Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal* 16: 135-159.
- Sanchez R (1997) Preparing for an uncertain future: Managing organizations for strategic flexibility. *International Studies of Management ve Organization* 27 (2): 71-94.
- Sandvik IL, Sandvik K (2003) The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *International Journal of Research in Marketing* 20: 355–376.
- Santos-Vijande ML, López-Sánchez JÁ, Trespalacios JA (2012) How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research* 65(8): 1079-1089.
- Sargut S (1994) *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim* (Verso Yayıncılık, Ankara).

- Sargut AS, Özen Ş (2007) Örgüt kuramlarına genel bir bakış: Karşılaştırmalı bir çözümleme. AS Sargut, Ş Özen (Eds.), *Örgüt kuramları içinde* (pp.11-34). İmge Kitabevi Yayınları: Ankara.
- Sarvan F, Arıcı ED, Özen J, Özdemir B, İçigen ET (2003) On stratejik yönetim okulu: Biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi. *Akdeniz İİBF Dergisi* 6: 73-122.
- Schwartz SH (1977) Normative influences on altruism. *Advances in Experimental Social Psychology* 10: 221–279.
- Selznick, P (1948) Foundations of the theory of organization. *American Sociological Review* 13(1): 25-35.
- Seleoğlu DÖ (2020) Psikolojik sözleşme ve örgütsel performans ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının farklılaştırıcı rolü: Eğitim ile ilgili sivil toplum kuruluşları üzerine araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Sevinç B (2010) Strateji kavramı ve örgütlerde bir yönetim ilkesi olarak kullanılması. *Türk İdare Dergisi* 479: 213-242.
- Sheppard BH, Hartwick J, Warshaw PR (1988). The theory of reasoned action: Ameta-analysis of past research with recommendations for modifications and future research. *Journal of Consumer Research* 15: 325-343.
- Shi D, Lee T, Maydeu-Olivares A (2019) Understanding the model size effect on SEM fit indices. *Educational and Psychological Measurement* 79(2): 310-334.
- Shimizu K, Hitt MA (2004) Strategic flexibility: organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Executive* 18: 44-58.
- Siegel DS (2009) Green management matters only if it yields more green: An economic/strategic perspective. *Academy of Management Perspectives* 23(3): 5– 16.
- Singh D, Oberoi JS, Ahuja IS (2013) An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations. *Management Decision* 51 (7): 1442-1461.

- Simula H, Lehtimäki T, Salo J (2009) Managing Greenness in Technology Marketing. *Journal of Systems and Information Technology* 11(4): 331–346.
- Skordoulis RT (2004) Strategic flexibility and change: An aid to strategic thinking or another managerial abstraction? *Strategic Change* 13(5): 253-258.
- Sousa CMP (2004) Export performance measurement: An evaluation of the empirical research in the literature. *Academy of Marketing Science Review* 9: 1-22.
- Southey Gregory (2011) The theories of reasoned action and planned behaviour applied to business decisions: A selective annotated bibliography. *Journal of New Business Ideas & Trends* 9(1): 43-50.
- Soyer A (2007) Organizasyonlar için rekabet üstünlüğü modeli oluşturulması ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının analizi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sridhar K, Jones G (2013) The three fundamental criticisms of the triple bottom line approach: An empirical study to link sustainability reports in companies based in the Asia-Pacific region and TBL shortcomings. *Asian Journal of Business Ethics* 2(1): 91–111.
- Steiner ID (1966) Models for inferring relationships between group size and potential group productivity. *Behavioral Science* 11(4):273-283.
- Stern PC (1999) Information, incentives, and pro environmental consumer behavior. *Journal of Consumer Policy* 22: 461–478.
- Stern PC (2000) Toward a coherent theory of environmentally significant behavior. *Journal of Social Issues* 56 (3): 407-424.
- Stern PC (2011) Contributions of psychology to limiting climate change. *American Psychologist* 66(4): 303.
- Steg L, Vlek C (2009) Encouraging pro-environmental behavior: An integrative review and research agenda. *Journal of Environmental Psychology* 29: 309-317.

- Stone EF, Hollenbeck JR (1989) Clarifying some controversial issues surrounding statistical procedures for detecting moderator variables: Empirical evidence and related matters. *Journal of Applied Psychology* 74: 3-10.
- Suarez FF, Cusumano MA, Fine CH (1995) An empirical study of flexibility in manufacturing. *MIT Sloan Management Review* 37(1): 25-32.
- Suarez FF, Cusumano MA, Fine CH (1996) An empirical study of manufacturing flexibility in printed circuit board assembly. *Operations Research* 44(1): 223-240.
- Suganthi L (2019) Examining the relationship between corporate social responsibility, performance, employees' pro-environmental behavior at work with green practices as mediator. *Journal of cleaner production* 232: 739-750.
- Sürgevil O, Tolay E, Topoyan M (2013) Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri. *Journal of Yaşar University* 8(31): 5371-5391.
- Şener İ (2011) Örgütsel çevre bağlamında yönetim kurulları ve yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinin örgüt performansına etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Şimşek Z (1998) Üç perspektif ışığında örgütsel kuramın bugünü ve geleceği üzerine bir değerlendirme. *6.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi*. Eskişehir, 21-23 Mayıs.
- Tambe M (1997) Towards flexible teamwork. *Journal of Artificial Intelligence Research* 7: 83-124.
- Tamayo-Torres I, Ruiz-Moreno A, Verdú AJ (2010) The moderating effect of innovative capacity on the relationship between real options and strategic flexibility. *Industrial Marketing Management* 39: 1120–1127.
- Tangen S (2004) Performance measurement: From philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management* 53(8): 726-737.

- Tatikonda LU, Tatikonda RJ (1998) We need dynamic performance measures: a dynamic, more competitive environment requires performance measures that are current and relevant. *Management Accounting (USA)* 80(3): 49-53.
- Tatiana D, Beleneşi M (2012) Financial performance versus non financial performance case study at antibiotic trading company IASI. *Economic Sciences* 1: 904-909.
- Tatlı, Y, Özer G (2022) İmalat işletmelerinin çevre koruma uygulamalarının performanslarına etkisinin belirlenmesi. *Global Journal of Economics and Business Studies* 11(21): 60-74.
- Tek N, Gümüş Y (2006) Finansal hizmetler sektöründe finansal olmayan performans ölçümlemesi: Japon bankaları örneği. *Muhasebe ve Denetim Bakış* 19: 1-27.
- Thomas EF (2014) Platform-based product design and environmental turbulence: The mediating role of strategic flexibility. *European Journal of Innovation Management* 17 (1): 107-124.
- Thompson JD (1967) *Organizations in Action* (McGraw-Hill, New York).
- Tilley F (2000) Small firm environmental ethics: How deep do they go? *Business ethics: A European Review* 9: 31-41.
- Tokgöz E (2016) Çift yetenekli pazarlamanın sürdürülebilir rekabet avantajı yoluyla pazar ve finansal olmayan performans göstergeleri üzerindeki etkisi: Bilişim sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Tseng SM, Lee PS (2014) The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal Of Enterprise Information Management* 27(29): 158-179.
- Tudor T, Barr S, Gilg A (2007) A Tale of two locational settings: Is there a link between pro-environmental behaviour at work and at home? *Local Environment* 12(4): 409-421.
- Ture R, Ganesh MP (2014) Understanding pro-environmental behaviours at workplace: Proposal of a model. *Asia Pacific Journal of Management Research and Innovation* 10(2): 137-145.

- Turgut T, Çinko M (2017) *Değerli İnsana “Değer”li Çalışmalar* (Beta Yayınevi, İstanbul).
- Tümer AB (2011) Örgütsel çevre-stratejiler bağlamında kaynak bağımlılığı ve kaynak temelli teorilere yönelik alan araştırması. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Uğurlu ÖY, Çolakoğlu E, Öztosun E (2019) Stratejik çevikliğin firma performansına etkisi: Üretim işletmelerinde bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi* 6(1): 93-106.
- Unsworth KL, Dmitrieva A, Adriasola E (2013) Changing behaviour: Increasing the effectiveness of workplace interventions in creating pro-environmental behaviour change. *Journal of Organizational Behavior* 34(2): 211-229.
- Unsworth KL, McNeill IM (2017) Increasing pro-environmental behaviors by increasing self-concordance: Testing an intervention. *Journal of Applied Psychology* 102(1): 88-103.
- Usta A (2014) Yeni kamu yönetimi bağlamında dengeli sonuç kartı uygulamaları: Belediyeler üzerine bir araştırma. *Çağdaş Yerel Yönetimler* 23(1): 15 – 37.
- Uzkurt C (2002) Çevresel belirsizliklere karşı rekabet avantajı yakalamada stratejik esnekliğin rolü ve firma performansına etkileri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 3(1): 1-20.
- Ülgen H, Mirze SK (2004) *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (Literatür Yayıncılık, İstanbul).
- Ülgen H, Mirze SK (2014) *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (Beta Yayınları, İstanbul).
- Ürkan H (2019) Bir havayolu şirketinde sürdürülebilir kurumsal karne yaklaşımına dayalı performans değerlendirme, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Üsdiken B, Gökşen NS (2000) Türk şirket Gruplarında benzeşme ve farklılaşma. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Nevşehir, Mayıs 25-27.
- Varinli İ (2000) *Pazarlama Ahlakı ve Kayseri’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Yöneticilerinin Pazarlama Ahlakına İlişkin Değerlendirmeleri* (Kayseri Ticaret Odası Yayınları, Kayseri).

- Vecchiato R (2015) Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments. *Foresight* 17 (3): 257-273.
- Verdú-Jover AJ, Lloréns-Montes FJ, García-Morales VJ (2006) Environment–flexibility coalignment and performance: An analysis in large versus small firms. *Journal of Small Business Management* 44(3): 334–349.
- Veronica S, Alexeis GP, Valentina C, Elisa G (2020) Do stakeholder capabilities promote sustainable business innovation in small and medium-sized enterprises? Evidence from Italy. *Journal of Business Research* 119: 131-141.
- Vesnin VR (2007) *General Theory of Organization* (Publishing House of the Moscow Institute of Management, Moscow).
- Vijande ML, Sánchez JÁ, Trespacios JA (2012) How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy. *Journal of Business Research* 65: 1079-1089.
- Volberda HW (1996) Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization science* 7(4):359-374.
- Wadhwa S, Rao KS (2002) Towards a proactive flexibility management view. *Global Journal of Flexible Systems Management* 3(2): 1-11.
- Wahjudi D, Singgih ML, Suwignjo P, Baihaqi I (2013) The impact of organizational culture on firm performance: An empirical research on Indonesian manufacturing firms. In *2nd International Conference on Industrial Engineering and Service Science*. Surabaya Indonesia, August 20-22.
- Wall D (2007) Earth tones: how environmental journalism and environmental ethics influence environmental citizenship. Unpublished Master's Thesis, Universty of North Texas, ABD.
- Wamba LD (2022) The determinants of environmental performance and it effect on the financial performance of European-listed companies. *Journal of General Managament* 47(2): 97–110.
- Wernerfel B (1984) A resource-based view of theFirm. *Strategic Management Journal* 5(2): 171-180.

- Widener SK (2006) Associations between strategic resource importance and performance measure use: The impact on firm performance. *Management Accounting Research* 17(4): 433-457.
- Wiernick B, Dilchert S, Ones D (2016) Age and employee green behavior: A meta-analysis. *Frontiers in Psychology* 7(194): 1-15.
- Worren N, Moore K, Cardona P (2002) Modularity, strategic flexibility, and firm performance: A study of the home appliance industry. *Strategic Management Journal* 23(12): 1123-1140.
- Worthington I, Britton C (2006) *The Business Environment* (Prentice Hall, London).
- Xiu L, Liang X, Chen Z, Xu W (2017) Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation model. *Personnel Review* 46 (7): 1335-1357.
- Yang LR, Huang CF, Hsu TJ (2014) Knowledge leadership to improve project and organizational performance. *International Journal of Project Management* 32(1): 40-53.
- Yıldırım E (1998) Paradigmalar ve Örgütsel Analiz. 6. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Eskişehir, Mayıs 21-23.
- Yi Y, Gu M, Wei Z (2017) Bottom-up learning, strategic flexibility and strategic change. *Journal of Organizational Change Management* 30(2): 161-183.
- Yiğiter ŞY (2009) Finansal ve finansal olmayan performans ölçümleri müşteri memnuniyeti ve finansal göstergeler arasındaki ilişkinin İmkb’de test edilmesi. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Yu H, Shabbir MS, Ahmad N, Ariza-Montes A, Vega-Muñoz A, Han H, Sial MS (2021) A contemporary issue of micro-foundation of CSR, employee pro-environmental behavior, and environmental performance toward energy saving, carbon emission reduction, and recycling. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18(10): 5380. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105380>.

- Yumak M (2021) Dış kaynak kullanımının örgütsel performansa etkisi: Göç idareleri örneği, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kayseri.
- Yücel H (2021) İşletmelerde başarı ölçüm teknikleri ve otomotiv sektöründeki bir işletmeye balanced scorecard (kurumsal karne) uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Yüreğir OY, Nakıpoğlu G(2007) Performans ölçümü ve ölçüm sistemleri: Genel bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 16(8): 545-562.
- Zahra SA, Hayton JC, Neubaum DO, Dibrell C, Craig J (2008) Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 32(1):1035-1054.
- Zhang MJ (2005) Information systems, strategic flexibility and firm performance: An empirical investigation. *Journal of Engineering and Technology Management* 22: 163-184.
- Zhang MJ (2006) IS support for strategic flexibility, environmental dynamism, and firm performance. *Journal of Managerial Issues* 18(1): 84-103.
- Zhang Y, Wang Z, Zhou G(2013) Antecedents of employee electricity saving behavior in organizations: An empirical study based on norm activation model. *Energy Policy* (62): 1120–1127.
- Zhou KZ, Wu F (2010) Teknolojik yetenek, stratejik esneklik ve ürün yeniliği. *Stratejik Yönetim Dergisi* 31 (5): 547-561.
- Zibarras L, Ballinger C (2011) Promoting environmental behaviour in the workplace: A survey of UK organisations. In D Barlett (Eds.), *Going green: The psychology of sustainability in the workplace* (pp. 84-90). Leicester: The British Psychological Society.

EKLER

Ek-1: Stratejik Esneklik ve Çevre Yanlısı İşyeri Davranışlarının Finansal Olmayan Performans Üzerine Etkileri: Örgütsel Görev Ortamının Düzenleyici Rolü Anketi

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma imalat sanayii işletmeleri açısından “ *Stratejik Esneklik ve Çevre Yanlısı İşyeri Davranışlarının Finansal Olmayan Performans Üzerine Etkileri: Örgütsel Görev Ortamının Düzenleyici Rolünü*” analiz etmeyi hedeflemektedir. Araştırma doktora tez çalışmasına veri toplamak için yapılmakta olup, araştırmanın amacına ulaşabilmesi, sizlerin değerli katkılarınıza bağlıdır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER
Nevşehir HBV Üniversitesi

Emine Gül EFE
Nevşehir HBV Üniversitesi

A. Firmanızda stratejik esneklik ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Stratejik Esneklik İfadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Önleyici Manevralar					
1.Firmamız, çoğunlukla geçmiş faaliyetlerine göre tahmin edilemeyen stratejiler üretmekte ve pazara yeni angajman kuralları dikte etmektedir.					
2.Firmamız, teknolojik olarak radikal bir yenilikler veya yeni bir dağıtım kanalı yaratmaktadır.					
3.Firmamız, yeni kullanıcı ihtiyaçlarını veya teknolojideki gelişmeleri dikkate alarak ihtiyaç duyulmadan önce ürün ve sistemler yaratmaktadır.					
4.Firmamız, erken tasarım faaliyetlerinden yararlanmak suretiyle ilk ürünlerini endüstri standardı haline getirmektedir.					
5.Firma, ürünlerin üretim ve tedarik süresini azaltarak rakiplerden hızlı pazara girmekte ve tampon kurumlar (depolama gibi) oluşturarak rekabete kendini uzun dönemli maliyet avantajı için konumlandırmaktadır.					
Koruyucu Manevralar					
6.Firmamız, yoğun rekabetten kaynaklı meydana gelebilecek olumsuz sonuçlar nedeniyle tüm yumurtaları aynı sepette koymamaktadır.					

7.Pazardaki hızlı büyüme beklentisi ve endüstri standartlarındaki olası değişimler nedeniyle firmamız, firma satın alma veya lisans alma gibi stratejiler benimsemektedir.					
8.Firmamız, pazardaki hızlı büyümeden kaynaklı fırsatlar veya tedarikçilerden kaynaklanan olası aksaklıklar nedeniyle ihtiyat akçesi (yedek) ayırarak kritik girdilerin tedarikinde sürekliliği sağlamaktadır.					
9.Firmamız, maliyet azaltma stratejisi izleyerek uzun dönemli müşteri tabanını genişletmektedir.					
10.Firmamız planlamada genelde “bekle ve gör” anlayışını benimsemektedir.					
Düzeltilici Manevralar					
11.Firmamız sektördeki sıkıntılı dönemlerde toparlanma yeteneğine sahiptir					
12.Firmamız, kendi yaşamını tehdit eden tesadüfi olaylar, kazalar, geçmişteki hatalar ve yırtıcı rekabet gibi durumlara yönelik erken uyarı sistemlerine sahiptir.					
13.Firmamız, envanteri hızlı bir şekilde işlemek ve müşterilere makul fiyattan ürün satmak suretiyle güven oluşturmaktadır.					
14.Firmamız, çevresel değişimlere cevap vermek için farklı ürün yelpazesini tasarlama, üretme ve pazarlamaya yönelik örgütsel kaynakları esnek şekilde tahsis etmektedir.					
15. Firmamız, hem rakiplerinin hem de kendisinin hatalarına bakarak değişiklikler yapmaktadır.					
Fırsatçı Manevraları					
16. Firmamızın ürünleri, şans eseri beklenmedik bir şekilde endüstri standardı haline gelmiş bulunmaktadır.					
17.Doğru zamanda doğru yerde olduğumuzdan firmanın ürünleri pazarda büyük talep görmekte ve müşteri tabanı çeşitlenmektedir.					
18.Firmamız ürün geliştirme ve tedarik sürelerini azaltmak suretiyle müşteri hizmetlerini iyileştirmektedir.					
19.Firmamız çoğunlukla pazara mevcut ürünlerin uzantısı olan ürünler sunmaktadır.					
20.Firmamız çevresel değişimden dolayı ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmaktadır.					

B. Firmanızda Çevre Yanlısı İşyeri Davranışları ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Çevre Yanlısı İşyeri Davranışları İfadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Bir çalışan olarak şişeleri, tenekeleri ve diğer kapları geri dönüştürürüm.					
2. İşyerinde artan kağıtları atmayıp, bir şekilde (not tutmak, etkinlik yapmak vb. amaçlarla) kullanırım.					

3. İşyerinde çıktı alırken ya da fotokopi çekerken mümkünse kağıdı çift taraflı kullanırım.					
4.Ofisimden herhangi bir nedenle çıkarken ışıklarımı kapatan bir çalışsanım.					
5.İşyerinde kullanılmış kağıtları geri dönüştüren bir çalışsanım.					
6.Günün sonunda masada bulunan tüm elektronik aletleri kapatan bir çalışsanım.					
7. Boş bir odanın ışıklarını kapatan bir çalışsanım.					
8. İşyerinde tek kullanımlık ürünler (örneğin karton bardak, kağıt havlu, plastik çatal vb.) yerine sürekli kullanılabilir ürünler (örneğin cam bardak, bez havlu vb.) tercih ederim.					
9. Üç saatten fazla işyerinde olmadıgımda bilgisayarımı kapatan biriyim.					
10.Çeve dostu ve etkin enerji kullanımı sağlayan ürünler satın alırım.					
11.Bir çalışan olarak elektronik atıkları uygun şekilde ortadan kaldırım.					
12.İşyerinden en son ben çıkarsam tüm ışıkların kapalı olduğundan emin olurum.					
13.Kağıt tasarrufu için kağıda gereksiz baskı yapmaktan kaçınan biriyim.					
14.Binada bir veya iki kat inerken asansör yerine merdiven kullanan biriyim.					
15.İşyerinde tekrar kullanılabilir olan şeyleri geri dönüştüren bir çalışsanım.					
16.Diğer çalışanlar geri dönüşüme gidebilen malzemeleri geri dönüşüm kutusuna atmadığımda malzemeleri alır ve uygun kutulara ben atarım.					
17.Yerel çevrenin korunmasını sağlamak için bağış yaparım.					
18.Yerel çevreyi etkileyen bir politikayı/yönetmeliği desteklemek için oy veririm.					
19.Çevresel sorun ile ilgili dilekçe imzalarım.					
20.Bir çevre sorununa tepki olarak mektup yazarım.					
21. Çevresel bir sorunu çözmek için başkalarıyla birlikte çalışırım.					

C. Örgütsel Görev Ortamı ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Örgütsel Görev Ortamı İfadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Firmamız hızlı bir gelişim ve değişim içindedir.					
2. Firmamızın pazar talep tercihleri hızla değişmektedir.					
3. Firmamızın endüstri teknolojisi hızla değişmektedir.					

D. Rakiplere Kıyasla Firmanızın Finansal Olmayan Performans ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Finansal Olmayan Performans İfadeleri	Çok Düşük	Düşük	Aynı Düzeyde	Yüksek	Çok Yüksek
1.Pazar payı,					
2. Müşteri memnuniyeti,					
3.Siparişten teslimata kadar geçen çevrim süresi,					
4. Düşük kalite ve hatalı olması nedeniyle müşteriden dönen teslimat oranı,					
5. Müşteriye dönüş süresi,					
6.Zamanında teslimat oranı,					
7. Yeni ürünleri pazara sunma süresi,					
8. Piyasaya sürülen yeni ürün sayısı,					
9. Alınan yeni patent sayısı,					
10. Garantiye gelen ürünlerin tamir maliyeti,					
11. İmalatta hazırlık süresi,					
12. Malzemelerin etkin olarak kullanılması,					
13. Hurdaya çıkarılan malzeme oranı,					
14. Düzgün çıktı oranı,					
15. Şikayet sayısı,					
16.İşgücünün etkin olarak kullanılması,					
17.Personel devir oranı.					

C. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER

1. Yaşınız :

2. Cinsiyetiniz : Erkek Kadın

3. Medeni Durumunuz: Evli Bekâr

4. Eğitim Durumunuz: İlköğretim Lise Meslek Yüksekokulu Fakülte Master/Doktora

5. İş Deneyiminiz : 5 yıldan daha az 6-10 yıl arası 11-15 yıl arası 15 yıldan fazla

6.Çalışan Sayısı:.....

7.Faaliyet Alanı:.....

Ek-2 : Etik Kurul Kararı



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etik Kurulu

KURUL KARARI

TOPLANTI SAYISI
11

KARAR SAYISI
310

TOPLANTI TARİHİ
02.11.2022

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Programı öğrencisi Emine Gül EFE YAMAN'ın "Stratejik Esneklik ve Çevre Yanlı İşyeri Davranışlarının Finansal Olmayan Performans Üzerine Etkileri: Örgütsel Görev Ortamının Düzenleyici Rolü" isimli doktora tezi hakkında alınan 20.10.2022 tarih ve 2100139819 sayılı başvuru dosyasının görüşülmesi.

2022.11.310. Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Programı öğrencisi Emine Gül EFE YAMAN'ın "Stratejik Esneklik ve Çevre Yanlı İşyeri Davranışlarının Finansal Olmayan Performans Üzerine Etkileri: Örgütsel Görev Ortamının Düzenleyici Rolü" isimli doktora tezi hakkında alınan 20.10.2022 tarih ve 2100139819 sayılı başvuru dosyası görüşüldü.

Yapılan görüşmeler sonucunda, aşağıdaki tabloda isimleri belirtilen araştırmacılar tarafından hazırlanan "*Stratejik Esneklik ve Çevre Yanlı İşyeri Davranışlarının Finansal Olmayan Performans Üzerine Etkileri: Örgütsel Görev Ortamının Düzenleyici Rolü*" isimli doktora tezi ve ilgili belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş olup, projenin gerçekleştirilmesinde etik sakınca bulunmadığına kurumumuz üyeleri tarafından oy birliği ile karar verilmiştir.

YÜRÜTÜCÜ	ARAŞTIRMACI/UZMAN
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER	Emine Gül EFE YAMAN (Öğrenci)

Prof. Dr. Mutluhan AKIN
Kurul Başkanı

Prof. Dr. Zübeyde KUMBIÇAK
Üye

Prof. Dr. Suzan
ÇOBAN
Üye

Prof. Dr. Muhammet Şevki
AYDIN
Üye

Prof. Dr. Merter Rahmi TELKENAROĞLU
Üye

Prof. Dr. Lütfi
BUYRUK
Üye

Prof. Dr. Fatih ÖZDEMİR
Üye

Prof. Dr. Ensar ÇETİN
Üye

***Prof. Dr. Sezer SORGUN Toplantıya
Katılmadı.**

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : 0B38-RLD3-00T3 Belge Doğrulama Adresi : <https://ebyssorgu.nevsehir.edu.tr>

Adres:

Telefon No :

e-Posta :

Keş Adresi : nevsehiruniversitesi@hs01.kep.tr

Fax No :

İnternet Adresi :

<http://www.nevsehir.edu.tr>

1 / 2

Bilgi İçin : Leyla KARAGEDİK
Memur

Dahili No:10064

