

**YÖNETİCİLERİN KURUMSAL  
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KARARLARINDA  
ETKİLİ OLAN MOTİVASYONLAR:  
TURİZM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA  
Doktora Tezi**

**EMİNE ŞARDAĞI**

**Eskişehir 2021**

**YÖNETİCİLERİN KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KARARLARINDA  
ETKİLİ OLAN MOTİVASYONLAR: TURİZM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**EMİNE ŞARDAĞI**

**DOKTORA TEZİ**

**Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Mesude Canan ÖZTÜRK**

**Eskişehir  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Ekim 2021**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

**Emine ŞARDAĞI'nın “Yöneticilerin Kurumsal Sürdürülebilirlik Kararlarında Etkili Olan Motivasyonlar: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma”** başlıklı tezi **11/10/2021** tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek “Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği”nin ilgili maddeleri uyarınca, **Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalında** Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

	<b>Unvanı Adı Soyadı</b>	<b>İmza</b>
Üye (Tez Danışmanı) :	<b>Prof. Dr. M. Canan ÖZTÜRK</b>	.....
Üye:	<b>Prof. Dr. Nuray TOKGÖZ</b>	.....
Üye:	<b>Doç. Dr. N. Bilge İSPİR</b>	.....
Üye:	<b>Prof. Dr. Murat SEZGİN</b>	.....
Üye:	<b>Doç. Dr. Gül COŞKUN DEĞİRMEN</b>	.....

## ÖZET

### YÖNETİCİLERİN KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KARARLARINDA ETKİLİ OLAN MOTİVASYONLAR: TURİZM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Emine ŞARDAĞI

Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı  
Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekim, 2021  
Danışman: Prof. Dr. Mesude Canan ÖZTÜRK

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, kurumların iş süreçlerine ekonomik faydanın yanında çevresel ve sosyal faydayı da dâhil etmesine yönelik bir anlayış olarak ortaya çıkmıştır. Her geçen gün sürdürülebilirlik faaliyetlerinde bulunan kurumların sayılarında artış olduğu görülmektedir. Ancak kurumların neden sorumlu davranışlarda bulunduğuna yönelik akademik ilgi çok az gösterilmiştir. Bu çalışmanın amacı, kurumsal teori ve paydaş teorisi temel alınarak kurumlarda sürdürülebilirlik kararlarının geliştirilmesinde etkili olan motivasyonları belirlemektir. Çalışmada bu amaca ulaşabilmek için öncelikle yapısal bir model oluşturulmuştur. Bu modelde kurumların çevrelerinden, organizasyon yapısından ve yönetim yapısından olmak üzere üç temel faktörün sürdürülebilirlik eylemleri üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Kurumsal çevre faktörleri zorlayıcı, taklitçi ve normatif baskılardan oluşurken; organizasyonel faktörler kaynak varlığı, sürdürülebilirlik odaklı kültür ve algılanan fayda olarak ele alınmıştır. Yönetimsel faktörler ise, sorumlu liderlik ve sürdürülebilirliğe yönelik tutumdan oluşmaktadır. Çalışmada belirlenen faktörlerin sürdürülebilirliğin çevresel, ekonomik ve sosyal boyutuyla ilişkisini değerlendirmek için YEM analiz tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın verileri Türkiye'deki 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki üst düzey 205 yöneticiden elde edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, zorlayıcı ve normatif baskıların sürdürülebilirliğin üç boyutu üzerinde etkisi bulunurken; taklitçi baskılarda bu etkinin olmadığı belirlenmiştir. Bununla birlikte kaynak varlığı ve sürdürülebilirlik odaklı kültürün sürdürülebilirliğin üç boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunmasına rağmen; algılanan faydanın sadece ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Son olarak, sürdürülebilirliğe yönelik tutum ile sorumlu liderliğin çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik üzerinde anlamlı etkisi bulunurken; ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde etkisi olmadığı belirlenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Kurumsal sürdürülebilirlik, Paydaş teorisi, Kurumsal teori, Sürdürülebilir kalkınma.

## ABSTRACT

### THE MOTIVATIONS OF AFFECTING MANAGERS' DECISIONS ON CORPORATE SUSTAINABILITY: A RESEARCH ON THE TOURISM SECTOR

Emine ŞARDAĞI

Department of Public Relations and Advertising  
Anadolu University, Institute of Social Sciences, October, 2021  
Supervisor: Prof. Dr. Mesude Canan ÖZTÜRK

The concept of sustainability besides the economic benefit of the business processes of the institutions, has emerged as an understanding that includes environmental and social benefits, too. The number of institutions engaged in sustainability activities appear to increase day by day. However, little academic interest has been shown towards why the institutions act responsibly. The aim of this study is to determine the motivations which are effective in the development of sustainability decisions based on the institutional and stakeholder theories. In order to reach this aim, firstly a structural model has been formed. In this model, it has been determined that institutions are effective on the sustainability of the three basic factors as environmental, structural and managerial. While the factors of the institutional environment consist of the pressures of coercive, mimetic and normative; organizational factors have been handled as resource availability, sustainability-oriented culture and perceived usefulness. As for the managerial they consist of responsible leadership and sustainability-oriented attitudes. The YEM analysis technique has been used in order to evaluate the relationship of the factors determined in the study with the size of environmental, economical and social sustainability. The data of the research has been obtained from 205 senior managers of 4 and 5 stars hotels in Turkey. According to the results of the research, while the coercive and normative pressures affect three dimensions of the sustainability; this affection has not existed on the mimetic pressures. However, although resource availability and sustainability-oriented culture affect the three dimensions of sustainability significantly; it has been determined that perceived benefit has an effect only on economic sustainability. Finally, sustainability-oriented attitude and responsible leadership have a significant impact on the environmental and social sustainability; it has been determined that there has not been such an impact on the economical sustainability.

**Keywords:** Corporate sustainability, Institutional theory, Stakeholder theory, Sustainable development.

## TEŞEKKÜR

Doktora süreci uzun ve zahmetli bir yol. Kimi zaman bu yol uzar, çıkmaza düşersiniz kimi zamanda önünüze türlü engeller çıkar ve bazen vazgeçmek zorunda bile kalabilirsiniz. Bu nedenle yola kiminle çıktığınız önemli. Ben şanslıydım ki, bu yoldaki rehberim sevgili danışmanım Prof. Dr. M.Canan Öztürk hocamdı. Kendisine, akademik hayatın ilk yıllarından itibaren hem yüksek lisans hem de doktora sürecimde bana bilgi, birikimi ve deneyimiyle gelişmemi sağladığı, her türlü soru ve sorunuma aynı içtenlikle cevap verdiği, süreci uzaktan yürütsek de hem akademik hem de psikolojik olarak desteğinden dolayı sonsuz teşekkür ediyorum. Öğrettikleriniz, yol göstericiliğiniz ve samimiyetinizle bu alanda yetişmemdeki emeğiniz büyük. İyi ki yollarımız keşişti ve hayatıma dokundunuz.

Biliyorum ki tez süreci tek kişinin çalışmasıyla gelişen ya da sonuçlanan bir süreç değil. Bu süreçte özellikle tez izleme jürimde ve sonrasında savunma jürimde bulunan kıymetli hocalarımdan desteği yadsınamaz bir gerçek. Bu nedenle tezin başlangıcından itibaren izleme jürimde bulunan bilgi ve deneyimleriyle tezimin gelişimine ve tamamlanmasına katkı sunan değerli hocalarımdan Prof. Dr. Nuray Tokgöz ve Doç. Dr. N. Bilge İspir'e desteklerinden dolayı teşekkür ediyorum. Eminim ki sizin desteğiniz ve eleştirileriniz sayesinde tezim çok daha iyi seviyelere ulaştı. Ayrıca tez savunma jürimde bulunan değerli hocam ve bölüm başkanım Prof. Dr. Murat Sezgin'e; lisans döneminde tanıştığım, akademisyenlik mesleğini bana sevdiren, bu mesleğe yönelmemdeki en büyük etkenlerden biri olan, her zaman olduğu gibi bu yolculuğun sonunda da beni yalnız bırakmayan Doç. Dr. Gül Coşkun Değirmen'e değerli görüşleri ve çalışmama katkılarından dolayı teşekkür ediyorum.

Elbette ki bu zorlu süreçte yalnız olmadığınızı size hatırlatan, psikolojik olarak sizi rahatlatan, her görüşmenizde bir şekilde konuyu teze bağladığınızda sıkılıp usanmadan sizi dinleyen arkadaşlarınızın ve dostlarınızın var olduğunu bilmek en büyük motivasyon kaynaklarından biri. Bu konuda da şanslıydım ki çevremde bu anlamda çok güzel insanlar biriktirmişim. Hepsini saymak belki zor ama her zaman yanımda olan, evinin kapılarını bana daima açık tutan ve tüm sürecime, tüm sıkıntılarıma yakından şahit olan dostum Şeyda Gökdemir'e, eğlenceli hâleriyle motive eden Haluk Akarsu'ya, ileride birgün çok iyi bir öykü yazarı olacağına inandığım ve tezimin dilbilgisi açısından düzenlenmesine katkıda bulunan canım Aylin Aktaş'a, Uşak Üniversitesi'ne geldiğim günden itibaren hem yeni görev yerime alışmama hem de tezimle ilgili her konuşmamı

sabırla dinleyerek bana yol gösteren Dr. Öğr. Üyesi Taybe Topsakal'a, Sena Demirağ'a ve Selda Tözüm'e teşekkür ediyorum.

Ve son olarak en özel teşekkürüm tabii ki hayatımın tüm sürecinde yanımda olan başta annem ve babam olmak üzere sevgili aileme... Aslında benimle birlikte bu süreci inişlerle çıkışlarla siz de yaşadınız. Kimi zaman fiziksel kimi zaman da psikolojik olarak yanınızda değildim. Kabul ediyorum yanınıza geldiğimde bile aklım çoğu zaman tezimdeydi. Bu nedenle belki de süreç içerisinde en çok sizi çok ihmal ettim. Ancak inandığım ve isteyerek çıktığım bu yolda her zaman desteğinizi ve yanımda olduğunuzu sonuna kadar hissettirdiniz. Burada özel bir teşekkürüm ise ablam Semra Kaya'ya. Akademik hayatımın iki dönemecinde ben tam vazgeçmişken, olmayacağını düşünürken beni her seferinde cesaretlendirdiğin, yapabileceğime inandırdığın, doğru kararlar almamı sağladığın için sonsuz teşekkürler. İyi ki varsınız...

27/10/2021

### **ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ**

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Emine ŞARDAĞI

## İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR .....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	xii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem .....	3
1.2. Araştırmanın Amacı .....	12
1.3. Araştırmanın Önemi .....	13
1.4. Varsayımlar .....	14
1.5. Sınırlılıklar .....	14
2. ALANYAZIN .....	15
2.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik .....	15
2.1.1. Sürdürülebilir kalkınma kavramı.....	15
2.1.2. Sürdürülebilirlik kavramı .....	21
2.1.3. Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma arasındaki farklar	24
2.1.4. Sürdürülebilirliğin tarihsel gelişimi ve atılan önemli adımlar ....	25
2.1.5. Sürdürülebilirliğin gelişiminde etkili olan faktörler .....	32
2.1.6. Sürdürülebilirliğin boyutları.....	34
2.1.6.1. Çevresel sürdürülebilirlik .....	36
2.1.6.2. Ekonomik sürdürülebilirlik .....	40
2.1.6.3. Sosyal sürdürülebilirlik.....	42
2.1.7. Kurumsal sürdürülebilirlik .....	44
2.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik Kararlarını Açıklamada Kullanılan Teoriler .....	51

2.2.1. Kurumsal teori .....	51
2.2.1.1. Eski kurumsal teori.....	53
2.2.1.2. Yeni kurumsal teori .....	55
2.2.1.3. Eski ve yeni kurumsal teori benzerlikler - farklılıklar.....	60
2.2.1.4. Kurumsal teoride kurum ve kurumsallaşma kavramı.....	63
2.2.1.5. Kurumsal teoride çevre kavramı.....	64
2.2.1.6. Kurumsal teoride meşruiyet kavramı .....	67
2.2.1.7. Kurumsal teoride eşbiçimlilik kavramı .....	72
2.2.1.8. Eşbiçimsel değişim mekanizmaları .....	75
2.2.1.9. Kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal teori .....	77
2.2.2. Paydaş teorisi .....	80
2.2.2.1. Paydaş kavramı.....	80
2.2.2.2. Paydaş teorisi.....	84
2.2.2.3. Kurumsal sürdürülebilirlik ve paydaş teorisi.....	89
2.3. Kavramsal Çerçeve: Kurumsal Sürdürülebilirlik Kararlarının Geliştirilmesinde Etkili Olan Motivasyonlar .....	94
2.3.1. Kurumsal baskılar (Dışsal faktörler).....	94
2.3.1.1. Zorlayıcı baskılar .....	94
2.3.1.2. Taklitçi baskılar .....	96
2.3.1.3. Normatif baskılar .....	99
2.3.2. Organizasyonel faktörler .....	102
2.3.2.1. Sürdürülebilirlik odaklı kültür.....	102
2.3.2.2. Kaynak varlığı.....	105
2.3.2.3. Algılanan fayda .....	108
2.3.3. Yönetimsel faktörler.....	112
2.3.3.1. Sürdürülebilirliğe yönelik tutum.....	112
2.3.3.2. Sorumlu liderlik .....	115

<b>3. YÖNTEM</b> .....	<b>120</b>
<b>3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler</b> .....	<b>121</b>
<b>3.2. Araştırma Deseni</b> .....	<b>123</b>
<b>3.3. Evren ve Örneklem</b> .....	<b>125</b>
<b>3.3.1. Araştırmanın evreni</b> .....	<b>125</b>
<b>3.3.2. Araştırmanın örnekleme</b> .....	<b>126</b>
<b>3.4. Değişkenler ve Ölçekler</b> .....	<b>130</b>
<b>3.4.1. Değişkenlerin belirlenmesi</b> .....	<b>130</b>
<b>3.4.2. Değişkenlerin operasyonel tanımları</b> .....	<b>131</b>
<b>3.4.3. Anket tasarımı ve uygulaması</b> .....	<b>132</b>
<b>3.5. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)</b> .....	<b>134</b>
<b>3.5.1. Yapısal eşitlikte kullanılan modelleme stratejileri</b> .....	<b>137</b>
<b>3.5.2. YEM varsayımları</b> .....	<b>138</b>
<b>3.5.2.1. Örneklem büyüklüğü</b> .....	<b>138</b>
<b>3.5.2.2. Verilerin dağılımı</b> .....	<b>139</b>
<b>3.5.2.3. Kuramsal dayanak</b> .....	<b>139</b>
<b>3.5.2.4. Hesaplama yöntemi</b> .....	<b>140</b>
<b>3.5.3. YEM modelleri</b> .....	<b>141</b>
<b>3.5.4. Model uyum indeksleri ve eşik değerleri</b> .....	<b>142</b>
<b>3.5.5. Öntest araştırma</b> .....	<b>145</b>
<b>4. BULGULAR</b> .....	<b>146</b>
<b>4.1. Verilerin İncelenmesi</b> .....	<b>146</b>
<b>4.1.1. Kayıp veriler</b> .....	<b>146</b>
<b>4.1.2. Aykırı (Uç) değerler</b> .....	<b>147</b>
<b>4.1.3. Verilerin normal dağılımının kontrolü</b> .....	<b>148</b>
<b>4.2. YEM Varsayım Sonuçları</b> .....	<b>152</b>
<b>4.2.1. YEM varsayımı 1: Doğrusallık değerlendirmesi</b> .....	<b>152</b>

4.2.2	YEM varsayımı 2: Eşvaryanslılık (Homojenlik testi) .....	153
4.2.3.	YEM varsayımı 3: Çoklu doğrusallık.....	154
4.3.	Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi .....	156
4.3.1.	Güvenirlilik analizi.....	156
4.3.2.	Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği.....	159
4.3.3.	Geçerlilik analizi.....	169
4.3.3.1.	Benzeşim geçerliği.....	169
4.3.3.2.	Ayırt edici geçerlik.....	170
4.4.	Yapısal Modelin Test Edilmesi.....	172
4.5.	Hipotez Testi Sonuçları.....	175
5.	SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	179
5.1.	Sonuç ve Tartışma.....	179
5.1.1.	Kurumsal çevrenin sürdürülebilirliğe etkisi.....	181
5.1.2.	Organizasyonel faktörlerin sürdürülebilirliğe etkisi .....	186
5.1.3.	Yönetimsel faktörlerin sürdürülebilirliğe etkisi .....	189
5.1.4.	Çalışmanın bulgularının genel değerlendirmesi ve öneriler .....	191
5.2.	Araştırmanın Alana Katkıları.....	194
5.3.	Araştırmanın Sınırlılıkları .....	196
5.4.	Gelecekteki Çalışmalar için Öneriler .....	197
	KAYNAKÇA.....	199
	EKLER	
	ÖZGEÇMİŞ	

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo 1.1.</b> Literatürde yapılan ilgili çalışmalar .....	9
<b>Tablo 2.1.</b> Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınmanın özellikleri .....	24
<b>Tablo 2.2.</b> Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma arasındaki bağlantılar .....	25
<b>Tablo 2.3.</b> Çevresel sürdürülebilirlik göstergeleri.....	39
<b>Tablo 2.4.</b> Ekonomik sürdürülebilirlik göstergeleri .....	41
<b>Tablo 2.5.</b> Sosyal sürdürülebilirlik göstergeleri .....	43
<b>Tablo 2.6.</b> Kurumlarda sürdürülebilirlik .....	49
<b>Tablo 2.7.</b> Eski ve yeni kurumsal teori arasındaki benzerlik ve farklılıklar .....	60
<b>Tablo 2.8.</b> Sürdürülebilirlik yönetimi için motivasyonları fonksiyonel alanlarla eşleştirme .....	69
<b>Tablo 2.9.</b> Zorlayıcı baskıların örgütsel ve örgütsel alan düzeyindeki etkileri.....	96
<b>Tablo 2.10.</b> Taklitçi baskıların örgütsel ve örgütsel alan düzeyindeki etkileri .....	99
<b>Tablo 2.11.</b> Normatif baskıların örgütsel ve örgütsel alan düzeyindeki etkileri.....	101
<b>Tablo 2.12</b> Kurumsal baskılar ile ilgili yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçların sınıflaması.....	101
<b>Tablo 3.1.</b> Değişkenlerin operasyonel tanımları .....	131
<b>Tablo 3.2.</b> Anket tasarımı.....	132
<b>Tablo 3.3.</b> Model uyum indekslerine yönelik kabul edilen kesme değerler .....	143
<b>Tablo 4.1.</b> Gözlenen değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerleri.....	149
<b>Tablo 4.2.</b> Tanımlayıcı istatistikler .....	150
<b>Tablo 4.3.</b> Değişkenler arası korelasyon sonuçları .....	153
<b>Tablo 4.4.</b> Homojenlik testi sonuçları .....	154
<b>Tablo 4.5.</b> Varyans Artış Faktörü Testi sonuçları .....	155
<b>Tablo 4.6.</b> Durbin-Watson testi sonuçları .....	156
<b>Tablo 4.7.</b> Ölçek güvenilirliklerine yönelik Cronbach alfa değerleri.....	158
<b>Tablo 4.8.</b> Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği Standartlaştırılmış/ Standardize Edilmemiş Tahmin Değerleri ve t Değerleri .....	162
<b>Tablo 4.9.</b> Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği model uyum iyiliği değerleri .....	162
<b>Tablo 4.10.</b> Kurumsal çevre ölçeği Standartlaştırılmış/ Standardize Edilmemiş Tahmin Değerleri ve t Değerleri .....	164
<b>Tablo 4.11.</b> Kurumsal çevre ölçeği model uyum iyiliği değerleri .....	164

<b>Tablo 4.12.</b> Organizasyonel faktörler ölçeği Standartlaştırılmış/ Standardize Edilmemiş Tahmin Değerleri ve t Değerleri .....	166
<b>Tablo 4.13.</b> Organizasyonel faktörler ölçeği model uyum iyiliği değerleri.....	166
<b>Tablo 4.14.</b> Yönetimsel faktörler ölçeği Standartlaştırılmış/ Standardize Edilmemiş Tahmin Değerleri ve t Değerleri .....	168
<b>Tablo 4.15.</b> Yönetimsel faktörler ölçeği model uyum iyiliği değerleri.....	168
<b>Tablo 4.16.</b> Ölçeklerin benzeşim ve ayrışım geçerliliği sonuçları.....	171
<b>Tablo 4.17.</b> Yapısal modele ilişkin elde edilen uyum iyiliği değerleri .....	173
<b>Tablo 4.18.</b> Hipotez testi sonuçları .....	175

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1 Sürdürülebilirlik Alanında Önemli Adımlar .....	26
Şekil 2.2 Sürdürülebilirliğin Günümüzde Birbiri ile Eklemlenmiş Üç Boyutu .....	35
Şekil 2.3 Sürdürülebilirlik Sürecinde Kurumların Karşılaştıkları Toplumsal Beklentiler .....	45
Şekil 2.4 Kurumsal Sürdürülebilirliğin Temelleri .....	47
Şekil 3.1 Araştırma Süreci.....	120
Şekil 3.2 Araştırma Modeli .....	121
Şekil 3.3 Araştırma Yaklaşımı.....	124
Şekil 3.4 Yapısal Eşitlik Modelinin Temel Aşamaları .....	136
Şekil 4.1 Katılımcıların sürdürülebilirliğe ilişkin ifadelerine yönelik kelime bulutu...	151
Şekil 4.2 Scatterplot Grafiği .....	155
Şekil 4.3 Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Sonucu .....	161
Şekil 4.4 Kurumsal Çevre Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Sonucu .....	163
Şekil 4.5 Organizasyonel Faktörler Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Sonucu	165
Şekil 4.6 Yönetimsel Faktörler Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Sonucu .....	167
Şekil 4.7 Yapısal Modelin AMOS Çıktısı .....	173

## SİMGELER VE KISALTMALAR

AFA	–	Açıklayıcı Faktör Analizi
BM	–	Birleşmiş Milletler
CSD	–	Commission on Sustainable Development
DFA	–	Doğrulayıcı Faktör Analizi
GRI	–	Global Reporting Initiative
IIED	–	International Institute of Environment and Development
IPCC	–	Intergovernmental Panel on Climate Change
IUCN	–	Union for the Conservation of Nature and Natural Resources
KSS	–	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
RBV	–	Resource -Based View
SD	–	Sustainable Development
STK	–	Sivil Toplum Kuruluşları
TBL	–	Triple Bottom Line
TVA	–	Tennessee Valley Authority
UNCSD	–	United Nations Conference on Sustainable Development
UNCED	–	United Nations Conference on Environment and Development
UNGC)	–	United Nations Global Compact
USEPA	–	United States Environmental Protection Agency
WCED	–	World Commission on Environment and Development
WSSD	–	World Summit on Sustainable Development
WWI	–	Worldwatch Institute
YEM	–	Yapısal Eşitlik Modeli

## 1. GİRİŞ

Günümüzde kurumların ilgilendikleri konulardan biri de faaliyet gösterdiği toplumun gelişmesine katkı sağlayacak işlerde yer almak olmuştur. Bu anlamda önemli bir kavram hâline gelen sürdürülebilirlik ve kurumsal sürdürülebilirlik bilimsel çalışmalarda önem kazanan ve akademik çalışmaların sayısının giderek arttığı alanlardan biri hâline gelmiştir.

Sürdürülebilirlik kavramı, genel anlamda bugünün tüketicisinin ihtiyaçlarını karşılarken geleceğin tüketicisine de daha yaşanılabilir bir dünya bırakma vizyonunu göstermektedir. Kaynakların sayısının azalması, küresel iklim değişikliklerinin meydana gelmesi, tüketicinin satın aldığı ürün ya da hizmetin topluma geridönüşü konusunda bilinçlenmesi kurumların da iş yapma şekillerinde değişikliklerin meydana gelmesine neden olmuştur. Paydaşların kurumlardan beklentilerinin artması, kurumların gittikçe daha sürdürülebilir iş geliştirme faaliyetleri konusunda taahhütte bulunmalarını beraberinde getirmiştir. Bu açıdan bakıldığında her geçen gün sürdürülebilirlik faaliyetlerinde bulunan kurumların sayılarında artış olduğu görülmektedir.

Sürdürülebilirlik konusunda yapılan akademik çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde çoğunlukla kurumlara sağladığı finansal performans, imaj, itibar, rekabet avantajı vb. konularda incelemelerin yapıldığı görülmektedir. Ancak, her ne kadar sürdürülebilirlik konusunda bu yöndeki çalışmalar akademik anlamda önemli katkılar sağlasa da kurumların neden sorumlu şekilde hareket ettiklerini veya etmediklerini anlamaya çok az ilgi gösterilmiştir. Kurumların gerçekleştirdikleri faaliyetlerden elde edecekleri sonuçları bilmek önemlidir. Ancak bunun öncüllerinin neler olduğunu da bilmeye ihtiyaç vardır. Bu sayede kurumları bu yönde davranmaları için harekete geçirecek unsurların neler olabileceği anlaşılabilir bakış açısının oluşması sağlanabilir.

Kurumlardaki iletişim departmanları sürdürülebilirlik faaliyetlerine yönelik karar alma süreçlerinde üst yönetime çevreden gelen bilgiler doğrultusunda destek olurken aynı zamanda alınan kararları ve uygulamaları uygun iletişim kanalları aracılığıyla paydaşlara iletmeye çalışmaktadır (Rivero ve Theodore, 2014, s.21). Sürdürülebilirliğin gerçekleştirilmesinde kurumlar önemli aktörler arasında yer almaktadır. Kurumların temel amacı, faaliyette bulunduğu sektörde ayakta kalmak ve kârlılığını artırmaktır. Ancak bugünün dünyasında sadece ekonomik olarak varlığını sürdürmek yeterli olmamakta ve paydaş beklentilerini dikkate alarak içinde yaşadığı toplumun toplumsal

ve çevresel gelişimine de katkıda bulunmak zorundadır. Bu nedenle de paydaşları açısından bu sorunlar karşısında sorumluluk alan ve çözümün bir parçası olması gereken aktörler arasında yer almaktadır.

Dünyanın içinde bulunduğu çevresel, ekonomik ve sosyal konulardaki zorluklar karşısında kurumların sürdürülebilirlik alanında bir değişim yaratılmasında öncülük etmesi önemlidir. Çünkü kurumlar gerçekleştirdikleri faaliyetler ile sürdürülebilirliğin üç boyutu açısından da değer yaratabilme gücüne sahiptir. Ancak kurumların gelecek nesiller için daha iyi bir dünya bırakma vizyonu üzerinden hareket edebilmesi için onları harekete geçirecek motivasyonlara ihtiyaçları vardır. Bu motivasyonlar kimi zaman kendi kurumsal çevrelerinden gelen unsurlar olabilirken kimi zaman da kendi içsel ve yönetsel fonksiyonlarından kaynaklanabilmekte ve sürdürülebilirliğin farklı boyutlarını teşvik etmede önemli fırsatlar sunmaktadır. Kurumlar açısından değişen dünyaya zamanında yanıt verebilmek karmaşık rekabet ortamında kurumları farklılaştırıcı bir unsur olmaktadır. Bu noktada ortaya çıkan zorluk, aslında kurumların toplumların daha sürdürülebilir hâle gelmesine yardımcı olmak için iç ve dış çevrelerinden gelen unsurları nasıl yöneteceği ve kurum politikalarına bunu nasıl adapte edeceği. Kurumsal sürdürülebilirlik sürecinde kurum içindeki değişimi etkileyen unsurlar sektörler göre farklılık gösterebilir. Ancak bu süreçteki ilk ve en önemli adım sürdürülebilirlik kollarındaki temel itici güçlerin neler olduğunu belirlemek ve bilmektir. Bu çalışmada da bu sorunsal üzerinden hareket edilmiştir.

Kurumlarda sürdürülebilirlik kararlarının alınmasında etkili olan motivasyonları belirlemeye yönelik gerçekleştirilen bu çalışma temel olarak üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, araştırmaya temel oluşturabilmek için sürdürülebilir kalkınma ve sürdürülebilirlik başlığı altında tanımlara, sürdürülebilirliğin boyutlarına, tarihsel sürecine ve sürdürülebilirliğin gelişiminde etkili olan faktörlere yönelik bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, çalışmaya temel olan kurumsal kuram ve paydaş teorisine yönelik detaylı bilgiler paylaşılmış ve bu teorilerin sürdürülebilirlikle olan bağlantısına yönelik bilgiler aktarılmıştır. Çalışmanın yöntem bölümünde ise, turizmde otelcilik sektöründe yöneticiler üzerinden gerçekleştirilen araştırma süreci ve sonuçlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

## 1.1. Problem

*“Dünyamız gerilim altında. Yoksulluk, toplulukların ve ailelerin felaketi olmayı sürdürüyor. İklim değişikliği geçim kaynaklarını tehdit ediyor. Çatışmalar kızışıyor. Eşitsizlikler derinleşiyor. Bizler gidişatta değişim yaratmadığımız sürece bu krizler gitgide daha kötüleşecek”* (BM Eski Genel Sekreteri Ban Ki-Moon:2019:XI).

İnsanlığın var olduğu ilk çağlardaki mağaralardan, günümüzde gelişen bilgi ve iletişim teknolojilerine kadar geçen süre her ne kadar insanlık için gelişim göstermesini sağlasa da aynı zamanda doğal kaynakların tükenmesini, çevrenin tahribatını da beraberinde getirmiştir. Yeryüzünde sunulan tüm doğal kaynakların sınırsız olduğu inancıyla bu kaynakları tüketen toplumlar zamanla artan nüfus, hızlı kentleşme ve sanayileşmenin artışı gibi sebeplerle ekosistemde geri dönüşü mümkün olmayan ve nesillerin geleceğini tehdit edecek seviyelerde tahribatlar yaratmışlardır (Chapman, 2015, s. 3). Geçmiş dönemlerdeki kaynakların sınırsız olduğu düşüncesinin yaygınlığı bu tahribatın daha da hızlanmasına neden olmuştur. Ancak, özellikle son dönemlerde kaynakların düşünüldüğü gibi sınırsız olmadığı ve var olan kapasitenin aşılmaya başladığının anlaşılması, bu konuda bir şeyler yapılması gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Özellikle iletişim alanında gerçekleşen teknolojik gelişmeler beraberinde insanların artan nüfus, kuraklık, kıtlık ve çevresel bozulma gibi konularda farkındalık oluşturmalarına katkı sağlarken; sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma kavramları küresel bir boyuta dönüşmüştür. Bu anlamda sürdürülebilirlik konusu, hem tüketicilerin kurumlardan beklentilerinin artması hem de artık dünyanın kaynaklarının sınırsız olmadığı kurumlar tarafından da fark edilmeye başlamasıyla akademi ve uygulamada önemli hâle gelen kavramlardan biri olmuştur.

Sürdürülebilirlik kavramı genel olarak bugünkü nesillerin ihtiyaçlarını karşılarken gelecekteki nesillere de daha yaşanılabilir bir dünya bırakma vizyonu ile hareket etmek olarak tanımlanabilir. İlgili alanyazın incelendiğinde sürdürülebilirlik ve kurumsal sürdürülebilirlikle ilgili kavramlar ve tanımlar genellikle sürdürülebilir kalkınma kavramına atıfta bulunmaktadır. Sürdürülebilirlik kavramının popülerlik kazanması, çevre-kalkınma ilişkisi konusunda farkındalık yaratması ve içerik değiştirmesi, World Commission on Environment and Development (WCED) tarafından hazırlanıp 1987 yılında dünya kamuoyuyla paylaşılan Brundtland “Ortak Geleceğimiz” (Our Common Future) başlıklı raporu sayesinde olmuştur. Brundtland Komisyonu (Birleşmiş Milletler,

1987) sürdürülebilir kalkınmayı, “*gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerinden ödün vermeden şimdiki nesillerin mevcut ihtiyaçlarını karşılması*” olarak tanımlamaktadır. Literatürde sürdürülebilirliğe yönelik farklı tanımlarla karşılaşılsa da Brundtland Raporu’nun tanımı gelecek nesillerin mevcut nesillerin paydaşları olarak kabul edilmesi ile literatürde en yaygın kabul gören sürdürülebilirlik tanımı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Geçtiğimiz son 40 yıl içerisinde insanlarda, sahip olunan güç ve teknolojiye bağlı olarak kalıcı hasarlara yol açabilecek şekilde çevreyi önemli ölçüde etkileyebileceğine yönelik inanın oluşması dünyanın sonsuz olmadığı, kaynakların tükenebileceği gerçeğiyle karşılaşmamızı sağlamıştır. Kaynakların sayısının azalması, küresel iklim değişikliklerinin meydana gelmesi, tüketicinin satın aldığı ürün ya da hizmetin topluma geri dönüşü konusunda bilinçlenmesi kurumların da iş yapma şekillerinde değişikliklerin meydana gelmesine neden olmuştur. Paydaşların kurumlardan beklentilerinin artması, kurumların gittikçe daha sürdürülebilir iş geliştirme faaliyetleri konusunda taahhütte bulunmalarını beraberinde getirmiştir. Bu noktada kurumların karar alma süreçlerine sosyal ve çevresel konularla ilgili davranışları içeren senaryoları dâhil etmeleri önemli hâle gelmiştir. Bugün gelinen noktada geçmişin sadece finansal içerikli beklentileri, yerini sosyal içerikli beklentilere bırakmıştır. Aslında mali beklentiler tam olarak kaybolmamış; sosyal içerikli, çevreyi ve toplumsal değerleri koruyan, gözeten, sorumluluk bilinci yüksek uygulamalara yer veren kurumların yeni düzendeki rekabet şansları artmıştır (Kuşat, 2012, s. 228).

Steyn ve Niemann’e (2014, s. 172) göre, 21. yüzyıl sürdürülebilirliğe ve yönetime odaklanan, toplumu temel alan bir yapı söz konudur. Kurumlar, iyi bir itibara sahip olmak için toplum ve paydaş beklentilerine, değerlerine ve normlarına uyum sağlamak zorundadır. Kurumlar toplumsal olarak kabul edilmek için (sosyal, çevresel ve ekonomik olarak) sorumlu, sürdürülebilir, güvenilir ve iyi (kurumsal) bir vatandaş olmalıdır. Bu nedenle sürdürülebilirlik, bugünün koşullarında kurumların stratejik hedeflerine ulaşmakta üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmeleri için dâhil olmak zorunda oldukları bir alan hâline gelmiştir. Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınmada önemli olan, alınan kararlarda sadece kurumun elde edeceği ekonomik faydayı değil, aynı zamanda toplum, çevre ve ekonomi arasında entegrasyon sağlayarak yapılan işin olası etkilerini göz önünde bulundurmadır. Dolayısıyla yapılan eylemlerin başka yerlerde ve gelecek nesiller üzerinde etkisini dikkate almak ve geniş bir çerçevede fayda sağlayarak

hareket etmek önemli hâle gelmiştir. Kurumlar aslında bu zamana kadar ürettikleri ürün-hizmetler ve yarattıkları istihdam ile ekonomik işlevlerini yerine getirmektedir. Ancak sonraki dönemlerde yaşanan gelişmeler kurumların sadece böyle bir ekonomik işlevi yerine getirmesinin yeterli olmadığını göstermektedir. Özellikle yeni rakiplerin ortaya çıkması, teknolojik gelişmeler, ülkeler arasındaki sosyal eşitsizliklerin artması, küreselleşmeyle birlikte çok uluslu şirketlerin giderek gücü elinde bulundurmaları ve içinde yaşanan gezegenin tahribatı gibi faktörler kurumların ekonomik sorumluluklarını yerine getirmekten daha fazlasını yapmaları gerektiğini göstermektedir. İş çevresinde meydana gelen karmaşıklık ve rekabet ortamı kurumların artık sadece kısa dönemli kâr elde etmek yerine, uzun dönemde toplumun ve paydaşların beklentilerini karşılayacak şekilde stratejiler geliştirmelerini zorunlu hâle getirmiştir. Kurumlara yönelik oluşan baskı ve beklentiler beraberinde kurumsal sosyal sorumluluk, sürdürülebilirlik gibi kavramların gündeme gelmesine ve bu kavramların rekabetçi stratejiler geliştirme konusunda önemli araçlardan biri olmasına neden olmuştur. Tüketicilerin her geçen gün değişen istek ve beklentilerini karşılamaya çalışan kurumlar, beraberinde içinde yaşadığı çevrenin sınırsız kaynaklarının da zaman içerisinde azalmasına neden olmuştur. Kaynakların tüketiminin böyle devam etmesi hâlinde ihtiyaçları karşılamaya yönelik yeni bir gezegen arayışının ortaya çıkardığı endişeler hem kurumları hem de insanlığı bu konularda düşünmeye zorlamıştır.

Kurumsal sürdürülebilirlik, kaynakların düşünüldüğü gibi sınırsız olmadığı anlayışıyla birlikte bugünün ihtiyaçlarını karşılarken yarının finansal, insani veya doğal kaynaklarına özel bir özen göstermeyi temel alan kurumsal strateji olarak ortaya çıkmıştır (Genç, 2017, s. 512). Sürdürülebilirlik giderek artan bir şekilde hem kurumsal bir değer hem de birçok kurumda iş stratejisinin bütünleyici bir parçası hâline gelmektedir (Signitzer ve Prexl, 2007, s. 3). Çünkü bugünün tüketicisi kurumlardan artık sadece ürün ya da hizmet üretilmesini değil, aynı zamanda zarar verdiği çevre ve dünyaya karşı da sorumlu hareket etmesini beklemektedir. Ortaya çıkan bu beklentiler kurumları kendilerinden beklenen bu talepleri karşılayabilmesi için hareket etmeye zorlamaktadır. Sürdürülebilirlik faaliyetleriyle kurumlar; yalnızca kâr ve ekonomik fayda sağlamayı değil, içinde yaşadığı toplum için de üzerine düşen sorumlulukları yerine getirdiklerini göstermektedir.

Alanyazın incelendiğinde sürdürülebilirlik konusuna yönelik ilgi fazla olsa da yapılan araştırmaların çoğunun, sürdürülebilirlik ile kurumsal finansal performans

arasındaki bağlantıyı incelemeye odaklandığı görülmektedir. Çalışmalarda çoğu zaman üzerinde durulan konu ise, sosyal olarak sorumlu kurumsal davranışların finansal performansı ne ölçüde etkilediğini belirlemeye yöneliktir. Bu çalışmaların bazılarında sürdürülebilirliğin kurumların finansal performansına istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılrken (Ameer ve Othman, 2012; Maletič vd. , 2015; Bäckström ve Karlsson, 2015; Weber, 2017; Aytekin ve Erol, 2018; Düzer ve Önce, 2018; Alshehhd vd., 2018) bazılarında ise bu ilişkinin negatif olduğu belirlenmiştir (González-Benito ve González-Benito, 2005; Brammer vd., 2006; Makni vd., 2009; Zyarat, 2017; Çokmutlu,2019). Ancak Margolis vd. (2007), 1972-2007 yılları arasında gerçekleştirdikleri 35 yıllık bir süreyi kapsayan meta analiz araştırmasında 167 çalışmada ortaya çıkan 192 etkinin korelasyon katsayısına bakarak ilişkinin belirgin bir şekilde pozitif olduğunu ancak etkinin küçük olduğunu saptamışlardır. Ayrıca bu çalışmaların %27'sinin finansal performans ve sürdürülebilirlik arasında pozitif bir ilişki olduğu, %2 sinin negatif bir ilişki olduğu ve %58'inin ise önemsiz bir ilişki olduğu sonucunu ortaya koyduklarını bildirmişlerdir.

Literatürde, sürdürülebilirlik konusunda çalışılan alanlardan bir diğeri halkla ilişkilerin uygulama alanlarından biri olan kurumsal itibara yönelik etkisi üzerinedir (Rensburg vd., (2008; Gikemi, 2010; Reeves, 2016; Cho vd., 2020) Bu açıdan bakıldığında Gikemi'ye (2010, s. 26) göre toplum, doğal çevrenin korunması gibi etik davranışlara her geçen gün daha da fazla önem vermektedir. Bu nedenle, paydaşlar tarafından kurumların yerel ve bölgesel kalkınmaya katkıda bulunmaları, doğal çevreyi korumaları ve iyileştirmeleri beklenmektedir. KSS ve sürdürülebilirlik küresel düzeyde de dâhil olmak üzere kurumsal itibarla giderek daha fazla ilişkilendirilmektedir. Literatürde yer alan birçok çalışma sürdürülebilirlik uygulamalarının kurumsal itibarı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Martínez, ve del Bosque, 2014; Lamsam, 2020; Gomez-Trujillo vd., 2020; Javed vd., 2020). Örneğin, 2020 yılında Gomez-Trujillo vd. tarafından meta analizi çerçevesinde yapılan çalışmada 2000-2019 yılları arasında yayınlanan 306 makale incelenmiştir. Yapılan bu inceleme sonucunda sürdürülebilirliğin kurumsal itibarın öncülü olduğu ve paydaşların kurumun faaliyetlerine ilişkin kabullerini ve algılarını güçlendiren bir araç gibi görüldüğü tespit edilmiştir. McKinsey tarafından 2011 yılında farklı sektörlerde yer alan 3.203 yönetici ile yapılan anket çalışmasında yöneticilerin sürdürülebilirliği ele almalarının en önemli nedeni kurumsal itibar olarak sıralanmıştır. Yöneticilerin sürdürülebilirlik programlarının, kurumlarının kısa ve uzun

vadeli değerine olumlu katkı yaptığı görüşünde olduğu belirlenmiştir (Bonini, 2013). Benzer şekilde literatürde, Fjørtoft vd. (2020) tarafından yapılan çalışmada kurumların KSS'ye dâhil olma ya da sosyal olarak sorumlu hareket etmelerinin nedenlerinden biri itibar olarak belirtilmiştir. Bununla birlikte daha fazla kurum, yalnızca itibara odaklanmak yerine süreçleri iyileştirmek, büyümeyi sürdürmek ve kurumlarına değer katmak için sürdürülebilirliği yönetmektedir. Bu nedenle kurumsal açıdan bakıldığında sürdürülebilirlik uygulamaları kurumlar için kurumsal imajının iyileştirilmesi, güvenin artırılması ve kurumun güvenilir ve sürdürülebilir olarak konumlandırılması gibi faydalı olabilecek iletişimsel bir fonksiyon olarak değerlendirilebilir.

Yukarıda literatürde yer alan çalışmalar değerlendirildiğinde yapılan çalışmaların sürdürülebilirlik faaliyetlerini uygulayan kurumlara sağladığı sonuçlara yönelik olduğu görülmektedir. Buna göre kurumun finansal performansına katkıda bulunması, itibar ya da imajı üzerindeki etkisi, toplum içinde güven sağlaması açısından bu tür uygulamaların fırsatlar sunduğu söylenebilir. Ancak her ne kadar sürdürülebilirlik konusunda çeşitli çalışmalar yapılmış olsa da kurumların neden sosyal sorumlu şekilde hareket ettiklerini veya etmediklerini anlamaya çok az ilgi gösterilmiştir. Hatta kimi yazarlar literatürü bu yöndeki eksikliğinden dolayı eleştirmiştir (Margolis vd., 2007; Babiak ve Trendafilova, 2011; Campell, 2007; Maignan ve Ralston, 2002). Margolis vd. (2007) yaptıkları meta analizi çalışmasında literatürü kurumsal finansal performans dışındaki faktörleri göz ardı ettiği için eleştirmişlerdir. Eleştiri nedeni ise kurumsal sosyal sorumluluğu etkileyebilecek sosyal olarak sorumlu kurumsal davranışlarda sadece finansal performansın temel alınmasına karşı çıkmalarıdır. Bu görüşle hemfikir olan yazarlardan Maignan ve Ralston (2002, s.512) özellikle de kurumların sosyal olarak sorumlu bir şekilde hareket edip etmemelerini etkileyebilecek kurumsal mekanizmalara daha çok dikkat edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Babiak ve Trendafilova'da (2011) KSS ve sürdürülebilirlik uygulamalarının uygulayıcılardan ve akademisyenlerden büyük ilgi görmesine rağmen, kurumları bu uygulamalara iten nedenlere yönelik çalışmaların akademik literatürde- özellikle ampirik bir bakış açısıyla- çok az ilgi gördüğü konusunda eleştirmişlerdir (s. 11). Bu konuda Campell (2007) de KSS konusundaki literatürün çoğunun, kurumsal koşulların firmaların sosyal olarak sorumlu şekillerde davranma eğilimini etkileyip etkilemediğini araştırmadığını belirtmektedir (s. 946).

Literatüre bakıldığında kurumların neden sosyal olarak sorumlu şekilde hareket ettiklerini açıklamaya çalışan çeşitli teoriler bulunmaktadır. Bu teorik yaklaşımlardan biri

kurumsal teoridir. Kurumsal teorinin temel tezini, örgütlerin yapı ve süreçlerini, içinde buldukları kurumsal çevreye adapte ederek biçimlendirmeleri oluşturmaktadır. Yani örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için sadece teknik anlamda verimli olmaları yetmemekte, kendilerini meşru kılmaları gerekmektedir (Özen, 2015, s. 240-241). Bu teori, kurumların kendilerini çevreleyen kurum ve paydaşların beklentilerini karşılayarak meşruiyetlerini korumaya veya geliştirmeye çalıştıklarını ileri sürmektedir (Juárez-Luis vd., 2018, s. 3). Buna göre, aynı çevresel koşullarla karşı karşıya olan kurumlar benzer yapı ve süreçleri benimsemektedir. Çünkü benzer koşullarda biraraya gelen kurumların benzer davranışları sergileyerek toplumda meşruiyet kazanacakları, toplumsal olarak kabul edilebilir bir kurum olacakları düşünülmektedir. Dolayısıyla örgütlerdeki yapısal ve davranışsal değişiklikler rekabet ve verimlilik arzusunun çok, örgütsel meşruiyet gereksiniminden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Bu meşruiyet güdüsü, organizasyonları zorunlu olarak daha verimli hâle getirmeden daha benzer hâle getiren ve kurumsal eşbiçimliliğe yol açan kurumsallaşma süreçlerini teşvik etmektedir (Liang vd., 2007).

Kurumların neden sosyal olarak sorumlu hareket ettiklerini açıklamada kullanılan teorilerden bir diğeri de paydaş teorisidir. Freeman tarafından ortaya atılan paydaş teorisi, kurumsal yönetimin hissedar değeri kavramından çok daha karmaşık bir ortamdan etkilendiğini ve iş ortamının birden çok paydaşın etkileriyle karakterize edildiğini savunmaktadır (Herold, 2018, s. 11). Kurumun yalnızca kâr beklentisi olan hissedarlarının değil, eylemlerinden etkilenen tüm gruplarla ilişkilerin dikkate alınması gerektiğine dayanan paydaş teorisi, kurum ile paydaşları arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır. Herold'a (2018, s.14) göre kurumsal teori, sürdürülebilirliğin benimsenmesi için olumlu açıklamalar sağlamaktadır. Yazara göre kurumsal baskılar ve izomorfik davranış, kurumsal uygulamaların zamanla aynı hale gelmesini sağlarken aynı zamanda, paydaş teorisi, paydaşların ve aktörlerin rollerini ve bu alandaki etki derecelerini belirlemek ve araştırmak için kurumsal teoriyi tamamlayabilmektedir.

Literatüre bakıldığında sorumlu davranışa yönelik olarak çeşitli çalışmaların var olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan bazıları Tablo 1.1 'de gösterilmektedir.

**Tablo 1.1. Literatürde yapılan ilgili çalışmalar**

<b>Yazar ad /Soyad ve Yıl</b>	<b>Araştırma Amacı</b>	<b>Sonuç</b>
Kornilaki ve Font 2019	Sosyo-kültürel ve endüstriyel normların küçük turizm işletme yöneticilerinin sürdürülebilirliğine yönelik niyetlerini ve davranışlarını nasıl etkilediğini açıklamak	Sosyokültürel ve endüstriyel normlar, yöneticilerin nasıl davrandığını şekillendirmektedir. Tanımlayıcı ve ihtiyati normlar davranış niyetlerini farklı şekillerde etkilemektedir.
Raab, Vd. 2018	Yöneticilerin sürdürülebilir uygulamaları benimsemelerini ve bunu motive eden ve çevresel baskılarla karşı karşıya kaldıklarında yöneticilerin davranışlarını incelemek	Çalışma, restoran yöneticilerinin tedarikçilerinden, müşterilerinden gelen baskılardan daha fazla etkilenirken, çalışanlarından daha az ölçüde etkilendiklerini ortaya koymuştur.
Masocha ve Fatoki 2018	Küçük ve orta ölçekli işletmelerin sürdürülebilir kalkınma uygulamalarında zorlayıcı baskıların oynadığı rolü incelemek	Zorlayıcı izomorfik baskıların sürdürülebilir kalkınmanın ekonomik, çevresel ve sosyal olan üç boyutunun tümü üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.
Masocha ve Fatoki 2018	Sürdürülebilir kalkınmayı operasyonel hale getirmede taklitçi eşbiçimliliğin etkisini ortaya çıkarmak	Sürdürülebilir kalkınmanın ölçülen üç boyutu taklitçi baskılardan önemli ölçüde etkilenmektedir.
Wang vd., 2018	Kurumsal baskıların firmaları çevre yönetimi uygulamalarını uygulamaya nasıl motive ettiğini ve nasıl yönetildiğini keşfetmeye çalmak	Düzenleyici baskıların ve normatif baskıların, çevre yönetimi uygulamalarını uygulama eğilimi ile pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir.
Juárez-Luis vd. 2018	Kurumsal çevrenin yeşil uygulamaları benimseme eğilimini nasıl etkilediğinin ve çevresel endişelerin aracı rolünü ortaya çıkarmak	Kurumsal baskılar yeşil uygulamaları doğrudan etkilemektedir. Sonuçlar ayrıca, çiftçilerin çevresel endişelerinin bu değişkenler arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini ortaya koymaktadır
Tutku Seçkin Çelik 2018	Türk iş ortamındaki sürdürülebilirlik algılarını ortaya çıkarmak	Örgütler sürdürülebilirlik için izomorfik baskılar hissetmekte ve zorlayıcı, normatif ve mimetrik izomorfik kuvvetlerin, kurumların sürdürülebilirlik eğilimini ve ilgili faaliyetlerinin kapsamını etkilediğini göstermektedir
Tunç Günel 2017	Türkiye’deki kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin farkındalık düzeylerinin ve bu farkındalığın yordayıcısı olan <b>unsurların</b> ortaya çıkarılmasıdır	Türkiye’deki işletmelerin zorlayıcı ve taklitçi baskılar nedeniyle kurumsal sürdürülebilirlik anlayışına uygun davranış sergilerken normatif baskılara maruz kalmamaktadır.
Abdulaziz vd. 2017	Kurumsal baskıların, yeşil girişimlerin benimsenmesi üzerindeki etkisini incelemek	Yeşil girişimlerin benimsenmesinin zorlayıcı ve normatif baskılardan önemli ölçüde etkilendiği, mimetrik baskının ise yeşil girişimlerin benimsenmesini etkilemediği belirlenmiştir.

Mertcan Tascioglu 2016	Nedenli eylem teorisini kullanarak yöneticilerin çevresel sürdürülebilirlik niyetini etkileyen faktörlere ilişkin daha derin kavramsal anlayış geliştirmek	Birincil paydaş baskısının yöneticilerin çevresel sürdürülebilirlik niyetleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ve çevresel sürdürülebilirlik maliyetinin bu ilişkide olumsuz bir moderatör olarak hareket etmektedir
Høgevold, vd. 2015	Şirketlerde ve iş ağlarında sürdürülebilir iş uygulamalarının nedenlerini tanımlamak	Sürdürülebilir iş uygulamalarını uygulamaya yönelik temel teşvikler ekonomiktir, ardından sosyal ve çevresel olanlar gelmektedir.
Kunapatarawong ve Martínez-Ros 2013	KSS'nin nasıl uygulandığına ilişkin süreçleri daha iyi anlayabilmemiz için öncülleri ele almaktır.	Dış ve iç kurumsal baskıların tek başına firma yararına KSS ve karşılıklı yarar sağlayan önemli bir ilişkiye sahip olmadığını ortaya koymuştur. Bunun yerine bu güçler, yöneticilerin KSS tutumunu etkilemekte ve bu da dikkate aldıkları ve dâhil oldukları KSS türlerini etkilemektedir.
Lin ve Sheu 2012	Kurumsal teorinin firmaların ekonomik verimlilik arayışının yanı sıra yeşil uygulamaları benimsemelerinde kurumsal baskıların etkisi incelemek	Kurumsal aktörlerden gelen baskıların GSCM uygulamalarının benimsenmesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve bunun da örgütsel performansı iyileştirdiğini kanıtlamıştır.
Ru-je Lin ve Chwen Sheu 2012	Kurumsal teorinin firmaların ekonomik verimlilik arayışının yanı sıra yeşil uygulamaları benimsemelerinde kurumsal baskıların etkisi incelemek	Kurumsal aktörlerden gelen baskıların GSCM uygulamalarının benimsenmesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve bunun da örgütsel performansı iyileştirdiğini kanıtlamıştır
Kathy Babiak ve Sylvia Trendafilova 2011	İş dünyasında çevre yönetimi girişimlerinin yayılmasını ve bu uygulamaların sektörde benimsenmesi için üst düzey yöneticiler tarafından bildirilen motivasyonları ve baskıları incelemek	Yöneticilerin, çevresel KSS'ye girişmek için birden fazla motivasyonu göz önünde bulundurdıkları, kurumsal baskı ve beklentilere uyarak meşruiyet arayışında oldukları ve bu tür faaliyetler aracılığıyla sunulan stratejik fırsatlardan yararlanmaktadır.
Tate vd. 2011	Tedarikçilerin çevresel uygulamaları benimseme konusunda nasıl etkilendiklerine ilişkin yeni teorik önermeler geliştirmek	Zorlayıcı, normatif ve taklitçi kurumsal unsurların var olması durumunda tedarikçinin çevresel uygulamaları benimsemesinin daha olası olduğunu ortaya koymuştur.
Nihal Kartaltepe 2010	Sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma ve sosyal faaliyetlerde bulunma sürecinin anlaşılmasında ve açıklanmasında, kurumsal kuramın temel argümanlarının etkisini sınamak	Kültürel-bilişsel, gerek normatif ve gerekse düzenleyici kurumsal baskıların, işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamalarının ortaya çıkışında ve şekillenmesinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 1.1.'deki çalışmalar incelendiğinde sürdürülebilirlik davranışının açıklanmasında genel olarak kurumsal teori temel alınmıştır. Ancak incelenen davranışlarda daha çok çevresel uygulamalar ve yeşil girişimler üzerine odaklanıldığı görülmektedir. Bununla birlikte sorumlu davranışların nedenlerini açıklayabilmek için farklı teoriler de çalışmalarda kullanılmıştır. Ayrıca bu çalışmalarda daha çok kurumsal çevre unsurlarının bu yöndeki davranışlar üzerindeki etkisinin incelendiği söylenebilir. Türkiye'de ise bu anlamda yapılan 3 tane tez çalışmasının var olduğu görülmektedir. Ancak bu çalışmalar detaylı incelendiğinde 2 tanesi (Çelik, 2018 ve Günel, 2017) sürdürülebilirlik raporlarının incelenmesine odaklanırken, diğeri (Kartalpe, 2010) KSS uygulamalarını ele almıştır. Çalışmaların hepsinde nitel yöntemle başvurularak veriler derinlemesine görüşme yoluyla elde edilmiştir.

Yukarıda daha önce bahsedilen ve literatürde yer alan çalışmalar bizlere sürdürülebilirliğin bu yönde davranışlarda bulunan kurumlara sunacağı fırsatlara yönelik birçok objektif sonuç göstermektedir. Sorumlu davranışlara yönelik olarak yapılan çalışmalar Tablo 1.1.'de gösterildiği gibi bulunmaktadır. Ancak bu çalışmalar sadece kurumsal çevrenin sorumlu davranış üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Yine bu çalışmalarda genel olarak sürdürülebilirliğin çevresel boyutuna atıfta bulunacak şekilde araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Ancak kurum içinde sürdürülebilirliğe yönelik davranışın gerçekleştirilmesinde kurumsal çevre önemli olarak değerlendirilse de tek unsur değildir. Kurumun kendi içinden ve yönetim yapısından kaynaklı olabilecek birçok farklı unsur da kurumların bu yönde davranış sergilemelerinde etken olabilir.

Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin finansal performans, itibar, güven yaratılması gibi konularda kurumlara katkı sağladığı söylenebilir. Ancak sürdürülebilirlik uygulamalarının kuruma sağlayacağı avantajlarının yanında kurumları sürdürülebilirlik uygulamalarını gerçekleştirmeye iten faktörlere odaklanmanın ya da cevap aramanın da önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü bu tür davranışlara sebep olan itici güçleri bilmek, kurumların bu şekilde davranmalarını etkileyen faktörlerin doğru olarak saptanması sebep-sonuç ilişkisinin kurulması açısından önemlidir. Windolph vd.'ne (2014, s.272) göre kurumların katkısı olmadan sürdürülebilir kalkınma gerçekleştirilemez. Kurumsal düzeyde sürdürülebilirlik yönetimi, hem kurumun iç gelişimi hem de toplum ve ekonominin sürdürülebilir kalkınmasına bir katkıyı içerir. Kurumların bu gelişmeye ne ölçüde katkı sağladıkları aynı zamanda motivasyonlarına da bağlıdır. Bu nedenle kurumsal sürdürülebilirliği kurumsal çevre faktörleri dâhil olmak

üzere hangi faktörlerin etkilediğini anlamaya ve buna neden olan itici güçleri belirlemeye ihtiyaç vardır. Bu bilgiler ışığında bu araştırma ile incelenmek istenen konu; kurumların sürdürülebilirlik eylemlerine yönelik kararlarında etkili olan motivasyonlar ve bu motivasyonlar arasındaki ilişkinin ne olduğunu anlamaya çalışmaktır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Çalışmanın amacı, iletişim çerçevesinde kurumların sürdürülebilirlik eylemlerine yönelik kararlarında etkili olan faktörleri ve bu faktörler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Kurumsal teori ve paydaş teorisi temel alınarak oluşturulan modelin test edildiği araştırma ile kurumlarda sürdürülebilirlik eylemlerine neden olan motivasyonlar açıklanmaya çalışılmıştır. Böylelikle sosyal olarak sorumlu kurumsal davranışların ortaya çıkmasında etkili olan/olabilecek faktörlerin keşfedilmesi amaçlanmaktadır. Çalışma, uygun yöntemlerle gerekli verileri toplayarak aşağıda belirlenen araştırma sorularına cevap aramaktadır:

- Yöneticilerin kurumsal sürdürülebilirlik eylemlerine yönelik kararlarını etkileyen faktörler nelerdir?
- Bu faktörler ile çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik arasındaki ilişki nedir?

Yukarıda belirlenen araştırma sorularını yanıtlayabilmek için alanyazın bölümünde detaylı olarak verilen tartışmalardan yola çıkılarak hipotezler oluşturulmuştur. Bu kapsamda çalışmada sınanacak olan hipotezler şu şekildedir:

### **H1. Kurumsal dış faktörler ile (a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.**

H1a. Taklitçi baskılar ile (a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1b. Zorlayıcı baskılar ile (a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1c. Normatif baskılar ile (a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

### **H2. Organizasyonel faktörler ile (a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.**

H2a. Kaynak varlığı ile a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2b. Sürdürülebilirlik odaklı kültür ile a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2c. Algılanan fayda ile a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

**H3. Yönetimsel faktörler ile (a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.**

H3a. Sorumlu liderlik ile a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H3b. Sürdürülebilirliğe yönelik tutum ile (a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

**1.3. Araştırmanın Önemi**

Literatüre bakıldığında kurumların sosyal anlamdaki davranışlarının genel olarak onlara imaj, itibar, finansal performans vb. gibi konularda sonuçlar elde etmesine katkı sağladığı bilinmektedir. Tüketici açısından yapılan çalışmalara bakıldığında ise, daha çok bu yönde kurumları ya da ürünleri tercih etme davranışını ortaya çıkarmaya yönelik çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Ancak bu araştırma ile sürdürülebilirlik eylemlerinin kurumlara sağlayacağı bu çıktılarından çok, kurumları bu yönde davranmaya yönelten sebeplerin ortaya çıkarılması, literatürde daha önce bahsedilen boşluğun doldurulması açısından katkı sağlamaktadır.

Araştırmanın ayrıca uygulayıcılar açısından sürdürülebilirlik konusunda en iyi sonuçlara ulaşabilmeleri için, bu girişimlerin ana itici güçlerini anlamaları konusunda bakış açısı oluşturacağı düşünülmektedir. Çünkü kurumların sürdürülebilirlik uygulamalarındaki performansını arttırmasında bu yöndeki eylemlerin kilit itici güçlerini anlamaları gerektiği düşünülmektedir. Bununla birlikte araştırma ile kurumların böyle davranmalarının arkasında yatan temel sebeplerin bilinmesi aynı zamanda bu eylemlerin daha da genişletilebilmesi için hangi unsurların daha etkili olduğunu ortaya çıkarması açısından da önem taşımaktadır. Ayrıca hangi faktörlerin bu yöndeki eylemleri daha fazla etkilediğini bilmek kural koyucular ya da baskı grupları açısından kurumların sürdürülebilirlik eylemlerini arttırmalarına yönelik bir fırsat sunabilir.

Kurumlarda sürdürülebilirlik eylemlerine yönelik kararlarında etkili olan motivasyonları bilmek aynı zamanda sektörel anlamda yöneticilerin sürdürülebilirlikle ilgili itici güçlerini anlayabilmelerine olanak tanıyabilir. Bununla birlikte bu motivasyonlar pazardaki fırsat ve tehditlerin de yöneticiler açısından anlaşılmasına

katkıda bulunabilir. Karar vericiler açısından itici güçlerin ya da motivasyonların bilinmesi bu yönde strateji geliştirilmesini artırmak için değerlendirilebilir.

Araştırmanın bir diğer önemi, sürdürülebilirliğin tek boyutlu değil çevresel, ekonomik ve sosyal olmak üzere üç boyutu açısından değerlendirmeye alınmasıdır. İlgili literatüre bakıldığında çoğunlukla sürdürülebilirliğin çevresel yönüne odaklanarak yapılmış çalışmaların yer aldığı görülmektedir. Ancak sürdürülebilirliği tek boyutlu ele almak doğru bir yaklaşım olarak değerlendirilmemektedir. Çünkü sürdürülebilirlik her üç unsurun da eşit düzeyde öneme sahip olduğu bir yapıdır.

Çalışma ile aynı zamanda işletme alanında yaygın olarak kullanılan kurumsal teorinin halkla ilişkiler alanında da kullanılabileceği ve teorinin halkla ilişkiler/iletişim alanında yeni bakış açıları oluşturma konusunda katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Çünkü iletişim yöneticileri, sayısız konuyla ilgili siyasi, sosyal ve tarihsel çevreyi tarama ve tanıma becerisine sahiptir. Bununla birlikte iş ortamında rekabet gücü, bir kurumun kararlarından kimin etkileneceğini bilmeye dayanmaktadır. Halkla ilişkiler ve iletişim alanı kurumun paydaşlarıyla ilişkilerinin sürdürülmesine ve geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik, kurumların sürdürülebilirlik sorunlarına neden bu kadar önem verdiklerini ortaya çıkarırken, halkla ilişkiler kurumlar ile hedef kitleleri ve çevreleri arasındaki karşılıklı uyumu bulmaya çalışmaktadır. Ayrıca halkla ilişkiler birimleri, paydaşlarından gelen istek ve beklentileri üst yönetime ileterek bu beklentilerin karşılanması ve böylelikle toplum içinde kurumun iyi bir itibar elde etmesini ve meşruiyetinin devamlılığını sağlamaya çalışmaktadır.

#### **1.4. Varsayımlar**

- Çalışmada kurumlarda gerçekleşen sürdürülebilirlik kararlarının çevre, kurum yapısı ve yönetim olmak üzere üç faktörden etkilendiği varsayılmaktadır.
- Sürdürülebilirlik konusundaki kararların üst yöneticiler tarafından verildiği varsayılmaktadır.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

- Araştırmanın verileri Mayıs–Ağustos 2021 tarihleri arasında toplanmıştır.
- Araştırma sadece otelcilik sektörü üzerinden gerçekleştirilmiş ve sonuçlar bu sektör üzerinden ele alınmıştır.
- Araştırma sonuçları sadece 4 ve 5 yıldızlı otel yöneticilerinden alınan veriler üzerinden değerlendirilmiştir.

## 2. ALANYAZIN

### 2.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik

Kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili literatür incelendiğinde kavramın tanımında daha çok karşımıza sürdürülebilir kalkınma kavramının çıktığı görülmektedir. Bu nedenle çalışmanın ilk bölümünde sürdürülebilirlik kavramına temel oluşturması açısından öncelikle sürdürülebilir kalkınma kavramına yönelik tarihsel süreç doğrultusunda bilgi verilmesi uygun görülmüştür.

#### 2.1.1. Sürdürülebilir kalkınma kavramı

Dünyanın sınırlı doğal kaynaklarının insanlığın gelişen nüfusuna yaşam desteği sağlamaya devam edip etmeyeceği tartışması, 1800'lü yılların başında İngiliz politik iktisatçı Thomas Malthus'un çalışmalarıyla başlamıştır. Malthus, 1798 yılındaki “*An Essay on the Principle of Population*” isimli makalesinde çevreciliğin temel ilkelerini belirlemiştir. Bu doğrultuda yaşamı sürdürmenin (geçim) sadece aritmetik bir ilerleme ile arttığını ancak insan nüfusunun geometrik bir ilerleme gösterme eğiliminde olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle de nüfus artışının, doğal kaynakların tükenmesinin ve kaçınılmaz insan isteklerinin kontrol edilmesinin gerektiğini ifade etmiştir (Basiago, 1999, s. 146). Malthus çalışmasında, nüfus artışına paralel olarak doğal kaynakların ihtiyaçları destekleme kapasitesini aşabileceğini tahmin ederek nüfus artış hızını kontrol etmek için gerekli önlemler alınmazsa doğal kaynakların tükenebileceğini, bunun da insanlar için sefaletten neden olabileceğini belirtmiştir. Zaman içerisinde çevre ve kirliliğin ortaya çıkardığı sonuçların ekonomik büyümeyi tehdit eder hâle gelmesi Malthus'un görüşlerinin olasılığı konusunda farkındalığın oluşması açısından önem taşımaktadır.

Dünyadaki ekonomik kalkınma paradigmasının “sürdürülebilir” olup olmadığını inceleyen ilk etkili çalışma, Roma Kulübü tarafından (Club of Rome) 1972'de Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nde Donald ve Donella Meadows tarafından koordine edilen bir araştırma ekibi tarafından gerçekleştirilen *The Limits to Growth (Büyümenin Sınırları)* isimli çalışmadır (Basiago, 1999, s. 146). Meadows ve ekibi bilgisayarlı bir dünya modeli simüle etmiş ve nüfus, endüstriyel üretim ve kirlilik hakkındaki verileri kullanarak büyümenin sınırlarını incelemiştir. Çalışmada dünya fiziksel olarak sınırlı olduğu için, bu üç temel unsurun (nüfus, endüstriyel üretim ve kirlilik) giderek büyümesinin nihayetinde bir sınıra ulaşacağı sonucu ortaya çıkarılmış ve 1972 yılı göz önünde bulundurulduğunda sınırın sadece bir nesil uzakta olduğu tahmin edilmiştir. Ekip,

tüketimin sınırsız boyutta genişlemesine yönelik gerekli önlemler alınmadığında fakir, kalabalık, aç ve kirli bir gezegene doğru sert bir geçişin yaşanacağını belirterek ortaya çıkabilecek tehlikelere yönelik çeşitli önlemler önermişlerdir. Bu önlemler arasında kaynakları geri dönüştürme, doğum-ölüm oranlarını eşitleme, tüketimi azaltma vb. yer almaktadır (Basiago, 1999, s. 146). Çalışmada hem ideolojik hem de pratik olarak, insanlığın geleceğe devam etmesi için dönüştürücü bir değişim çağrısında bulunulmuştur. Roma Kulübü üyeleri *The Limits to Growth* adlı raporda sanayileşme, doğal kaynakların kullanılması ve kirlenmenin bu şekilde devam etmesinin büyümenin sonunu er ya da geç getireceği vurgusunda bulunarak sorunun önemine dikkat çekmişlerdir. Raporda bu felaketi önlemek için ekonominin gelişigüzel büyümesini engellemek ve küresel dengeyi sağlamak için ortak bir taahhüt gerektiği belirtilmiştir (Colombo, 2001, s.7). Meadows ve ekibi çalışmalarında doğal çevrenin sınırlı doğasının maddi verim açısından dünya ekonomik sisteminin süresiz genişleyemeyeceği anlamına geldiğini, eğer mevcut eğilimleri değiştirmek için önlemler alınırsa dünya ekonomik sisteminin geleceğe kadar sürdürülebilir bir düzene geçebileceğini belirtmiştir (Goldie vd.,2005, s. 2).

*The Limits to Growth* raporunun yayınlanmasının ardından raporda ifade edilen endişeler uluslararası düzeyde yankı bulmuş ve sonrasında farkındalığı sağlamaya yönelik çeşitli çalışmalar da yayınlanmıştır. Aynı yıl (1972) *The Ecologist*'in özel bir baskısı olarak yayınlanan *A Blueprint for Survival* adlı kitap, endüstriyel yaşam tarzımızın sürdürülebilir olmadığını yazarak nüfus ve tüketimdeki büyüme oranlarının ekosistemi bozup kaynakları tüketerek insanın hayatta kalma beklentilerine yönelik tehlike yarattığını ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla istikrarlı bir toplumun minimum ekolojik bozulmaya sebep olacağını ve maksimum koruma sağlayacağını belirterek görevlerinin, sürdürülebilir ve insanların mümkün olan en iyi şekilde tatmin olmasını sağlayacak bir toplum yaratmak olduğunu belirtmiştir. 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başında ise, Worldwatch Enstitüsü'nün kurucusu ve başkanı Brown aşırı nüfus, yenilenemeyen enerji kaynakları ve endüstriyel üretimin yarattığı zararlar gibi sorunları ele alan sürdürülebilir bir dünya temasını savunan birçok yazı kaleme almıştır (Basiago,1999, s. 147).

Yukarıda bahsedilen gelişmelerle birlikte sürdürülebilir kalkınma kavramı ilk olarak *World Commission on Environment and Development (WCED)* tarafından yayınlanan ve Brundtland Raporu olarak da bilinen *Our Common Future* isimli raporda kullanılmıştır. Raporun oluşturulmasında, Stockholm Konferansı olarak da bilinen *United Nations Conference on the Human Environment*'da gelişme için çevresel

kaygılara yönelik öne sürülen sonuçlardan etkilenilmiştir. Brundtland ismi, Norveç Hükümet başkanı ve aynı zamanda komisyon başkanı olan Gro Harlem Brundtland'dan gelmektedir (Albino, 2013, s. 3).

Brundtland komisyonu, o zamana kadar henüz üzerinde uzlaşmış bir tanımı olmayan sürdürülebilir kalkınmaya yönelik tanım geliştirmeye çalışmışlardır. Raporun hazırlanmasından önce komisyon başkanı Brundtland ve komisyon üyeleri “dünya uluslarının daha iyi bir yaşam için istekleri sınırlı doğal kaynaklar ve çevresel bozulmanın tehlikeleriyle nasıl uzlaştırılabilir?” sorusuna cevap aramaya çalışmış, bunun sonucu olarak da sürdürülebilir kalkınma kavramını ele almışlardır (Kuhlman ve Farrington, 2010, s. 3438). Bartlett'e (2006, s. 20) göre, dünyada her gün artan yoğunlukta yaşanan sorunların yayınlandığı raporda sürdürülebilirlik konusunda bir tanım bulunmadan önce “şimdi ihtiyaç duyulan yeni bir ekonomik büyüme çağı -güçlü ve aynı zamanda sosyal ve çevresel olarak büyüme- şeklinde açık bir çağrı yapılmıştır.

Brundtland Komisyonu sürdürülebilir kalkınmayı “*bugünün ihtiyaçlarını, gelecek kuşakların da kendi ihtiyaçlarını karşılama olanağından ödün vermeksizin karşılamak*” olarak tanımlamıştır (WCED,1987, s.49). Brundtland komisyonu tarafından oluşturulan tanımda kalkınma (development), şimdi ve gelecek (zaman) olmak üzere üç kavram üzerinde durulmaktadır. Buna göre (Munier, 2005, s. 10):

- ***Kalkınma (Development):*** Kalkınma kavramından bahsedildiğinde, ilk olarak akla ekonomik kalkınma gelmektedir. Ancak buradaki kalkınma kavramı sadece ekonomik anlamdaki bir gelişmeden değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal olmak üzere üç boyutta bir kalkınmayı ifade etmektedir. Sürdürülebilirlik konuları söz konusu olduğunda, kalkınma aşağıdakiler de dâhil olmak üzere her alanda ilerleme anlamına gelmektedir:
  - Ekonomik ilerlemeyi içeren ekonomik büyüme.
  - Sosyal gelişme, herhangi bir ayrımcılık olmadan herkes için barınma, eğitim, sağlık hizmetleri vb. konularında fırsat eşitliği,
  - Çevre koruma, kaynakların sağlıklı bir şekilde geri kazanılabilmesi böylece gelecek nesiller tarafından da kullanılabilmesini sağlama.
- ***Şimdi (Present):*** Brundtland Raporunda şimdiki zaman sadece ekonomik kalkınmayı değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal kalkınmayı da içeren bir büyüme elde etmek amacıyla şimdi harekete geçme ihtiyacını ifade etmektedir. Bu nedenle gelecek

nesillerin de haklarını koruyabilmek için bugünden adım atılmasının gerekliliği ortaya konulmaktadır.

- **Gelecek (Future):** Tanım yakın geleceğe değil, uzun vadeli geleceğe işaret etmektedir. Bilimin ilerlemesi nedeniyle, şimdiki neslin gelecek nesillerin ihtiyaçlarını, karşılaştıkları sorunları ve mevcut nesillerin hayal bile edemeyeceği, istismar edebilecekleri diğer kaynakları öngörmesi neredeyse imkânsızdır. Sonuç olarak, bu ihtiyaçların karşılanması için bir zaman çerçevesi oluşturmak imkânsızdır.

Sürdürülebilir ve kalkınma olmak üzere iki farklı kavramın biraraya getirilmesiyle oluşan tanımda, ihtiyaç temelli bir yaklaşıma yönelik bütünleştirici bir yapı oluşturulmaya çalışılmıştır. Burada ihtiyaç kavramı açısından ilk olarak dünyadaki yoksulların öncelikli ihtiyaçlarını karşılamayı sağlamak temel alınırken; aynı zamanda gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılamaları için kurumlara getirilen sınırlama fikrini ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla raporda yayınlanan tanım, aslında mevcut nesillerin ihtiyaçlarını karşılarken ekolojik sürdürülebilirliğe yönelik bir kalkınma çağrısı yaparak gelecek nesillerin ihtiyaçlarını da karşılamayı taahhüt etmeye çalışmaktadır.

Brundtland komisyonunun insanlığın çevre sorunlarıyla mücadele etmesine yönelik çağrısı, aynı zamanda insanlığın da dünyada birarada yaşama yeteneğinin geliştirilmesi açısından toplumsal bir değişim aşamasına girdiğini göstermektedir. Raporda yer alan tanımdaki 'ihtiyaç' kavramı sağlıklı bir ortam, adil bir toplum ve sağlam bir ekonomiyi kapsamaktadır. Tanım, yalnızca insanın ihtiyaçlarına veya isteklerine odaklanarak doğal ortamdan açıkça bahsetmemektedir. Bununla birlikte raporda yayınlanan tanım, bir bütün olarak, bu ihtiyaçların doğal çevrenin korunmasını da içerdiğini açıkça ortaya koymaktadır (Gedik, 2020, s.197).

Brundtland Raporunun tanımı, sürdürülebilirlik kavramının uzun vadeli yönünü vurgulamakta, hem şimdiki hem de gelecek nesiller arasında eşitlik ilkesini ortaya koymaktadır. Rapor, özellikle hem mevcut nesillerin hem de gelecek nesillerin ihtiyaçlarının karşılanmasına vurgu yaparak kuşaklar arası eşitliğin sağlanmasını önemsemektedir. Ayrıca bugün yaşayan insanların gelecek nesillere bırakılacak dünya miraslarından sorumlu olması gerekliliğini vurgulamaktadır. Tanımda geçen "ödün verme" kavramı mevcut ve gelecekteki insanların ihtiyaçlarının karşılanabilmesi adına bir kısıtlamayı ifade etmektedir. Bu nedenle tanım, mevcut nesillerin kendi varoluşunu yok etmemek için hareket etmeye yönelik bir sağduyu meselesi olarak değerlendirilse de

aynı zamanda gelecek nesillere karşı üstlenilmesi gereken ahlaki bir yükümlülüğü beraberinde getirmektedir.

Brundtland raporunun tanımının yanında sürdürülebilir kalkınmaya yönelik yapılan farklı tanımlamalar da bulunmaktadır. Buna göre, International Institute of Environment and Development (IIED), sürdürülebilir kalkınmayı “*sosyal olarak arzu edilen, ekonomik olarak uygulanabilir ve ekolojik olarak sürdürülebilir olduğu için süresiz olarak sürdürülebilecek bir kalkınma yolu*” olarak tanımlamaktadır (Tonelli vd.,2013, s. 29). Bu geniş tanım, sürdürülebilir kalkınmanın ekolojik, ekonomik ve sosyal olmak üzere üç ana yönünün olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Zink vd. (2008, s. 5) ise sürdürülebilir kalkınma fikrinin, farklı teorik kavramlara dayandığını ancak aslında hepsinin nesillerarası ve nesillerin kendi içinde adalet, sosyal ve ekolojik sistemde uzun dönemli yaşayabilme üzerine vurgu yapan normatif yönlere atıfta bulunduğunu belirtmektedir.

Sachs’a (2019) göre sürdürülebilir kalkınma, iyi bir toplumun ne olması gerektiği konusunda bütüncül bir vizyon sahibi olmamız açısından yol gösterici olurken, aynı zamanda mevcut ve gelecek nesillere refah sağlayan bir toplumun hedeflerini tanımlama konusunda yardımcı olmaktadır. Yazara göre sürdürülebilir kalkınma kavramı, dünyaya ulaşılacak hedefler kümesi önererek ekonomik gelişmenin yaygınlaştığı, toplumsal güvenin teşvik edildiği ve çevrenin insan kaynaklı bozulmadan korunduğu bir dünya çağrısı önermektedir. Bu yönde oluşturulan hedefler sosyal açıdan kapsayıcı ve çevresel açıdan sürdürülebilir bir ekonomik büyümeyi gerektirmektedir (s. 23-29).

Sürdürülebilir kalkınma kavramı doğal sistemlerin, ekonominin ve doğal kaynakların akıllıca kullanımını gerektiren bir yaklaşım olmakla birlikte sosyal bir ilerlemeye yönelik dengenin ve ekonomik büyümenin sağlanmasını amaçlamaktadır. Dolayısıyla sosyo-ekonomik faaliyetlerden tamamen uzaklaşılmasını değil, bu faaliyetler gerçekleştirilirken çevre, ekonomi ve sosyal etkileri de düşünerek hareket edilmesini vurgulamaktadır. Çünkü dikkat edilmesi gereken nokta, dünya nüfusu her geçen yıl bir öncekine göre artış sağlasa da mevcut doğal kaynaklarda böyle bir artış söz konusu değildir. Bu nedenle var olan doğal kaynakların makul çerçevede kullanılması sağlanarak gelecek nesillerin de ihtiyaçlarını en az şimdiki nesil kadar karşılayabilmesine önem verilmesi gerekmektedir. Bu durum bugünün insanların gelecek neslin de kendi ihtiyaçlarını karşılamaları konusunda haklarının olduğunu bilincinde olarak ve bunu kabul ederek sorumluluk almasını beraberinde getirmektedir.

Bugünün kuşağının gelecek kuşakların ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri yeterli kaynakları aktarması sürdürülebilir bir kalkınmanın gerçekleşmesinde temel olmaktadır. Sürdürülebilirlik bugünün dünyasında geçmişten gelen bir sorun olmakla birlikte küresel bir kaygıyı göstermektedir. Dolayısıyla varolan ekolojik dengenin korunmasını ve hayatta kalmasını sağlayan elementlerle yakından ilgilidir. Gladwin vd.'ne (1995) göre sürdürülebilirlik fikri, sosyal ve çevresel performans için artan beklentileri temsil etmektedir. Bu nedenle, sürdürülebilir kalkınma kapsayıcı, bağlantılı, eşitlikçi ve güvenli bir şekilde insani gelişmeyi başarma süreci olarak ele alınabilir (s. 878).

Sürdürülebilir kalkınmada sürdürülmesi gerekenin tam olarak ne olduğu ya da olması gerektiği önemli bir konudur. Bu noktada fayda ve fiziksel verim olmak üzere iki unsur göz önünde bulundurulmaktadır. Bu açıdan bakıldığında sürdürülebilir olması gereken ilk şey faydadır, yani gelecek nesillerin faydasının sürdürülebilir olması önemlidir. Gelecek nesillerin kendi başına deneyimlediği fayda ya da mutluluğu en az mevcut nesiller kadar olmalıdır. İkinci olarak üzerinde durulması gereken konu, fiziksel verimin sürdürülebilmesidir. Yani doğanın kaynakları azaltılmadan, doğal sermaye korunarak gelecek neslin de kaynaklara ve hizmetlere erişim açısından en az şimdiki kadar iyi durumda olması sağlanmalıdır.

Her ne kadar Brundtland Raporu'nda yer alan tanım sürdürülebilir kalkınma kavramına yönelik genel kabul gören bir tanım oluştursa da aynı zamanda bu tanım, çeşitli yazarlar tarafından hatalı ya da eksik olması nedeniyle eleştirilmiştir (Smith, 1997; Bartlett, 2006; Mensah, 2019). Aslında yazarların eleştirilerinin temel nedeni; tanımın ikinci kısmında yer alan “gelecek neslin ihtiyaçlarının karşılanması” kısmına yöneliktir. Çünkü Smith (1997) ve Mensah'a (2019) göre, gelecek nesillerin tercihlerinin ne olacağını bilmek, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını tanımlamak veya belirlemek kolay değil, hatta imkânsızdır. Burada önemli olan ihtiyaçların nasıl tanımlandığı, nasıl değişeceği, kimin ihtiyaçlarının öncelikli olduğu ve yaşam tarzı açısından gerçek fedakârlıkların gerekli olup olmadığıdır. Bartlett (2006, s. 21) ise Brundtland raporunun her ne kadar genel kabul gören bir tanım oluştursa da tanımın günümüzün ihtiyaçlarını karşılamak için takip edilebilecek ancak bunu yaparken gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetini sınırlamayacak olan eylemler hakkında hiçbir ipucu vermemesinden dolayı eleştirmektedir.

### 2.1.2. Sürdürülebilirlik kavramı

Sürdürülebilirlik kavramının etimolojisine baktığımızda hem sürdürülebilir hem de sürdürülebilirlik kavramları, Latince sub+ ön ekiyle (up from below - aşağıdan yukarıya) ve tenēre (to hold - tutmak) kelimelerini birleştiren ve sürdürmek, destek, katlanmak anlamına gelen *sustinēre*'den türediği bilinmektedir. Sürdürülebilirlik, kavram olarak 1970'lerin başında İngilizceye girmiştir. Oxford İngilizce sözlüğü, sürdürülebilir sıfatının 1965 yılında sürdürülebilir büyüme (sustainable growth) ifadesini kullanan bir ekonomi sözlüğü aracılığıyla ortak kullanıma girdiğini belirtmektedir (Caradonna,2014, s.7). Almanca 'da ise *nachhaltigkeit* terimi ilk kez 1713'te sürdürülebilirliği ifade etmek için kullanılmıştır (Kuhlman ve Farrington, 2010, s. 3437). Almanca'daki *nachhaltig* (sürdürülebilir) ve *nachhaltigkeit* (sürdürülebilirlik) kavramları, Hanns Carl von Carlowitz tarafından ormancılıkta kereste sıkıntısının üstesinden gelmek için Alman Sakson lehçesine girmiştir (Grober, 2007, s. 3).

Carlowitz 1713'te yayınlanan *Sylvicultura Oeconomica (the Economic News and Instructions for the Natural Growing of Wild Trees)* adlı kitabında, yalnızca planlı ağaçlandırma projeleriyle yeniden yetiştirilebilecek kadar ağacın kesilmesini gerektiren bir ormancılık biçimi önermiştir (Spindler, 2013, s. 11). Kavramın ormancılıktaki anlamı, yeni büyümede ormanın verdiklerinden asla daha fazlasını hasat etmemek anlamına gelmektedir (Kuhlman ve Farrington, 2010, s. 3437). Yani kesilen yaşlı ağaç sayısı kadar bunun yerini doldurabilecek genç ağaç sayısının bulunması konusunda bir denge sağlanmasına dayanmaktadır. Ormancılıkta sürdürülebilirlik kavramı, 18.yüzyıldan beri kabul edilmiş bir ilke olmakla birlikte, geleneksel orman ekonomisinin temel formüllerinden biri olan ve sonsuz sayıda dönüş için sürekli kereste temini fikrine dayanan Alman ormancı Martin Faustmann'ın formülüne (Faustmann's formula) dayanmaktadır (Kant ve Berry, 2005, s. 1).

Doğal kaynakların ve toprağın korunmasına yönelik endişelerin geçmişini uzun yıllara dayandırmak mümkündür. Bu noktadan bakıldığında geçmişteki insanların da avlarının soyunun tükenmesi ya da tarım toplumuna geçişle birlikte çiftçilikle uğraşanların da toprak verimliliğini korumaya yönelik endişelerinin olduğu söylenebilir. Sürdürülebilirlik kavramının geçmişine bakıldığında ise, yukarıda da bahsedildiği gibi ilk olarak ormancılıkta kullanılan bir terim olduğu ve bu nedenle de orman iktisatçıları için yeni bir kavram olmadığı görülmektedir.

Kalıcı refahın sağlanması için herkesin birlikte düşünülmesi gerektiğini kabul eden ekolojik, sosyal ve ekonomik boyutları göz önünde bulunduran bütüncül bir yaklaşım olan sürdürülebilirlik, geniş bir kavram olmakla birlikte uzun süre üzerinde uzlaşılabilmiş bir kavram hâline gelememiştir. Bosselmann kavramın karmaşıklığını belirtmek için adalet kavramı üzerinden bir benzetme yapmıştır. Bosselmann'a (2008, s. 9) göre sürdürülebilirlik adalet kavramı gibi hem basit hem de karmaşık bir kavramdır. Kategorik olarak adaletin ne olduğunu söylemenin zor olduğunu belirten Bosselmann, kavrama yönelik genel olarak kabul edilen bir tanımın olmadığını belirtmektedir. Yazara göre, birçoğumuzun sürdürülebilirlik denilince aklında oluşabilecek çeşitli konular vardır. Ancak en temel hâliyle sürdürülebilirlik saf gerekliliği yansıtmaktadır. Bu amaçla sürdürülebilirlik fikri basittir fakat yine adalet gibi karmaşıktır. Sürdürülebilirliğin neleri içerdiği veya nasıl gerçekleştirilebileceği konusunda herkes belirsiz bir şey söylese de sürdürülebilir bir topluma nasıl ulaşılabileceği konusunda yeterli bilgiye sahip değildir.

Sürdürülebilirlik araştırmalarındaki en büyük zorluklardan biri, literatürde tutarlı tanımların olmamasıdır. Sürdürülebilirlik terimi için standart bir tanımın olmaması ve literatürde kullanılan eş anlamlı kavramların çeşitliliği, kavramın anlaşılmasını zorlaştırmaktadır (Moore vd.,2017, s.2). İlk olarak 1987'de Birleşmiş Milletler'in Brundtland Raporu'nda açıkça dile getirilen ve sürdürülebilir kalkınma ile eş anlamlı olarak kullanılan sürdürülebilirlik kavramı ile ilgili literatürde çeşitli şekillerde alternatif olarak oluşturulan ve değişikliğe uğratılmış 300 tane belgelenmiş tanım bulunduğu bilinmektedir (Dobson, 1996, s. 402). Sürdürülebilirlik ile ilgili üzerinde uzlaşmış bir tanım olmasa da farklı yazarlar tarafından çeşitli tanımlamalar da yapılmıştır.

Sürdürülebilirlik kavramının ilk tanımlarından biri 1980'lerin başında Worldwatch Institute (WWI)'de Lester Brown tarafından yapılmıştır. Brown, sürdürülebilir toplumu gelecek nesillerin hayatta kalma şansından ödün vermeden ihtiyaçlarını karşılayabilen toplum olarak ifade etmiştir (Barbosa vd., 2014, s. 5). Bu tanım, zaten önceki bölümde bahsedildiği gibi 1987'de yayınlanan Brundtland Raporunda sürdürülebilir kalkınmayı tanımlamak için kullanılmıştır. Schmidt ve Guerra'ya (2018) göre biyolojik ve ekolojik bilimlerden gelen sürdürülebilirlik kavramı altta yatan ekosistemlerin tehdit edilmemesi, doğal kaynakların çıkarılması ve tüketilmesine ilişkin sınırları tanımlamak için ortaya çıkmış bir kavramdır. Yazarlar kavramın sosyal bilimlerde, Brundtland Raporu'nda başlatılan uygulama doğrultusunda, terimin genellikle sürdürülebilir kalkınmanın sonucu olarak veya bunun eş anlamlısı olarak kullanıldığını belirtmektedir. İkinci durumda, odak

noktası doğal, sosyal ve ekonomik sermaye arasındaki ilişkilere yönelmekte, bu tür karmaşık ve birbirine bağımlı ilişkilerin sürdüğü koşulları vurgulamaktadır (s. 28).

Aras ve Crowther (2008, s. 19), sürdürülebilirliğin aslında dönüşümsel süreçteki verimliliğe ve etkilerin dağılımındaki eşitliğe dayandığını iddia etmektedir. Kuhlman ve Farrington (2010, s. 3437) sürdürülebilirliğin, kamu politikalarının neye ulaşması gerektiğinin ifadesi olarak politika odaklı araştırmalarda popüler hâle geldiğini ve temel olarak 1987 Brundtland Raporu'na dayansa da o zamandan beri kavramın anlam değiştirdiğini belirtmektedir. Gray ve Milne (2002, s. 2), sürdürülebilirliğin sadece zaman içinde kaynakların verimli şekilde tahsis edilmesini değil, aynı zamanda mevcut nesil ile gelecek nesiller arasında kaynakların ve fırsatların adil şekilde dağıtılmasını ve ekolojik yaşam destek sistemlerine göre ekonomik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi olarak ifade etmektedir. Stoddart vd. (2011, s. 21) ise sürdürülebilirliği sınırlı bir ekosistem içinde sosyo-ekonomik faaliyetlerin, kuşakların kendi içinde ve kuşaklar arası verimli ve eşitlikçi dağıtımını olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla normatif bir kavram olarak nitelendirilen sürdürülebilirlik, bireyleri ve kurumları gelecek nesillere daha iyi bir dünya bırakabilmek adına çabalamaları için teşvik edilmesini sağlayan iyi bir şey olarak görülmektedir.

Her ne kadar sürdürülebilirlik konusunda çeşitli tanımlar yapılmış olsa bile literatürde bu anlamda genel kabul görmüş bir sürdürülebilirlik tanımı olmadığı, bu alanda yapılan çalışmaların birçoğunun sürdürülebilir kalkınmayı tanımladığı görülmektedir. Sürdürülebilirlik aslında tek başına çok fazla bir anlam ifade etmemekle birlikte kalkınma kavramıyla anlamı değişmektedir. Çünkü kalkınma bir çeşit eylemi ve bu nedenle değişimi ifade etmektedir. Dolayısıyla, sürdürülebilir kalkınmanın bir koşulu değil, bir süreci sürdürmek anlamına geldiği anlaşılmaktadır (Caldwell, 1998, s. 2).

Sürdürülebilirliği modern bağlamda anlaşılması zor bir kavram olduğu için tanımlamak güçtür. Çünkü kavramın tanımlanmasında kişinin mesleki geçmişi, çalışma alanı, eğitimi ve politik yönelimi beraberinde pek çok farklı tanımı ortaya çıkarmaktadır. Bu açıdan bakıldığında çevrecilerin görüşlerinin oluşmasında doğal yaşam alanlarının, türlerin ve genel çevresel kalitenin korunması gibi konular ön planda tutulurken, uluslararası kalkınma örgütleri veya az gelişmiş ülkelerin hükümetleri yoksulluğun azaltılması açısından sürdürülebilirliği tanımlayabilir. Bu tanım ve anlama bakış açısı belki de herkesin anladığı ve açıkça ifade edebileceği tekdüze tutarlı bir tanım olmamasından kaynaklanmaktadır.

### 2.1.3. Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma arasındaki farklar

Sürdürülebilir kalkınma kavramı genellikle sürdürülebilirlik kavramıyla ilişkilendirilir ve bu nedenle her iki terim eş anlamlı olarak kullanılır (Ruggerio, 2021, s. 2). Sürdürülebilirliğe ilişkin ilk tanımların Brundtland Raporu'nda yer alması her iki kavramın birbirinin yerine kullanılması ya da eş anlamlı olarak düşünülmesinde etken olarak değerlendirilebilir. Blackburn'a göre (2007, s. 5), sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma, örgütler için geçerli olan kaynaklar (resources) ve saygıyı (respect) kapsayan (2R) iki terimdir. Burada resources (kaynaklar), ekonomik ve doğal kaynakların akıllıca kullanımı ve yönetimini ifade ederken; respect (saygı) insana ve diğer canlılara saygıyı belirtmektedir. 2R'nin kurumsal bakış açısından amacı, hem bütün toplum hem de kurumun kendisi için uzun vadeli refahın sağlanmasıdır.

Literatürde iki kavramın eş anlamlı olarak kullanılması yaygın olsa da yazarlardan bazıları bu görüşe karşı çıkarak bu iki kavramın farklı olduğunu ve ayırt edilebileceğini savunmaktadır (Diesendorf, 2000; Gray, 2010; Feil ve Schreiber, 2017). Örneğin Diesendorf (2000, s. 3) sürdürülebilirliği, sürdürülebilir kalkınma adı verilen bir sürecin hedefi ya da bitiş noktası olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla sürdürülebilir bir toplumu, sürdürülebilir kalkınma ile hedefe ulaşmış toplum olarak ifade etmektedir. Bu nedenle Brundtland raporunun tanımının sürdürülebilirlik kavramının uzun vadeli yönünü vurguladığını, nesiller arasındaki eşitlik ilkesini ortaya koyduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Gray (2010, s. 53), sürdürülebilirliği bir durum olarak tanımlamakta ve sürdürülebilir kalkınmanın bu durumu gerçekleştirme sürecini ifade ettiğini savunmaktadır. Feil ve Schreiber (2017) ise; kavramların farklılıklarını ortaya koymaya yönelik gerçekleştirdikleri çalışmada kavramların özelliklerini Tablo 2.1'de gösterildiği gibi özetlemektedir.

**Tablo 2.1.** *Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınmanın özellikleri (Feil ve Schreiber, 2017, s. 674-678).*

<b>Sürdürülebilirlik</b>	<b>Sürdürülebilir Kalkınma</b>
- Küresel insan çevre sisteminin kalitesi ve özellikleri	- Çevreye zarar vermeden ekonomik büyümeyi hedefler.
- Zamansal dinamik gelişmeleri göz önünde bulundurur.	- Gelecek nesillere uzun vadeli bakış
- Çevresel, ekonomik ve sosyal yönleri içerir.	- Karşılıklı dengede çevresel, ekonomik ve sosyal yönleri içerir.
- Karşılıklı denge	- İnsanlığın davranışında değişiklikler önerir.
- Göstergeler ve indeksleri değerlendirilir.	- Stratejilerle hayata geçirilir.
	- Süreçleri ve uygulamaları içerir.

Feil ve Schreiber'e (2017) göre, sürdürülebilirlik sistemleri kapsarken, sürdürülebilir kalkınma insan ihtiyaçları ve onların refahı ile ilgilidir. İnsanların tek bir küresel sistem içindeki karmaşık ağların birer parçaları olmaları bağımsız ve izole olmadıklarının göstergesidir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik zamansal dinamik değişkenleri içinde barındırmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma, nihai uzun vadeli hedef olarak kabul edilen sürdürülebilirliğe ulaşmanın anahtarıdır. Sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınma stratejilerinin kullanılmasıyla ortaya çıkan sonuçları ölçen ve izleyen bilimsel kriterlerle tanımlanan bir amaç veya nihai hedefi kapsamaktadır. Sürdürülebilir kalkınma süreci, sürdürülebilirliği sağlamak için teknik, finansal, yönetsel ve özellikle stratejik becerilerle bağlantılı eylemlerle desteklenmektedir (s. 674-676).

**Tablo 2.2.** *Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma arasındaki bağlantılar (Feil ve Schreiber,2017, s. 677)*

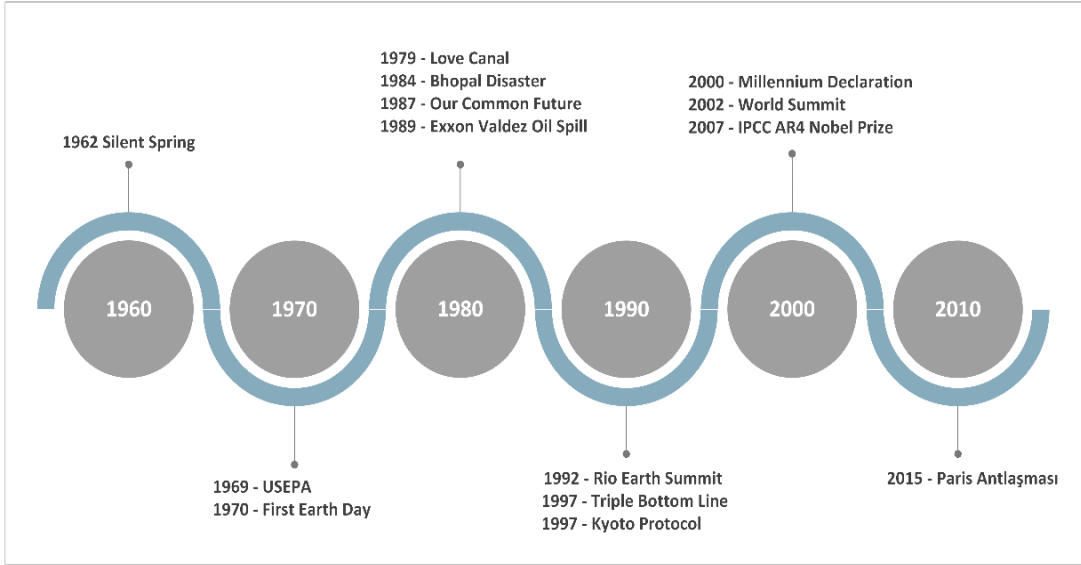
<b>Sürdürülebilir kalkınma &lt;====&gt; Sürdürülebilirlik</b>
İnsan ihtiyaçları ve refahı <====> Küresel insan çevre sistemi
Erişim biçimi <====> Nihai amaç (uzun vadeli)
Stratejiler <====> Hedef (parametre)
Kapitalizm <====> Ekoloji
Ekonomik <====> Çevresel

Tablo 2.2.'de gösterilen sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma arasındaki bağlantıda sürdürülebilir kalkınma insan ihtiyaçları ve refahını sağlamaya yönelik bir süreç olarak değerlendirilirken, sürdürülebilirlik küresel anlamda ulaşılmış bir insan - çevre sistemi olarak ele almaktadır. Sürdürülebilir kalkınma, sürdürülebilirliğe ulaşılması için uygulanacak stratejiler doğrultusunda bir erişim biçimi iken; sürdürülebilirlik bu stratejiler doğrultusunda ulaşılan nihai hedeftir. Sürdürülebilir kalkınma, kapitalist bakışısıyla değerlendirilen ekonomik bir kavram iken, sürdürülebilirlik çevre ile ekonominin birarada değerlendirilmesini içermektedir.

#### **2.1.4. Sürdürülebilirliğin tarihsel gelişimi ve atılan önemli adımlar**

Tarihsel sürecine bakmak sürdürülebilirliğin toplum içinde neden önemli bir konu ve bir endişe kaynağı olduğunu göstermesi açısından yol gösterici olmaktadır. Sürdürülebilirliğe yönelik tartışmalar yeni ortaya çıkmış değildir. Dolayısıyla kavramın ortaya çıkış süreci takip edildiğinde aslında bireyler, hükümetler, sivil toplum kuruluşları (STK) gibi farklı aktörlerin çevrenin önemine ve dünya üzerindeki etkilerine yönelik endişeleri doğrultusunda gelişim gösterdiği söylenebilir.

Kavramın geçmişine bakıldığında, aslında 50 yıl gibi uzun bir geçmişinin olduğu görülmektedir. 1960 ve 1970'lerde ortaya çıkan ekolojik krizlerle ilk belirtilerini gösteren sürdürülebilirlik kavramının tarihi bize gelecekteki eğilimleri görebilme ve eksiklikleri tahmin edebilme konusunda yol gösterici olabilir. Bu nedenle 1960'dan başlayarak günümüze kadar uzanan bu olayların bazıları Şekil 2.1'de zaman çizelgesi olarak gösterilmiş ve olaylara yönelik bilgiler kısaca aktarılmıştır.



Şekil 2.1 Sürdürülebilirlik Alanında Önemli Adımlar (Hardisty, 2010, s. 18 ve Ecer vd.,2019 ,s. 3'ten uyarlanmıştır).

Bu olayları kısaca şu şekilde açıklayabiliriz (Hardisty, 2010, s. 17-23):

- **Silent Spring:** 1962'de Rachel Carson'un tarafından yazılan ve *Sessiz Bahar* olarak çevrilen tarım ilaçlarının öldürücü etkisine dikkat çeken bir kitap olarak bilinmektedir. Silent Spring, böcek ilaçlarının vahşi yaşam ve insanlar için tehlikelerini ortaya çıkarmasıyla dünya çapında hızla popülerlik kazanmıştır. Kitapta yazar, Amerika Birleşik Devletleri'nde ötücü kuşların giderek ortadan kaybolmasını ve sivrisineklerin kontrolü için DDT'nin yaygın olarak kullanılmasının nedenini açıklamıştır. DDT, şu anda çoğu Batı ülkesinde yasaklanmış; ancak hâla dünyanın geri kalanında yaygın olarak kullanılan endokrin bozucu bir böcek ilacı olarak bilinmekte ve diğer etkilerinin yanı sıra kuşlarda üreme hasarına neden olmaktadır. Kitap, çevre bilincini ilk kez sıradan vatandaşların gündemine getirerek 1960'lı yıllardan itibaren ortaya çıkan çevre hareketinin sembollerinden biri olarak görülmüş; doğal dünyaya verilen zarar hakkında kamuoyunda tartışma ve farkındalık yaratmıştır. Söz konusu kitap, küresel bir çevre uyanışının başlatılmasına yardımcı olan olaylardan biri olarak değerlendirilmektedir.

- **USEPA:** 1969'da ABD hükümeti, ABD Çevre Koruma Dairesi, halkın çevreye duyduğu endişenin artmasından hareketle ülkenin doğal varlıklarını, suları, atmosferi, toprak ve ulusun biyolojik çeşitliliğini korumak için USEPA'yı (United States Environmental Protection Agency) kurmuştur. USEPA, tarihte ilk kez bir hükümet tarafından çevreyi korumaya yönelik kurulan bir kurum olması açısından önem taşımaktadır. Söz konusu kuruma standartlara uyumu zorunlu kılmak ve gerekirse ceza vermek, zarar veren kişilere karşı yasal işlem yapmak için yasal ve düzenleyici yetkiler verilmiştir. Bugün dünyadaki hemen hemen her hükümetin benzer bir oluşumu bulunmakla birlikte birçoğu USEPA'yı model almaktadır.
- **Earth Day:** İlk kez 1970 yılında ABD'de düzenlenen etkinlik çevre kirliliği ve çevresel tehlikelere karşı dikkat çekmek amacıyla gerçekleştirilen ilk uluslararası çalışma olma özelliğine sahiptir. İlk olarak 1969'da Ulusal UNESCO Dünya Konferansında aktivist John McConnell'in dünyadaki çevresel tehditlere yönelik farkındalık sağlamak, gezegenin karşı karşıya kaldığı çevresel tehditlere dikkat çekmek için özel bir gün düzenlenmesi önerisiyle fikir ortaya çıkmıştır. Kutlama günü olarak ilk önce en uzun gün olan 21 Mart önerilse de daha sonra 22 Nisan 1970 ilk dünya günü kutlamalarının başlangıcı sayılmış ve 20 milyon kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.
- **Love Canal Olayı:** Olay Amerika'daki Love Canal kasabasında 1940-50 yılları arasında Hooker Chemical Company adlı şirketin gömdükleri endüstriyel atıkların 1970'lerde evlerin bahçelerinde yüzeye çıkmasıyla meydana gelmiştir. 1970'lerde, bölgede oturan insanlarda olağandışı doğum kusurları sıklığı, lösemi, astım da dâhil olmak üzere çeşitli sağlık sorunları ortaya çıkmaya başlamıştır. Özellikle yoğun bir yağış olayından sonra yer altına gömülen, son derece zehirli ve kanserojen olan atıkların ortaya çıkmasıyla birlikte birçok kişi kirletici maddelere maruz kalmaktan hastalanmıştır. Çok sayıda kişinin ölümüyle sonuçlanan olaydan sonra bölge tamamen boşaltılarak karantina altında tutulsa da temizlenmesi çok uzun süre mümkün olmamıştır. Bunun üzerine ilgili şirket hakkında soruşturma açılmış ve şirketin tazminat ödemesine karar verilmiştir. Sorunun ortaya çıkmasına sebep olan şirket, kamuoyu ve medyada geniş ölçüde eleştirilmiştir. Soruna yönelik iyileştirme çalışmaları için milyonlarca dolar harcanmasına rağmen yüzey altı kirlenmesinin tamamen ortadan kaldırılmasının zorluğu devam etmiştir.

- **Bhopal Felaketi:** Aralık 1984'te, Union Carbide firmasının Hindistan'ın Bhopal bölgesinde kurduğu böcek ilacı fabrikasında meydana gelen bir kazanın yol açtığı gaz sızıntısı 45 tonluk zehirli atığın çevreye yayılmasına ve bölgede yaşayan binlerce insanın saatler içinde ölümüne neden olmuştur. Çevreye ve insana yönelik etkilerinden dolayı doğal afet bölgesi ilan edilen Bhopal'de gaza maruz kalmaktan dolayı 25.000 kişinin öldüğü tahmin edilmektedir. Etkilerinin Çernobil'den bile daha fazla olduğu belirtilen olay daha sonra dünya çapındaki *Time* dergisinin ön kapağında yer almıştır. Greenpeace ise, 2004 yılında bölgede yapılan ölçümlerde toprakta normalin 6 milyon katı toksik madde bulunduğunu ortaya çıkarmıştır (http-1). Yirmi birinci yüzyılda iyi bir kurumsal yönetimin parolası hâine gelen kurumsal sosyal sorumluluğun (KSS) önemi Bhopal'da trajik bir şekilde ortaya çıkmıştır. Yaşanan olay ile sanayiye, faaliyetlerini toplumu ve çevreyi koruyacak şekilde yürütmenin önemi ve bunu yapamamanın sonuçları üzerine önemli bir ders verilmiştir.
- **Our Common Future:** Modern sürdürülebilirlik kavramı ilk olarak 1974 yılında World Council of Churches tarafından kullanılmıştır. Kavram, dünyanın birçok yerinde insanların yoksulluk ve sefalet çekerken çevre konusunda endişelenmeye yönelik itirazlara yanıt olarak Batılı çevreciler tarafından önerilmiştir. Daha sonra International Union for the Conservation of Nature and Natural Resources (IUCN) tarafından sürdürülebilir kalkınma (SD) kavramına genişletilmiştir. Ancak çevre ve kalkınma disiplinlerinde, bir kavram olarak sürdürülebilirlik genel olarak Brundtland Komisyonu ve onun 1987 tarihli Ortak Geleceğimiz raporu ile bağlantılıdır. Komisyonun tavsiyelerinde IUCN'den sürdürülebilir kalkınma terimini benimsemiş, ekonomik kalkınma ve çevrenin korunmasına ilişkin taleplerin dengelenmesini belirtmişlerdir.
- **Exxon Valdez Petrol Sızıntısı:** Bugüne kadar insan eliyle gerçekleşen en büyük çevre felaketi olarak nitelendirilen olay, 1989 yılında Exxon Valdez isimli petrol tankerinin okyanusta karaya oturunca taşıdığı petrolün 11 milyon varillik kısmını denize akıtmasıyla meydana gelmiştir (http-2). Yaşanan olayın ardından bölgede doğal yaşam sona ermiş, binlerce kuş ve deniz memelisinin ölümüne neden olmuştur. Exxon Valdez, olayın ardından temizleme çalışmalarına 2 milyar doların üzerinde para harcamış, temizlik çalışmaları büyük bir gönüllü ve hükümet çabasıyla desteklenmiştir. Şirket basında yer almış, mahkemelerde 1.15 milyar dolar para cezasına çarptırılmıştır. Yaşanan bu olay, endüstrinin ve iş dünyasının çevresel

performanslarına dikkat etmeleri gerektiğinin ve kötü bir sicilin kâr ve hissedar değerini doğrudan etkileyebileceğinin göstergelerinden biri olarak görülmüştür.

- **Rio Earth Summit:** Brundtland komisyonunun *Ortak Geleceğimiz* adlı raporu yayınlamasından sonra hükümetler, STK'lar, uluslararası ajanslar ve şirketler, hızlı bir şekilde bakış açılarına ve ihtiyaçlarına daha iyi uyacak şekilde tanımı şekillendiren sürdürülebilir kalkınmayı (SD) benimsemeye başlamıştır. 1992'de, Soğuk Savaş'ın sona ermesiyle Rio de Janeiro'da Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı (United Nations Conference on Environment and Development - UNCED) olarak da bilinen Rio Dünya Zirvesi gerçekleştirilmiştir. 184 farklı ülkeden katılımcıların yer almasıyla düzenlenen Rio Earth Summit'te sürdürülebilirliğin önemine dikkat çekmekle birlikte aynı zamanda sürdürülebilirliğin sosyal, ekonomik ve çevresel boyutlarının tam olarak dikkate alınması gerektiği de ilan edilmiştir. Böylelikle ülkeler arasındaki tartışmalarla sürdürülebilirliğin sosyal, ekonomik ve çevresel olmak üzere üç temel boyutta gerçekleştiğine yönelik bir yapı ortaya çıkmıştır (Larsen, 2009). Zirvede, Brundtland raporunun mevcut ve gelecekteki nesillerin ihtiyaçlarını karşılamak ve aynı zamanda ekolojik sınırlara saygı göstermek gibi temel yönergeleri göz önünde bulundurulmuştur (Schmidt ve Guerra, 2018, s. 28). Düzenlenen etkinlikte, katılan devletlerin imzaladığı ve daha sonraları Kyoto Protokolü ve Paris Anlaşmasının önünü açan İklim Değişikliği Sözleşmesi (Climate Change Convention) zirvenin en önemli başarısı olarak görülmektedir. Rio Zirvesinde, sürdürülebilir kalkınmayla ilgili olarak ortaya çıkan ve amacı küresel sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak olan eylem planlarından bir diğeri Agenda 21'dir (Gündem 21). Buradaki 21 sayısı 21. yüzyılı ifade etmek için kullanılmıştır ([http-3](http://3)). 900 sayfadan oluşan belge, dünyanın 21. yüzyıla girerken yerel, ulusal ve uluslararası düzeylerde sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleştirilmesine yönelik ilk adımları içeren yapılacaklar listesidir. Anlaşmayı imzalayan devletler aşağıda belirtilen dört alanda hareket etmeye söz vermiştir (Strange ve Bayley, 2008, s. 28):

- Sosyal ve ekonomik boyut: Yoksullukla mücadele ve sürdürülebilir kentsel planlamanın teşvik edilmesi gibi.
- Kaynakların korunması ve yönetimi: Okyanusların korunması ve ormansızlaşma ile mücadele gibi.
- Ana grupların rolünün güçlendirilmesi: Kadınlar, yerel yönetimler ve STK gibi.
- Uygulama Araçları: Çevreye duyarlı teknolojinin transferi gibi.

- **Triple Bottom Line (TBL):** 1997 yılında, John Elkington tarafından ortaya atılan ve çevre, insan ve kârlılık gibi üçlü performans boyutunu içeren bir hesaplama fikridir. Elkington, kurumların işlerini sürdürürken, hem insanları hem çevreyi hem de kurumun kârlılığını dikkate alacakları bir yöntem geliştirmiştir. TBL, kurumların sebep olabilecekleri zararları minimuma indirmek için sahip çıkılması gereken değerleri, konuları ve süreçleri kapsamaktadır. TBL, ayrıca ekonomik ve sosyal konuların yanında çevreyi koruma konusunda da değer yaratmanın zorunluluğunun altını çizmektedir (http-4). Dolayısıyla kurumların sadece kâr üzerine odaklanmak yerine, sosyal ve çevresel konulara da odaklanmaları gerektiğini öneren bir çerçeve sağlamaktadır.
- **Kyoto Protocol:** 1997 yılında imzalanan protokol, sera gazlarını azaltmayı taahhüt eden BM üyeleri tarafından şimdiye kadar imzalanan en kapsamlı çevresel işbirliği anlaşması olarak bilinmektedir (Ecer vd., 2019, s. 3). Kyoto Protokolü, temel ilke olarak sanayileşmiş ülkeleri sera gazı emisyonlarını önemli ölçüde azaltmaya çağıran uluslararası bir anlaşma olarak değerlendirilmektedir. Protokol özellikle gelişmiş ülkelerin atmosferdeki mevcut yüksek sera gazı emisyonlarından büyük ölçüde sorumlu olduklarını kabul etmesinden dolayı önemlidir (http-5).
- **UN Millennium Summit (Millennium Declaration):** 2000 yılında düzenlenen zirveye 149 Devlet ve Hükümet Başkanı ve 40'ın üzerinde başka ülkeden üst düzey yetkili katılmıştır. Zirvede dünya liderleri kendi uluslarını, 2015 sonu itibarıyla bir dizi zamana bağlı hedef olan *Binyıl Kalkınma Hedefleri*'nde formüle edilen aşırı yoksulluğu azaltmak için yeni bir küresel ortaklık konusunda söz vermiştir (http-6). Gerçekleştirilen toplantının en önemli sonucu Milenyum Bildirgesi'nin (Millennium Declaration) yayınlanmasıdır. Oy birliğiyle kabul edilen bildirme, 21. yüzyılın uluslararası gündemi için değerler, ilkeler ve hedeflerin bir beyanını içermektedir. Bildiride 2015 yılına kadar gerçekleştirilmesi planlanan bazı kalkınma hedefleri belirlenmiştir. Yoksulluğun ve açlığın ortadan kaldırılması, tüm bireyler için temel eğitim, cinsiyet eşitliğinin sağlanması, anne ve çocuk sağlığının iyileştirilmesi, HIV-AIDS-Sıtma ve diğer salgın hastalıklarla mücadele bu hedefler arasında yer almaktadır (Ecer vd., 2019, s. 3).
- **The World Summit on Sustainable Development (Rio +10):** Kavramın akademide ve medyada önemli bir kavram olarak yaygınlaşması, 2002 yılında Güney Afrika'nın Johannesburg kentinde düzenlenen *The World Summit on Sustainable Development*

(WSSD) ile olmuştur. WSSD'de sürdürülebilirlik kavramının uygulanması sadece çevresel meselelerle değil, sosyal ve ekonomik meseleleri de içine alacak şekilde genişletilmiştir (Lang ve Murphy, 2014, s. 5). Rio Konferansı'ndan on yıl sonra yapılan zirvede yoksullukla mücadele, doğal kaynakların kullanımı ve kalkınma ile çevre arasındaki ilişkiler tartışılmıştır (Ecer vd., 2019, s. 3). Konferansın düzenlenmesindeki başlıca amaç, 1992 yılında Brezilya'nın Rio de Janeiro kentinde gerçekleştirilen Çevre ve Kalkınma Konferansı'nda alınan kararların uygulanması sürecinin genel bir değerlendirmesinin yapılmasıdır (Bozlağan, 2005, s. 1024). Rio Dünya Zirvesi'nden elde edilen sonuçların uygulanmasındaki ilerlemelerin gözden geçirildiği Rio +10 Zirvesinde, Agenda 21 için bir uygulama planı ve Binyıllık kalkınma hedeflerine ulaşmaya yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir. İlk Rio Earth Zirvesi'nden 20 yıl sonra ise 2012 yılında 192 Birleşmiş Milletler üye ülkesinin katılımıyla Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Konferansı (The United Nations Conference on Sustainable Development (UNCSD) düzenlenmiş ve sürdürülebilir kalkınma bağlamında yeşil ekonomi ve sürdürülebilir kalkınmanın kurumsal çerçevesi konuları ele alınmıştır.

- **IPCC AR4 Nobel Prize:** 2007 Nobel Barış Ödülü, Dördüncü Değerlendirme Raporları için Hükümetler Arası İklim Değişikliği Paneli (Intergovernmental Panel on Climate Change - IPCC) üyelerine ve iklim sorununu gündeme getirme, bunu yayma çabaları ve böyle bir değişikliğe karşı koymak için gerekli tedbirlerin oluşturulması konusundaki çalışmaları için ABD eski başkan yardımcısı Albert Al Gore'a ortaklaşa verilen bir ödüldür. Sürdürülebilirlik konusunda bir Nobel Ödülü'nün verilmesi, insanlığın konuyu anlamasında ve kabulünde ne kadar ilerlediğini yansıtması açısından önemlidir.
- **Paris Antlaşması:** 2015 yılında Fransa'nın Paris kentinde gerçekleştirilen 21. Taraflar Konferansı'nda (COP21), 2020'den sonra geçerli olacak Paris Anlaşması kabul edilmiştir. Anlaşmanın uzun dönemli hedefi, küresel ortalama sıcaklık artışının sanayileşme öncesi döneme göre 2°C altında tutularak bu artışın 1,5°C'nin altına düşürülmesine yönelik küresel çabaların sürdürülmesi olarak ifade edilmektedir. İklim değişikliğinin olumsuz etkilerine karşı uyum kabiliyetinin ve iklim direncinin artırılması; düşük sera gazı emisyonlu kalkınmanın temin edilmesi ve bunlar gerçekleştirilirken, gıda üretiminin zarar görmemesi diğer bir temel hedef olarak belirtilmektedir (http-7).

### 2.1.5. Sürdürülebilirliğin gelişiminde etkili olan faktörler

Sürdürülebilirlik aslında kendiliğinden ortaya çıkan ya da yeni bir kavram değil; süreç içerisinde meydana gelen çeşitli olaylar, beklenti ve isteklerin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu beklentileri/faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Hitchcock ve Willard, 2009, s. 14-15; Hart ve Milstein, 2003, s. 2002 ):

- ***Doğal kaynakların artık sınırlayıcı bir faktör olması:*** Sanayi devriminde doğal kaynakların sınırsız bir kaynağı olduğu düşüncesine rağmen fabrikalarda çalışacak nitelikli çalışan sıkıntısı vardı. Ancak şu an durum tersine dönmüş durumdadır. Bugün baktığımızda işsizlik konusu temel sıkıntıların başında gelmektedir. Nüfusun her geçen yıl artmasına rağmen doğal kaynakların çoğunun azaldığı gerçeği ile karşı karşıyayız. Sürdürülebilirlik uygulamaları sosyal sorumluluktan farklı olarak atık ve emisyonları etkisiz hâle getirme, yenilenebilir kaynaklar üretme, doğanın sınırlı sınırlarını genişletme konusunda yol göstericidir. Sanayileşme önemli ekonomik faydalar oluştururken, aynı zamanda önemli kirlilik yükleri de yaratmış ve işlenmemiş malzemeleri, kaynakları ve fosil yakıtları artan oranda tüketmeye devam etmektedir.
- ***Çevre sorunlarının küreselleşmesi:*** Artan sanayileşme ve bununla ilişkili malzeme tüketimi, kirlilik ve atık üretimi artık küresel çevre üzerinde geri dönüşü olmayan etkilere sahip olabileceği noktaya kadar büyümüştür. Yıllar öncesine bakıldığında çevre sorunları daha küçük sınırlar içinde yer almaktaydı. Ancak günümüzde çevre sorunları küresel boyutlara ulaşmış durumdadır. İnsanlar artık küresel ısınma, asit yağmurları, ozon tabakasının delinmesi, canlı türlerinin yok olması gibi daha küresel sorunlarla karşılaşmakla birlikte bu sorunlar sadece bir bölgedeki insanları etkilememekte, dünyanın farklı bölgelerinde bulunan herkesi ilgilendirmektedir. Dolayısıyla bugün dünyada yaşanan sorun sadece kendi yaşadığımız bölgeyi kirletme meselesi olmaktan çıkmıştır. Bugün dünyanın herhangi bir yerinde yaşanan hava kirliliği, orman yangınları vb. olaylar sadece o bölgeyi değil, tüm dünyaya yayılmaktadır. Artık dünya sınırları içerisinde gidilecek bir yer kalmaması var olanın korunmasını gerekli kılmaktadır.
- ***Sağlık endişelerinin artması:*** Dünya çapında yapılan araştırmalar, insanların kanlarında ve hatta anne sütlerinde bile bir dizi kimyasallar taşıdığını ortaya koymaktadır. Bu maddelerin bazıları kanserojen olmakla birlikte, üreme

anormallikleri, doğum kusurları gibi pek çok sorunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

- **Sosyal, çevresel ve ekonomik faktörlerin birbirine karışması, istikrarlılık yaratması:** Doğal kaynakların kaybı gibi çevresel kaygılar, gelişmekte olan ülkelerde nüfusun patlayıcı büyümesi gibi sosyal meselelerle birleşmektedir. Artık çevre, sosyal ve ekonomik unsurlar iç içe geçmiştir. Sürdürülebilirlik, bu küresel sorunların nasıl çözülebileceğini ve şimdi yanıt olarak ne yapmanız gerektiğini öngörmenize yardımcı olmaktadır. Küreselleşmeyle bağlantılı olarak nüfus, yoksulluk ve eşitsizlikteki artışlar, özellikle kırsal alandan kente göçlerin yaşanması gelir eşitsizliklerinin artmasını da beraberinde getirmiştir.
- **Enerji kaynaklarının önemli bir tehdit hâline gelmesi:** Dünyanın daha az enerjiyle yaşamayı öğrenmesi gerekmektedir. Çünkü ekonomik, sosyal ve çevresel faktörlerin yakınlaştığı bir alan enerji tedarikidir. En iyi tahminlere dayanarak, dünya petrol üretiminin önümüzdeki on yıldan daha önce zirveye ulaşması muhtemeldir. Doğal gaz kaynakları aslında düşünüldüğünden çok daha hızlı tüketilmektedir.
- **Sivil toplum paydaşlarının çoğalması:** Küresel ticaret rejimlerinin ardından ulusal hükümetlerin gücü azaldıkça, sivil toplum kurumları (STK) izleyici rolünü üstlenerek ve bazı durumlarda sosyal ve çevresel standartları belirlemeye yönelik adımlar atmaktadır. Aynı zamanda, internet ve bilgi teknolojisinin yayılması, bu grupların on yıl öncesine göre çeşitli şekillerde iletişim kurmalarını sağlamıştır. İnternet ve STK'lar artık hükümetler, şirketler veya herhangi bir büyük kurumun gizlilik içinde çalışmasını giderek zorlaştırmaktadır.
- **Çözüm üreten yeni teknolojilerin gelişmesi:** Nanoteknoloji, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve yenilenebilir enerji kaynaklarının çoğalması, gezegendeki insan ayak izini büyük ölçüde azaltma potansiyeline sahiptir. Dolayısıyla kaynakları koruyarak ve yeni teknolojilerin kombinasyonu ile yaşanan sorunların üstesinden gelebilecek fırsatlar oluşturulabilir. Ancak burada önemli olan zaman kaybetmemektir. Çünkü ne kadar uzun süre beklenirse seçeneklerin de o kadar kısıtlanacağı unutulmamalıdır. Bu şekilde uygulamaların kurum içinde geliştirilmesinde geleceği öngörebilecek ve bir sonraki adımı düşünebilecek yönetici ve liderlerin varlığı önemlidir. Çünkü sadece yönetimin desteği ile sürdürülebilirlik yöntemleri denenebilir ve ilerleme sağlanabilir.

### 2.1.6. Sürdürülebilirliğin boyutları

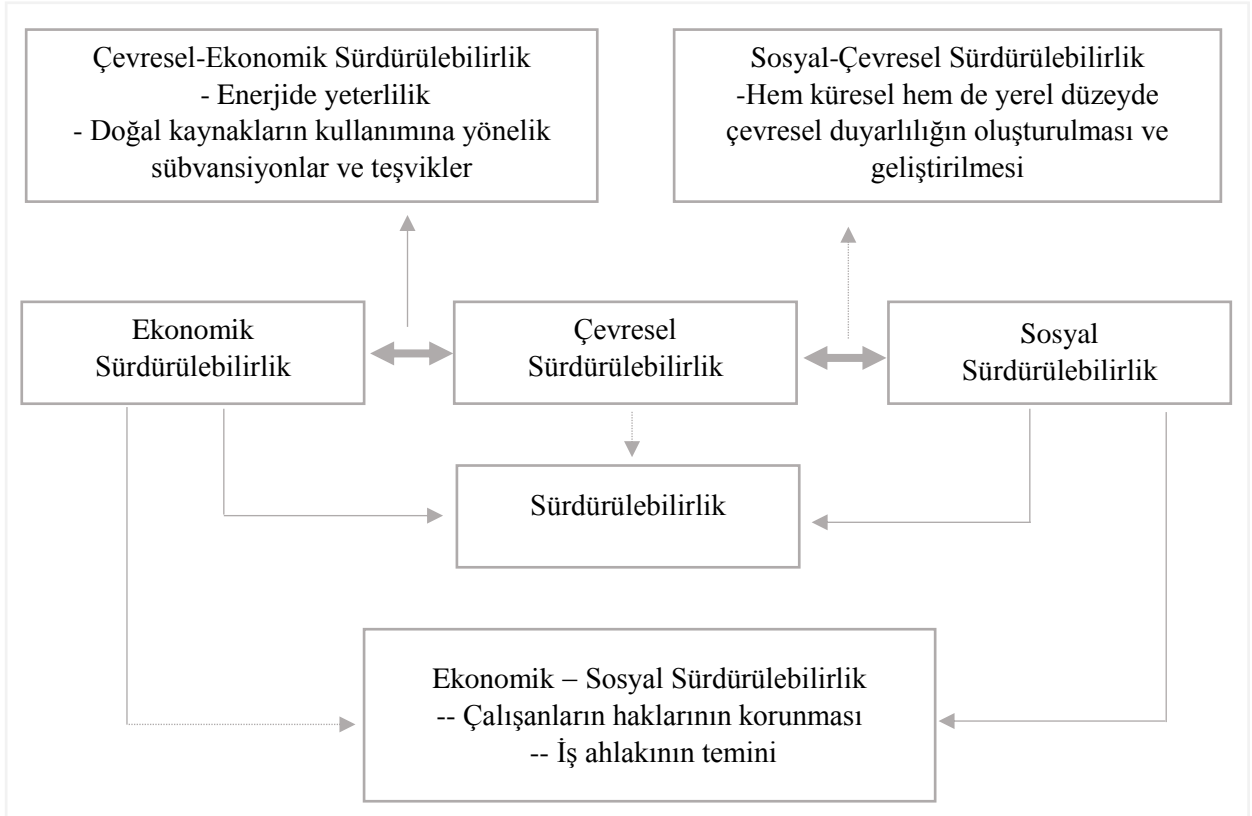
Sürdürülebilirlik genellikle (a) uzun vadede çevresel olarak sürdürülebilir bir şekilde yaşamak; (b) uzun vadede yaşam standartlarını koruyarak, ekonomik açıdan sürdürülebilir bir şekilde yaşamak ve (c) şimdi ve gelecekte sosyal olarak sürdürülebilir bir şekilde yaşamak üzere birbiriyle örtüşen üç karşılıklı hedeften oluşmaktadır (Dillard vd., 2009, s. 2).

Sürdürülebilirlik alanındaki araştırmacılar ve uzmanlar, sürdürülebilirliğin temel unsurlarının üç boyuta dayandığını kabul etmişlerdir (United Nations General Assembly, 2005). Bu unsurlar kimi kaynaklarda sürdürülebilirlik prizması (UNDPDSD,1996; Spangenberg, 2002; Cottrell vd., 2007), kimi kaynaklarda sürdürülebilirlik boyutları (Zyadat, 2017; Dyllick ve Hockerts, 2002; Fischer vd., 2018; Seghezze, 2009), kimi kaynaklarda sürdürülebilirliğin temel sütunları -pillars of sustainability- (Purvis vd., 2019; Nyfeler, 2013; Clune ve Zehnder, 2018) ya da bileşenleri ( Du Pisani 2006; Zijp vd. 2015; Hansmann vd., 2012) olarak ifade edilmektedir.

Genel olarak bilim insanları sürdürülebilirliği ekonomi, çevre ve toplum olmak üzere temel bileşenleri birbirine bağlayarak tanımlandığını kabul etmektedir (Elkington 1997; Cohen vd. 2008; Divito ve Bohnsack, 2017). Sürdürülebilirliğin ekonomik kısmı kâr, sosyal kısmı insan ve çevre kısmı gezegen ile ilgili olarak üç boyutta kavramsallaştırılmaktadır. Bu üçlü tanımlama toplum, çevre ve ekonominin kesişen üç çemberi şeklinde sunulmakta ve sürdürülebilirlik bu üç bileşenin sonucunda ulaşılan hedef olarak ifade edilmektedir. Sürdürülebilirlik çevresel, sosyal ve ekonomik yönleri üç temel boyut olarak gören bütünleştirici bir kavramdır. Bu nedenle de sürdürülebilirliği sağlamak ve sürdürmek için bu üç boyutun işbirliği ve karşılıklı bağımlılığı esastır (Khatte vd., 2021, s. 4). Her ne kadar bu üçlü tanımlama literatürde yaygın olarak yer alsada bazı çalışmalar bu üçlü bileşenlere kültürel sürdürülebilirlik (Soini ve Birkeland 2014; Lähtinen ve Myllyviita, 2015) ve teknik sürdürülebilirlik (Hill ve Bowen 1997; Razavian vd., 2014) gibi ek bileşenleri de dâhil ederek ele almaktadır.

Sürdürülebilirlik karar alım süreçlerinde çevreyi, toplumu ve ekonomiyi iyileştirmeye yönelik kararları aynı anda dikkate alarak hareket etmeyi temel almaktadır. Sürdürülebilirlik uygulamalarında önemli olan sadece tek bir boyutu değil, tüm bileşenleri birbirine entegre edebilecek şekilde hareket etmektir. Çünkü sürdürülebilirliğin boyutlarına yönelik ele alınan unsurlardan biri diğerinden daha az önemli bir özellik göstermemekte, tam tersine birbirlerini güçlendiren özellik

taşımaktadır. Dolayısıyla her bir unsurun birbirini etkilediği ve bu nedenle aynı öneme sahip olduğu, birinin diğerine göre öncelikli olduğunu kanıtlamanın mümkün olmadığı unutulmamalıdır. Kısacası, bir toplumun sürdürülebilir kabul edilebilmesi için, sadece belirlenen boyutlardan birine değil çevresel, sosyal ve ekonomik olmak üzere tüm konulara değinmesi gerekir. Şen vd.(2018) sürdürülebilirliğin üç boyutunun birbiriyle ilişkisini Şekil 2.2.'deki gibi göstermektedir.



Şekil 2.2 Sürdürülebilirliğin Günümüzde Birbiri ile Eklemlenmiş Üç Boyutu (Şen vd., 2018, s. 20)

Şen vd.'ne (2017) göre sürdürülebilirlik insani perspektiften bakıldığında sosyal, toplumsal perspektiften bakıldığında ekonomik ve kültürel, doğal kaynak perspektifinden bakıldığında ise çevresel bir görünüm sergilemektedir (s. 19).

Çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirliğin ölçümüne/göstergelerine yönelik olarak çeşitli ülke ve organizasyonların belirlemiş olduğu göstergeler referans alınmaktadır. *Commission on Sustainable Development (Sürdürülebilir Kalkınma Komisyonu- CSD)*, sürdürülebilirliğe yönelik ilerlemeyi değerlendirmek ve başarıları değerlendirmek için araç olarak bir dizi sürdürülebilirlik göstergesi geliştirmeyi üstlenmiştir. Bu göstergeler kurumlara sürdürülebilirlik uygulamalarını nasıl değerlendirebilecekleri konusunda yol gösterici olmaktadır. Karar verme sürecinde

amaçlarına hizmet etmek için söz konusu göstergelerin karmaşıklığı azaltması, kolayca anlaşılabilir ve sınırlı sayıda olması önemlidir. Böyle bir yaklaşımın benimsenmesi karmaşık, çok disiplinli, bütünleşik bir sürdürülebilirlik alanı için yararlıdır (Spangenberg, 2002, s. 105). 1993 yılında sürdürülebilir kalkınma göstergelerini belirlemek amacıyla kurulan Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Komisyonu (UNCSD) başlangıçta 134 gösterge belirlemiş ancak daha sonraki yıllarda yapılan revize çalışmalarla bu göstergelerin sayısı azaltılmıştır. Belirlenen göstergeler sürdürülebilir kalkınmaya giden yolda ilerlemenin izlenmesi ve gerçekleştirilen politikaların etkililiğinin ortaya çıkarılması açısından önem taşımaktadır. Literatürde gösterge çalışmalarına yönelik olarak genellikle Birleşmiş Milletler ve OECD gibi kurumların geliştirdikleri gösterge çerçeveleri dikkate alınmaktadır (Yıkılmaz, 2011, s. 44). Bu göstergeler hedefe ulaşabilmek için ölçülmek istenen özelliğin daha kolay anlaşılması ve yorumlanmasını sağlamaktadır.

Bu çalışmada sürdürülebilirlik literatürde yaygın kabul edilen görüşe uygun olarak çevresel, ekonomik ve sosyal olmak üzere üç temel boyut üzerinden ele alınmıştır. Bu boyutlara ait göstergelerin değerlendirilmesinde en kapsamlısı olması açısından Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Komisyonu (UNCSD) tarafından geliştirilen ve güncel olan sürdürülebilirlik göstergeleri temel alınmıştır. Bu boyutlara yönelik ayrıntılı bilgi ve göstergelere devam eden bölümlerde yer verilmiştir.

#### ***2.1.6.1. Çevresel sürdürülebilirlik***

Çevresel sürdürülebilirlik kavramı ilk olarak World Bank'daki bilim insanları tarafından “çevreye duyarlı kalkınma” terimi olarak ortaya atılmıştır. Ardından çevresel açıdan sürdürülebilir kalkınma kavramı kullanılmakla birlikte son olarak, çevresel sürdürülebilirlik kavramı geliştirilmiştir (Moldan, vd., 2012, s. 6).

Doğal çevrenin insan faaliyetleri nedeniyle tehlike altında olduğu ve doğaya verilen zararın sorumluluğunu insanlığın üstlenmesi gerektiği fikri yavaş yavaş ve büyük bir direnişle gelişmiştir (Cavagnaro ve Curiel, 2012, s. 30). Çevresel sürdürülebilirlik daha önceki bölümlerde belirtildiği gibi sürdürülebilirlikte temel konulardan biri olarak ele alınmaktadır. Başta iklim değişikliği olmak üzere kirlilik, biyoçeşitliliğin yok olması, doğal kaynakların tükenmesi gibi konular çevre, ekonomi ve sosyal yapı açısından ciddi endişeleri beraberinde getirmektedir. Bu tür sorunların hızlı bir şekilde dünyanın her yerinde ortaya çıkması bunlara yönelik çözümlere ihtiyaç duyulmasına neden olmuştur.

Sürdürülebilirliğin çevresel boyutu, insan faaliyetlerinin dünyanın kara, hava ve su kaynaklarını aşındırmamasını sağlayan (Gedik, 2020, s. 209) çevresel bütünlük ilkesi ile hareket edilmesi ve doğal sistemlerin zaman içindeki refahı ile ilgilidir. Çevresel sürdürülebilirlik ekosistem bütünlüğünü, taşıma kapasitesini ve biyolojik çeşitliliği içermektedir. Dolayısıyla Brundtland Komisyonu'nun tanımından yola çıkarak mevcut ve gelecek nesillerin kaynak ve hizmet ihtiyaçlarını, bunları sağlayan ekosistemlerin sağlığından ödün vermeden karşılamak olarak ifade etmek mümkündür. Bu ihtiyaçların karşılanması sürecinde önemli olan destekleyici ekosistemlerinin gerekli hizmetleri yerine getirirken kaynakların yeniden üretme kapasitelerinin aşılması ve eylemlerimizin biyoçeşitliliğin azalmasına izin vermemesidir (Morelli, 2011, s. 4-5). Moliner ve arkadaşlarına göre (2019, s. 2) çevresel sürdürülebilirlik, doğal kaynakların genellikle yenilenemez oldukları için sürdürülebilir bir oranda muhafaza edilmesi gerektiği anlamına gelir. Buna göre çevresel sürdürülebilirlik bir faaliyet ile geliştirildiği çevre arasında, ikisinin birbirine zarar vermeden etkileşimde bulunduğu dengeyi ifade etmektedir. Bireylerin yaşamlarının temel unsurunu içinde yaşadıkları çevreyle nitelik ve nicelik açısından ele alan çevresel sürdürülebilirlik, ekosistemlerin ve enerji kaynaklarının korunmasını, yenilenebilir enerji kaynaklarına erişimi ve çevresel değişikliklere yönelik faaliyetleri temel almaktadır. Çevresel sürdürülebilirlik artık hükümetler ve genel olarak halk için büyük bir endişe kaynağıdır. Bu endişe, ekonomik ve demografik büyümenin doğal kaynakların tüketimi üzerindeki istenmeyen sonuçlarından kaynaklanmaktadır (Moliner vd.,2019, s.1).

Çevresel sürdürülebilirlik, insan ekonomik alt sisteminin ölçeğini düzenleyen yenilenebilir ve yenilenemeyen kaynakların kullanımı, kirlilik ve atıkların bertaraf edilmesi olmak üzere dört ana faaliyet üzerinde bir dizi kısıtlamayı ifade etmektedir. Özellikle yenilenebilir kaynakların uzun vadede yenilenme oranlarını aşmadan verimli kullanılması, yenilenemeyen kaynakların verimli kullanılması, tehlikeli ve kirlletici maddelerin çevreye salınımının engellenmesi ve geri döndürülemezlikten kaçınılması bu anlamdaki kısıtlamalar arasında yer almaktadır (Goodland,1995, s. 10; Moldan vd.,2012, s. 6). İnsanlığın avcı ve toplayıcı dönemlerden tarım toplumuna geçişle birlikte nüfusun artması daha fazla tarım alanının açılmasına ve tarıma elverişli hâle getirilmesine neden olmuştur. Bu durum orman alanlarının yok edilmesini, toprak kaybı, aşırı sulama gibi sorunların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Her ne kadar Sanayi Devrimi'ne geçişle birlikte tarım uygulamaları azalsa bile, yeni dönem kendi içinde yeni sorunları da

beraberinde getirmiştir. Sanayi Devrimi, yenilenemeyen enerji kaynaklarına yönelik talebin artmasına, bu durum da yeni çevresel sorunların meydana gelmesine neden olmuştur. İnsanların kentlere göç etmesi, nüfusta yaşanan hızlı artış hava, su, toprak gibi çeşitli ekosistemlerin zarar görmesine yol açmıştır. Küresel anlamda hızla artan dünya nüfusu, daha fazla kaynağın kullanılmasına olan ihtiyacı artırmış, bu durum beraberinde daha fazla üretime yol açmıştır. Sonuç olarak artan ekonomik faaliyetler çevrenin daha fazla tahrip edilerek bozulmasına sebep olmuştur.

Doğal kaynakların sınırsız olmadığı ve doğal çevrenin taşıma kapasitesiyle ilgili olan çevresel sürdürülebilirlik, aslında doğaya daha fazla yüklenilmesiyle ortaya çıkan boyutlardan biridir. Özellikle dünyanın şu an karşı karşıya kaldığı ve insan faaliyetlerinin neden olduğu iklim değişikliğinin ortaya çıkardığı sorunlar çevresel sürdürülebilirlik konusunda önemli kanıtlar sunmaktadır. Bugün karşı karşıya kaldığımız ve insanların doğaya verdiği tahribatın en önemli kanıtlarından biri iklim değişikliğinde meydana gelen sonuçlardır. Hardisty'e (2010, s. 182) göre 21. yüzyılda insanlığın karşılaştığı en önemli sürdürülebilirlik konuları arasında yer alan iklim değişikliğinin işletme, sanayi ve bir bütün olarak toplum üzerinde yarattığı riskler iki açıdan incelenebilir. Birincisi, karbon kısıtlanmalı bir dünyada faaliyet gösterme riski; ikincisi ise, değişen bir iklimden giderek daha fazla etkilenen bir dünyaya uyum sağlama ile ilişkili risklerdir. Sürdürülebilirlikte önemli olan, ekonomik anlamda gelişmeyi gerçekleştirirken içinde yaşanılan çevrenin ve doğal kaynakların korunmasını da sağlamaktır. Çevresel sürdürülebilirlik özellikle tüketici beklentilerinin değişmesi ve bilinçli hâle gelmesiyle birlikte kurumlar açısından rekabet avantajı sağlayan boyutlardan biridir. Çünkü günümüz tüketicisi bir ürün ya da hizmet satın alırken kurumun üretim sürecinde doğaya verdiği zarar ile artık daha fazla ilgilenmektedir. Bu durum tüketicinin satın alma davranışında kurumu tercih edip etmemesinde belirleyici unsurlardan biri hâline gelmiştir.

Sürdürülebilirliğin boyutlarını değerlendirebilmek için farklı organizasyonlar tarafından geliştirilen bazı göstergeler kullanılmaktadır. Bu göstergeler, karar verme ve sistemi yönetme konusunda kolaylık sunmaktadır. Daha önceki bölümde de belirtildiği gibi sürdürülebilirliğin boyutlarının ölçülmesine yönelik farklı referanslar ve ölçütler bulunmaktadır. Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Komisyonu (UNCSD) tarafından geliştirilen sürdürülebilirliğin çevresel göstergeleri Tablo 2.3'te gösterilmektedir.

**Tablo 2.3.** Çevresel sürdürülebilirlik göstergeleri (Özmehmet, 2008, s. 14)

<b>Tema</b>	<b>Alt tema</b>	<b>Gösterge</b>
<b>Atmosfer</b>	İklim değişikliği	Sera gazı emisyonu
	Ozon tabakasının bozulması	Ozona zarar veren maddelerin tüketimi
	Hava kalitesi	Şehirlerde hava kirliliğinin yoğunlaşması
<b>Toprak</b>	Tarım	Ekilebilir alanlar
		Gübre kullanımı
		Tarım kimyasallarının kullanımı
	Ormanlar	Ormanlık arazi yüzdesi
		Ağaç kesme yoğunluğu
	Çölleşme	Çölleşmeden etkilenen alanlar
Şehirleşme	Şehir yerleşim alanlarının genişliği	
<b>Okyanus, denizler ve kıyılar</b>	Kıyı bölgeleri	Kıyılarda alglerin yoğunlaşma oranı
		Kıyı bölgelerinde yaşayan nüfusun oranı
	Balıkçılık	Önemli türlerin yıllık avlanma oranı
<b>Su</b>	Su miktarı	Yeraltı sularının yıllık kullanım oranı
	Su kalitesi	Sudaki organik materyal düzeyi
<b>Biyolojik Çeşitlilik</b>	Ekosistem	Önemli ekosistemlerin alanı
		Koruma altına alınan alanların oranı
	Türler	Önemli türlerin varlığı

Çevresel sürdürülebilirlik, hem devletlerin hem de toplumun temel endişe kaynaklarından biri olarak değerlendirilebilir. Bu endişenin oluşmasında tüketime bağlı olarak doğal kaynakların daha fazla kullanılmasının etkili olduğu söylenebilir. Çevresel sürdürülebilirlik, ekonomik kalkınma gerçekleşirken doğal kaynakların aşırı kullanımından ve çevreye yönelik etkilerinin değerlendirilerek gelişmeyi sürdürme sürecidir. Bu nedenle kurumlar açısından kaynakların kullanılması, teknolojik gelişme, altyapının iyileştirilmesi gibi konularda dünyanın kaynaklarını tüketmeyecek şekilde üretim süreçlerinin planlanmasını gerektirmektedir. İçinde bulunduğumuz dönemde kurumlar ekonomik işleyişine devam ederken özellikle bu kararlarının çevre üzerindeki etkisini de değerlendirmek zorundadır. Çevresel sürdürülebilirlik sürdürülebilirliğin ekonomik ve sosyal boyutuyla yakından bağlantılıdır. Çünkü ekonomik sürdürülebilirlik açısından daha fazla üretimin gerçekleşmesi beraberinde daha fazla çevresel bozulmalara, atık ve enerji tüketimine neden olmaktadır. Bu da sosyal sürdürülebilirlik açısından insanların yaşam kalitelerinin düşmesine, sağlıklı bir toplumun yaratılmasına engel olmaktadır. Bu nedenle birçok kurum bu iş süreçlerini gerçekleştirirken çevreye en az zarar verdiklerine yönelik taahhütte bulunmakta ve yıllık olarak bu gelişmeleri raporlayarak paydaşlarını bilgilendirmektedir.

### **2.1.6.2. Ekonomik sürdürülebilirlik**

Ekonomik sürdürülebilirlik kavramının temeli, Hicks tarafından “*Value and Capital*” adlı yapıtında atılmıştır. Söz konusu eserinde Hicks geliri, “bir dönem boyunca tüketebileceği ve dönemin sonunda hala iyi olabileceği” olarak tanımlamıştır (Basiago, 1999, s. 150). Kaynakların tükenme potansiyeli nedeniyle sürdürülebilirlik her zaman yenilenebilir doğal kaynaklar ekonomisinin merkezi bir unsuru olarak yer almıştır (Vivien, 2008, s. 4). Ekonomik refah, dünya çapında yaşam standardını yükseltmeye yardımcı olacak mal ve hizmetlerin yaratılmasını ve dağıtılmasını içermektedir. Yenilikçiliği, verimliliği ve zenginlik yaratmayı teşvik eden açık, rekabetçi, uluslararası pazarlar sürdürülebilir kalkınmanın temel unsurlarıdır (Bansal, 2005, s. 198).

Sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu, kalkınmanın gerçekleştiği ilk boyutlardan biridir. Ekonomik sürdürülebilirlik; sermaye ve kaynakların verimli kullanımı, bireyin temel ihtiyaç ve gereksinimlerinin sağlanması, ürün ve hizmetlerden elde edilen getirileri en üst düzeye çıkararak yaşam standardının iyileştirilmesi ve ekonomik adaletin sağlanması yoluyla ekonomik yapının sürdürülebilirliğini sağlamaya odaklanmaktadır (Zyadat, 2017, s. 57). Ekonomik boyut, sürekli olarak mal ve hizmet üretebilen, aşırı borçtan kaçınabilen ve ekonominin farklı sektörlerinin taleplerini dengeleyebilen bir sistem gerektirir (Caradonna, 2014, s. 13). Ekonomik sürdürülebilirlik, bir kurumun ekonomik ve yerel düzeyde hayatta kalmak ve ekonomik sistemlere fayda sağlamak için kâr etme yeteneğini ifade etmektedir (Roberts ve Tribe, 2008, s. 584). Nandan, (2020, s. 114) sürdürülebilirliğin ekonomik boyutunu, bir kurumun faaliyetlerinden ekonomik değer üretme ve finansal performansını iyileştirme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Yazar, ekonomik sürdürülebilirliğin önemli olduğunu, eksikliğini iş kayıplarına ve işsizliğe neden olabileceğini, kamu programlarının uygulanabilirliğini etkileyerek bir ülkenin ekonomik ve endüstriyel büyümesi üzerinde olumsuz bir etkiye yol açabileceğini belirtmektedir.

Shen’e (2015, s. 61) göre sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu, çoğu ülke tarafından en önemli boyut olarak değerlendirilir. Çünkü ekonomik gelişme herhangi bir ulusun temelidir. Ekonomik bir odak ve ekonomik sürdürülebilirliğe sahip olmak, ülkeler açısından yalnızca halkına gerekli mali desteği sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda ülkeyi daha fazla ulusal kalkınmaya hazırlamaktadır. Kurumlar açısından değerlendirildiğinde ise, bir kurumun ya da işletmenin temel amaçlarından biri ekonomik kazanç sağlamaktır. Dolayısıyla kurumların varlığı aslında ekonomik etkinliklerine

bağlıdır. Nasıl ki insanların hayatta kalabilmek için Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bahsettiği gibi yeme-içme ya da barınma gibi temel ihtiyaçlarını karşılaması gerekiyorsa, kurumların da hayatta kalabilmek için ekonomisini ayakta tutabilmesi gerekir.

Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Komisyonu (UNCSD) tarafından geliştirilen sürdürülebilirliğin ekonomik göstergeleri Tablo 2.4'te gösterilmektedir.

**Tablo 2.4.** Ekonomik sürdürülebilirlik göstergeleri (Özmehmet, 2008, s. 15)

<b>Tema</b>	<b>Alt tema</b>	<b>Gösterge</b>
<b>Ekonomik Yapı</b>	Ekonomik performans	Kişi başına GSMH
	Ticaret	Mal ve hizmetlerde ödemeler dengesi
	Mali durum	Borçların GSMH'ya oranı GSMH'nın yüzdesi olarak alınan dış yardımlar
<b>Tüketim ve üretim kalıpları</b>	Malzeme tüketimi	Malzeme kullanım yoğunluğu
	Enerji kullanımı	Kişi başına yıllık enerji tüketimi
		Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanım oranı
		Enerji kullanımı yoğunluğu
	Atık üretimi ve yönetimi	Sanayi ve belediyelerin katı atık üretimi
		Tehlikeli atık üretimi
Radyoaktif atıkların yönetimi		
Atıkların geri dönüşümü ve yeniden kullanımı		

Daha önceki bölümde belirtildiği gibi sürdürülebilirliğin her bir boyutu birbiriyile bağlantılı bir yapı göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında, ekonomik sürdürülebilirlik, hem çevresel hem de sosyal sürdürülebilirlikle bağlantılıdır. Çünkü ekonomik sürdürülebilirlik sürekli olarak mal ve hizmetlerin üretilmesini, temel ihtiyaçların karşılanmasını sağlamaya odaklanmaktadır. Daha fazla üretimin yapılması daha çok doğal kaynağın kullanılmasını ve bu nedenle tüketilmesini beraberinde getirmektedir. Çevresel sorunların kaynağı, toplumların üretim ve tüketim faaliyetlerini gerçekleştirirken çevreyi dikkate almamaları olarak değerlendirilmektedir. Bu faaliyetler nedeniyle de çevre üzerindeki baskı artmakta ve taşıma kapasitesi aşılmaktadır (Tosunoğlu, 2014, s. 134). Bu durum çevresel anlamda bozulmalara, yenilenemeyen doğal kaynakların daha çok tüketilmesine, çevre ve doğal kaynakların kirletilmesine ve atık üretiminin artmasına sebep olmaktadır. Ancak çevreye yönelik olumsuz etkilerinin yanında ekonomik sürdürülebilirlik sosyal sürdürülebilirlik üzerinde olumlu etkilere de sebep olmaktadır. Ekonomik olarak kalkınmanın gerçekleşmesi beraberinde daha fazla vasıflı insana iş imkânının sağlanarak yaşam seviyesinin yükselmesine, kaynaklara ulaşabilmesine katkı sağlamaktadır.

### 2.1.6.3. Sosyal sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik çalışmaları her zaman ekonomik ve teknolojik yaklaşımlara dayanmıştır. Ancak konu toplum ve bireylerle ilgili olduğunda, konulara sosyal bir bakış açısıyla yaklaşmak önemlidir (Goel ve Sivam, 2015, s. 62). Sürdürülebilirliğin sosyal boyutu, diğer çevresel ve ekonomik kaygıların ve konuların daha ön planda tutulmasından dolayı genel olarak göz ardı edilmiştir. Bununla birlikte var olan tanımlar genellikle çalışma disiplinine göre oluşturulduğundan üzerinde uzlaşılmış tanımı bulunmamaktadır.

Sosyal sürdürülebilirliğe yönelik en kapsamlı tanım Harris ve Goodwin (2001) tarafından yapılmıştır. Yazarlar sosyal sürdürülebilirliği; dağıtım ve fırsatta adalet, sağlık eğitim, toplumsal cinsiyet eşitliği, siyasi hesap verebilirlik ve katılımı içeren sosyal hizmetlerin yeterli bir şekilde sağlanması olarak tanımlamışlardır (s. xxix). Sürdürülebilirliğin sosyal boyutu, kaynakların adil dağılımı, tüm vatandaşlar için eşit fırsatlar, sosyal adalet, sağlık, zihinsel refah, güvenli ve anlamlı bir hayat yaşayabilme, eğitime erişim, cinsiyet eşitliği, demokratik kurumlar, iyi yönetim ve siyasi katılım gibi konuları içermektedir (Caradonna, 2014, s. 13). Toplum, kültür ve topluluk kavramlarını içeren sosyal sürdürülebilirlik, sosyal etkileşime yönelik ilişkiler, davranış kalıpları ve insanlar arasındaki değerlerle ilgilidir (Roberts ve Tribe, 2008).

McKenzie, (2004, s. 18-19) sürdürülebilir bir toplumun oluşturulmasında sürdürülebilirliğin sosyal boyutu açısından beş ilkenin varlığına işaret etmektedir. Bu ilkeler:

- *Eşitlik*: Toplumun tüm üyelerine, özellikle de en fakir ve en savunmasız olanlara eşit fırsatlar ve çıktılar sağlanmasıdır. Eşitlik ilkesi, diğer ilkeleri içine alan önemli bir filtre görevi görmektedir ve bu nedenle de temel bir bileşen olarak değerlendirilir.
- *Çeşitlilik*: Toplumda din, dil, ırk, cinsiyet vb. açısından çeşitliliğin teşvik edilmesi sağlanmalıdır.
- *Birbirine bağlılık*: Toplumda resmi, gayriresmî ve kurumsal düzeyde topluluk içinde ve dışında bağlantılılığı destekleyen süreçler, sistemler ve yapılar sağlanmalıdır.
- *Yaşam kalitesi*: Toplumda, temel ihtiyaçların karşılanması, birey, grup ve toplum düzeyindeki tüm üyeler için iyi bir yaşam kalitesi sağlanmalıdır.
- *Demokrasi ve yönetim*: Toplum demokratik süreçlerde, açık ve hesap verebilir yönetim yapıları sağlamalıdır.

İnsanların içinde yaşadığı toplumda sadece barınma, yeme-içme gibi temel ihtiyaçları değil, aynı zamanda sağlık, eğitim, politika vb. konularda eşitlikçi ve yaşam kalitesini arttırmaya yönelik ihtiyaçları da bulunmaktadır. Sürdürülebilirliğin sosyal boyutu daha çok toplumda yaşayan bireylerin kaynaklara ulaşım ve imkânlardan yararlanabilme konusunda eşit olduğu bir toplum oluşturabilmekle ilgilidir. Sosyal eşitlik ilkesiyle bağlantılı olan sosyal sürdürülebilirlik, toplumun tüm üyelerinin kaynaklara ve fırsatlara eşit erişimini sağlamanın önemine dikkat çekmektedir. Brundtland Raporunda yer alan tanımda da aslında hem mevcut nesiller arasında hem de gelecek nesiller arasında bu kaynaklardan yararlanma açısından bir eşitlik vurgusu yapıldığını görmekteyiz.

Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Komisyonu (UNCSD) tarafından geliştirilen sürdürülebilirliğin sosyal göstergeleri Tablo 2.5'te gösterilmektedir.

**Tablo 2.5.** Sosyal sürdürülebilirlik göstergeleri (Özmehmet, 2008, s. 13)

<b>Tema</b>	<b>Alt tema</b>	<b>Gösterge</b>
<b>Eşitlik</b>	Fakirlik	Fakirlik sınırının altında yaşayan nüfus oranı Gini* gelir eşitsizliği endeksi
	Cinsiyet Eşitliği	Ortalama kadın işçi ücretinin erkek işçi ücretine oranı
	Beslenme durumu	Çocukların beslenme durumu
<b>Sağlık</b>	Ölüm oranı	5 yaş altı çocuk ölüm oranı Doğumda yaşam belirtisi
	Hijyen koşulları	Yeterli kirli su atık hizmeti alan nüfusun oranı
	İçme suyu	Temiz içme suyu bulabilen nüfusun oranı
	Sağlık hizmetleri	Temel sağlık hizmeti alabilen nüfusun oranı
		Bulaşıcı çocuk hastalıklarına karşı aşılama
		Doğum kontrol yöntemlerinin kullanılma oranı
	<b>Eğitim</b>	Eğitim düzeyi
Lise mezunu yetişkin sayısı		
Okuryazarlık		Yetişkin okuryazar oranı
<b>Barınma</b>	Yaşama koşulları	Kişi başına yaşam alanı
<b>Güvenlik</b>	Suç	100.000 kişi başına kayıtlı suç oranı
<b>Nüfus</b>	Nüfusun değişimi	Nüfus artış oranı

\*Gini katsayısı tarafından geliştirilen bir eşitsizlik ölçüsüdür.

Kurumlar, istihdam yaratarak, işgücünü eğiterek, çalışma koşullarını iyileştirerek ve diğer sosyal girişimlere katkıda bulunarak sürdürülebilirliğin sosyal boyutu üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır (Khatter, vd.,2021, s. 3). Çevre, artık insanın gelişimi üzerinde sınırlayıcı bir unsur olarak görülmektedir. Bu nedenle sosyal sürdürülebilirlik temelde önemli olsa da, çevresel sürdürülebilirlik sosyal sürdürülebilirlik için bir ön koşuldur. İklim değişikliğinin sağlık üzerindeki etkileri, sosyal sürdürülebilirliğin çevresel sürdürülebilirliğe bağlı olduğuna dair önemli bir kanıt sunmaktadır.

### 2.1.7. Kurumsal sürdürülebilirlik

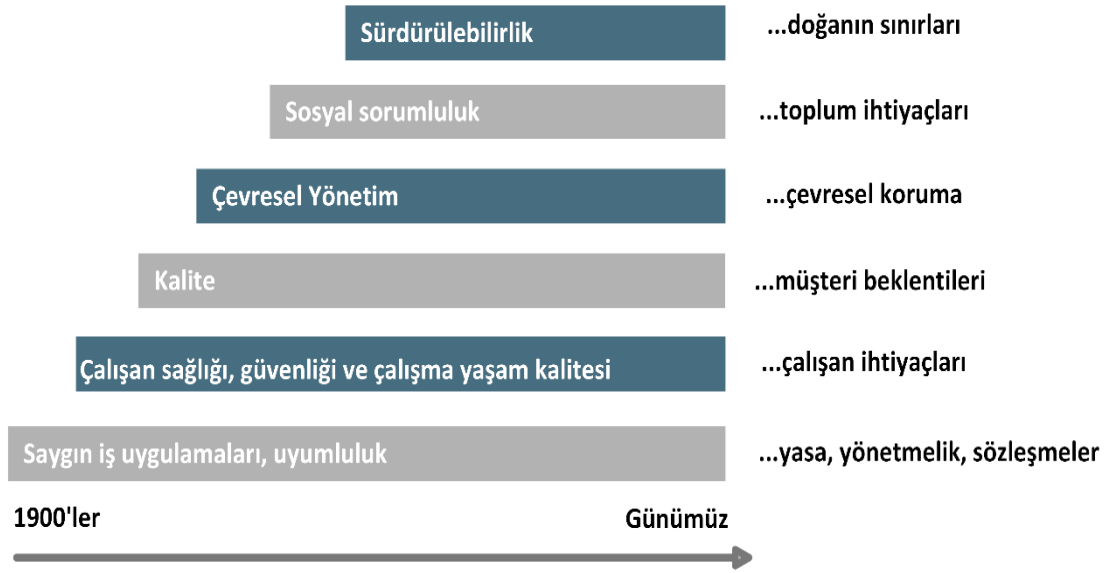
Tüketiciler, hissedarlar, çalışanlar ve diğer paydaşlar sürdürülebilirlik bilincinin normatif bir bağlamını şekillendirdiklerinden, sürdürülebilirlik birçok kurum için stratejik bir öncelik haline gelmiştir (Nandan vd.,2020, s. 246).

Kurumsal sürdürülebilirlik, genel sürdürülebilir kalkınma fikrinin iş düzeyine aktarımı olarak değerlendirilebilir. Bu doğrultuda Zink vd.'ne (2008) göre kurumsal sürdürülebilirlik, WCED'in tanımına benzer olarak *“bir kurumun doğrudan ve dolaylı paydaşlarının ihtiyaçlarını gelecekteki paydaşların ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılamak”* olarak tanımlanabilir. Kurumsal sürdürülebilirlik, ortak iş hedeflerine çevresel ve sosyal yönleri eklemeyi ifade etmektedir. Bu nedenle kurumsal sürdürülebilirlik bugün ve gelecekteki paydaşları için sadece ekonomik gelişmeyi değil aynı zamanda sosyal ve çevresel yönleri de dikkate alarak uzun vadeli bir iş sürecine uyumu belirtmektedir. Dolayısıyla sürdürülebilir bir kurum, eylemlerinin yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel ön koşullarını, etkilerini ve bunlar arasındaki karşılıklı bağımlılıkları da dikkate alır (s.7-8).

Literatürde kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik çeşitli tanımlamalar yer almaktadır. Siddique ve Quaddus'a (2011, s. 1-2) göre kurumsal sürdürülebilirlik, sosyal ve çevresel faktörlerin iş entegrasyonunu içerirken, bu temel olarak kurumun hayatta kalmasını sağlayarak kârları maksimize etmeye yönelik bir iş kararıdır. Hahn vd. (2014), kurumsal sürdürülebilirliği bir kurumun sosyal ve çevresel kaygıları, ticari faaliyetlerine ve paydaşlarla etkileşimlerine dâhil ettiğini gösterdiği faaliyetleri olarak ifade etmektedir. Yazarlara göre kurumsal sürdürülebilirlik, tek başına arzu edilen ancak ayrılmaz bir şekilde bağlantılı ve dâhili olarak birbirine bağımlı olan örgütsel ve toplumsal düzeylerde çok sayıda talep ve hedefle ilgilenir (s. 465). Yılmaz ve Flouris'e (2010) göre, kurumsal sürdürülebilirlik, ekolojik ve sosyal açıdan destekleyici üretim süreçlerinin, ürünlerin ve hizmetlerin ve yenilikçi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının stratejik olarak benimsenmesi ve geliştirilmesi yoluyla rekabet avantajı elde etmeye yönelik kurumsal bir taahhüttür (s. 163). Phan vd.'ne göre ise (2020) kurumsal sürdürülebilirlik, bugün kurumun ve paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılayan iş stratejileri ve faaliyetlerini gerçekleştirirken gelecekte ihtiyaç duyulacak insan ve doğal kaynakları koruma, sürdürme ve geliştirmeyi benimsemektir. Aslında kurumsal sürdürülebilirlik, kurumların geleneksel finansal çizgisinin ötesine geçerek, sosyal ve çevresel konularla ilgili kurumsal performansı da vurgulayan üçlü bir alt çizgiye gitmesini gerektirir. Bunu

yaparken üç temel ilkeye sahiptir: Çevresel bütünlük, sosyal eşitlik ve ekonomik refah (s.2).

Kurumsal sürdürülebilirlik, bugün her zamankinden daha büyük ölçüde iş paradigması hâline gelmektedir. Daha insancıl, etik ve şeffaf iş araçları konusunda artan toplum bilinci ve endişesi, birçok işletmeyi kurumsal davranışlarında daha sorumlu olmaya zorlamaktadır. Kurumların sürdürülebilirlikle ilgili konuları gündemlerine almasında da çeşitli unsurların etkili olduğu görülmektedir. Hitchcock ve Willard (2009, s. 14) sürdürülebilirlik sürecinde kurumların karşılaştıkları toplumsal beklentilere ayak uydurmaya yönelik gelişen süreci Şekil 2.3'teki gibi ifade etmektedir.



Şekil 2.3 Sürdürülebilirlik Sürecinde Kurumların Karşılaştıkları Toplumsal Beklentiler (Hitchcock ve Willard, 2009, s. 14).

Yukarıda Şekil 2.3'te de görüldüğü gibi toplumun kurumlardan süreç içerisinde beklentileri giderek artmış ve bu süreç boyunca yeni paydaşlar eklenmiştir. 1900'lü yılların başlarında etik kurallar ve hükümet politikalarının ortaya çıkmasıyla birlikte yanıltıcı ürün iddiaları, gizli iş anlaşmaları ve tekellerin oluşması caydırıcı nitelikte adımların atılmasını sağlamıştır. 1970'lere kadar çalışan hakları, güvenliği ve çalışma kalitesine yönelik programlarının ortaya çıkması, çalışan ihtiyaçlarının gündeme gelmesini sağlamıştır. 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başında kalite hareketlerinin ön plana çıkmasıyla birlikte kurumlar rakipleriyle rekabet edebilmek için müşteri ihtiyaç ve beklentilerine odaklanmaya başlamıştır. 1980'lerde daha önceki bölümde bahsedilen bir dizi felaketin yaşanması (Bhopal felaketi ve Exxon Valdez olayı vb. gibi) ile birlikte çevreyi korumaya yönelik uygulamalar müşterilerin kurumlardan beklentileri arasında

yerini almasına sebep olmuştur. Sosyal sorumluluk teriminin babası olarak literatürde yer alan Bowen (1953) kurumların insanların yaşamları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğuna dikkat çekerek sosyal ve ekonomik dengesizlikleri iyileştirme konusunda müdahale etmeleri gerektiğini savunmuştur. Bu nedenle de kurumların ekonomik işlevlerini göz önünde bulundurmanın yanısıra bu eylemlerinden kaynaklanan sosyal sonuçları da düşünmeleri gerektiğini belirtmiştir.

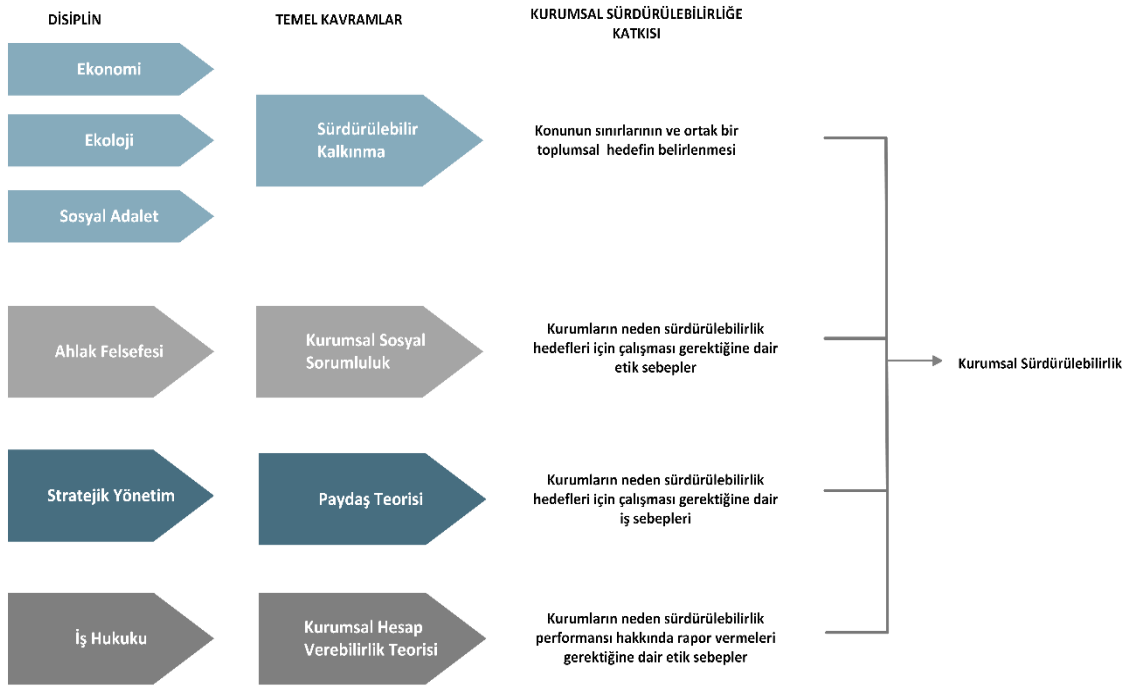
Bugünün toplumu ise, kurumlardan birçok şeyi birarada istemektedir. Toplum, bugün kurumlardan iş uygulamaları oluştururken çalışan sağlığını ve güvenliğini gözetmesini, müşteri beklentilerini karşılayacak kalitede ürün ve hizmetler üretmesini istemektedir. Aynı zamanda toplum, kurumlardan yaşanılan dünyanın sınırsız olmadığını, kaynakların bir gün tükenebileceğini ve doğanın sınırlarının göz önünde bulundurarak yaşadığı çevreyi korumasını ve toplumun ihtiyaçlarını karşılama konusunda istekli davranmasını beklemektedir. Toplum kurumlardan kâr elde etme, yasalara uyma ve iş imkânı sağlamanın ötesinde sosyal beklentileri de karşılamalarını, herkes için daha iyi bir toplum oluşturulmasına yardımcı olmalarını talep etmektedir.

Nandan'a, (2020) göre sürdürülebilirlik unsurlarının kurumsal imajı ve itibarı etkilemesi ve bunun akademik anlamda kabul edilmesi, sürdürülebilirliği günümüzde kurumlar açısından bir zorunluluk haline getirmektedir. Bu nedenle kurumlar büyümek ve bunu sürdürmek istiyorlarsa, paydaşlarını etkileyen ekonomik ve sosyal sorunlara karşı şeffaf ve duyarlı olmalıdır. Paydaşların çıkarlarına yönelik olumlu eylemleri iyi bir imaj ve itibar yaratmaya yardımcı olacağından, beraberinde rekabet avantajı da sağlayacaktır (s. 114). Siddique ve Quaddus'a (2011, s. 1) göre, kurumlar, sosyal değerlerin artık yalnızca materyalist olmadıklarını, sermaye ve finansmanın ötesine geçerek sosyal adalet, sosyal sorumluluk ve çevre koruma gibi daha manevi ve uyumlu değerlere doğru ilerlediğini fark etmeye başlamışlardır.

Kurumlar, değişen tüketici talebinin bu yeni çağında hayatta kalmak istiyorlarsa, çalışma şekillerine en azından kısmen daha sorumlu, daha şeffaf ve daha özenli bir yaklaşım benimsemelidir. Renukappa vd. (2013, s. 53) bir kurumun çevresel ve sosyal sorumluluklarına ekonomik kaygılarla aynı ağırlığın verilmesini gerektirdiğini iddia etmektedir. Yazarlar, sürdürülebilir bir iş yönetimi uygulamasının sosyal, çevresel ve ekonomik sistemlere gömülü olduğunu kabul etmesi gerektiğini ve ağlarındaki birçok farklı paydaşın çevresel, sosyal ve ekonomik gereksinimlerini karşılamak için yönetim ve ilişkilere odaklandığını belirtmiştir. Hahn vd.'ne (2014) göre kurumsal sürdürülebilirlik

yönetici açısından bakıldığında yüksek düzeyde bir karar verme bağlamı içermektedir. Çünkü sürdürülebilirlik kurumların eşzamanlı olarak başarması gereken ekonomik, çevresel ve sosyal sorunları ve sonuçları ele almasını gerektirmektedir. İkinci olarak, sürdürülebilirlik çalışmalarıyla kurumlardan toplumun genel refahını iyileştirmesi beklenmektedir. Üçüncüsü sürdürülebilirlik, daha geniş bir paydaş kümesinin çeşitli ve genellikle birbiriyle çelişen taleplerinin aynı anda karşılanmasını içermektedir (s. 465-466).

Wilson (2003), literatürün gözden geçirildiğinde, kurumsal sürdürülebilirlik kavramının 1) sürdürülebilir kalkınma, 2) kurumsal sosyal sorumluluk, 3) paydaş teorisi ve 4) kurumsal hesap verebilirlik teorisi olmak üzere yerleşik dört kavramdan unsurları ödünç aldığı belirtilmektedir: Bu dört kavramın katkıları Şekil 2.4'teki gibi gösterilmektedir.



Şekil 2.4 Kurumsal Sürdürülebilirliğin Temelleri (Wilson, 2003, s. 1-5)

Wilson (2003, s. 1-5) bu kavramların kurumsal sürdürülebilirliğe katkısını şu şekilde açıklamaktadır:

- **Sürdürülebilir Kalkınma:** Sürdürülebilir kalkınmanın kurumsal sürdürülebilirliğe katkısı iki yönlüdür. Birincisi, çevresel, sosyal ve ekonomik performans olmak üzere kurumların odaklanması gereken alanların belirlenmesine yardımcı olur. İkincisi ise kurumların, hükümetlerin ve sivil

toplumun ekolojik, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliğe yönelik çalışmaları için ortak bir toplumsal hedef sağlar. Ancak sürdürülebilir kalkınma tek başına kurumların neden bu konuları önemsemeleri gerektiğine dair gerekli argümanları sağlamaz. Bu argümanlar kurumsal sosyal sorumluluk ve paydaş teorisinden gelmektedir.

- **Kurumsal Sosyal Sorumluluk:** Sürdürülebilir kalkınma gibi, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) da geniş bir kavramdır. En genel anlamda, KSS, iş dünyasının toplumdaki rolüyle ilgilenir. Temel önermesi, kurum yöneticilerinin yalnızca hissedarların çıkarları veya kendi çıkarları için hareket etmekte kalmayıp toplumun ihtiyaçlarını dikkate alma ve ele alma konusunda etik bir yükümlülüğü olmasıdır. Bir kavram olarak KSS, sürdürülebilir kalkınmadan ve diğer kavramlardan çok daha uzun süredir varlığını sürdürmektedir. 1953'ten sonraki ilk birkaç on yıl boyunca, bu noktadaki çalışmaların ana odağı kurum yöneticilerinin toplumun ihtiyaçlarını göz önünde bulundurma konusunda etik bir sorumluluğa sahip olup olmadığı konusuydu. 1980 yılına gelindiğinde, genel olarak şirket yöneticilerinin bu etik sorumluluğa sahip olduğu kabul edilmiştir. KSS, kurumsal yöneticilerin neden sürdürülebilir kalkınma için çalışması gerektiğine dair etik argümanlar sunarak kurumsal sürdürülebilirliğe katkıda bulunmaktadır.
- **Paydaş Teorisi:** Teorinin temel önermesi, diğer dış taraflarla ilişkileriniz ne kadar güçlüyse, kurumsal iş hedeflerinize ulaşmanın o kadar kolay olacağı; ilişkileriniz ne kadar kötü olursa, hedeflerinize ulaşmanız o kadar zor olacaktır. Paydaşlarla güçlü ilişkilerin kurulması güven, saygı ve işbirliğine dayalı ilişkilerdir. Paydaş teorisinin amacı, kurumların rekabet avantajı geliştirmek için dış gruplarla ilişkilerini güçlendirmelerine yardımcı olmaktır. Genel olarak bakıldığında kurumlar için ilk zorluklardan biri paydaşlarını belirlemektir. Ana paydaşların belirlenmesinden sonraki aşamada, kurumsal yöneticiler için bir sonraki zorluk, onlarla başa çıkmak için stratejiler geliştirmektir. Bu bir zorluktur çünkü farklı paydaş grupları farklı hedeflere, önceliklere ve taleplere sahip olabilir. Hissedarlar ve yatırımcılar yatırımlarından optimum getiri isterken; çalışanlar güvenli iş yerleri, rekabetçi maaşlar ve iş güvenliği isteyebilir. Müşteriler uygun fiyatlarla kaliteli mal ve hizmet isterken; yerel topluluklar topluluk yatırımı; düzenleyiciler ise geçerli düzenlemelere tam uyum isteyebilir. Bununla birlikte, ekonomik

istikrar, çevrenin korunması ve sosyal adalet gibi konular birçok paydaş grubu arasında ortak konular olarak değerlendirilebilir. Paydaş teorisinin kurumsal sürdürülebilirliğe katkısı, kurumların neden sürdürülebilir kalkınma için çalışması gerektiğine dair iş argümanları eklemesidir. Paydaş teorisi, bu yönde çalışmanın kurumun en iyi ekonomik çıkarına olduğunu öne sürmektedir. Çünkü böyle yapmak, paydaşlarla olan ilişkisini güçlendirecek ve bu da kurumun iş hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacaktır.

- **Kurumsal Hesap Verebilirlik:** Hesap verebilirlik, bir kişinin sorumlu tutulduğu eylemlerin hesabını sağlamak için yasal veya etik sorumluluktur. Hesap verebilirlik, sorumluluktan farklıdır. Çünkü ikincisi kişinin belirli bir şekilde hareket etme görevine atıfta bulunurken, hesap verebilirlik kişinin eylemlerini açıklama, gerekçelendirme veya rapor etme görevini ifade eder. Kurumlar, günlük işlerin bir konusu olarak diğer paydaş gruplarıyla sözleşmeler yapar ve bu sözleşmeye dayalı düzenlemeler, hesap verebilirlik ilişkilerinin temeli olarak hizmet edebilir. Kurumsal hesap verebilirlik teorisinin kurumsal sürdürülebilirliğe katkısı, kurumsal yöneticiler ile toplumun geri kalanı arasındaki ilişkinin doğasını tanımlamaya yardımcı olmasıdır (Tutkavul, 2019, s.151). Kurumsal hesap verebilirlik, kurumların neden bu alanlardaki performansları hakkında topluma rapor vermeleri gerektiğinin gerekçesini sağlar. Ayrıca, kurumların neden sadece finansal performansları değil, çevresel, sosyal ve ekonomik performansları hakkında da rapor vermeleri gerektiğine dair argümanları ortaya koymaktadır.

Kurumlarda sürdürülebilirlik stratejisi, temel olarak paydaşlara ilişkin üç temel göstergeler ve bunların alt göstergeleri tarafından oluşturulmakta ve uygulanmaktadır. Bu göstergeler Tablo 2.6'da gösterilmektedir.

**Tablo 2.6.** Kurumlarda sürdürülebilirlik (Nazlı, 2016, s.341)

<b>Ekonomik</b>	<b>Çevre</b>	<b>Sosyal</b>
Kurumsal Yönetim	Atık	İnsan Hakları
Yasal uygunluk	Doğal kaynakların kullanımı	İnsan kaynakları yönetimi
İş etiği kuralları	Biyoçeşitlilik	Çalışan sağlığı, güvenliği
Yolsuzluk(Fraud)	Sorumlu ürün	Müşteri sağlığı ve güvenliği
Paydaşlar üzerindeki ekonomik etki	Karbon salınımı	Pazarlama iletişimi
Ödenen vergiler	Çevre yasasına uyum	Sosyal katkı

Kurumsal sürdürülebilirlik ekonomik, çevresel ve sosyal konuları göz önünde bulundurarak, hem kısa hem de uzun vadede kurumsal hissedar ve paydaş ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgilidir (Pranugrahaning vd., 2021, s.2). Özellikle Brundtland komisyonunun sürdürülebilir kalkınmaya yönelik tanımından sonra gerçekleşen organizasyonlar, kurumlar açısından ekolojik etkileri azaltma ve ekonomik kurumsal hedeflere etkin bir şekilde ulaşma sürecinde, sosyal ve insan refahını iyileştirmenin gerekliliğini ortaya koyması açısından önemlidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde kurumsal sürdürülebilirlik kurumların sosyal, ekonomik ve çevresel olmak üzere üç temel bakış açısını iş yapış şekillerine entegre etmeyi ifade eder. Suluo vd.'ne (2020, s.1) göre, kurumsal sürdürülebilirlik, kurumun toplumdaki rolünü tanımlamak için kullanılan kavramlardan biri olmakla birlikte kurumsal sürdürülebilirliği uygulayan kurumların toplumların refahına katkıda bulunmaları ve faaliyetlerinin onlar üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmaları beklenmektedir. Bir kazan-kazan stratejisi olarak değerlendirebileceğimiz bu uygulamalarla kurumların maliyet ve riskleri azaltma, rekabet avantajı kazanma, itibar ve meşruiyet geliştirme gibi faydalar elde etmesi de söz konusudur.

Essebro'ya göre sürdürülebilir kalkınma konusunda artan farkındalıkla birlikte, kurumların sürdürülebilirliğe ulaşmadaki rolünü açıklayan Kurumsal Sorumluluk (CR), Kurumsal Sürdürülebilirlik (CS) ve Kurumsal Vatandaşlık (CC) gibi birçok tanım ortaya çıkmış ve kurumların daha sürdürülebilir bir gelecek sağlamak için nasıl sorumluluk alabileceklerini ve almaları gerektiğini açıkladıkları belirtilmiştir (2020, s. 12). Sueldo'ya (2016, s.121-127) göre, kurumsal açıdan değerlendirildiğinde sürdürülebilirlik kavramı bir kurumun ekonomik, sosyal ve çevresel hedefler ve değer dengesi doğrultusunda süreçleri uygulama ve yönetme stratejilerini nasıl planladığı, tasarladığı ile ilgilidir.

21. yüzyılda toplum kurumlardan içinde yaşadığı toplum için endişe duymasını ve sorumluluk almasını beklemektedir. Bu durum kurumları, uzun vadede başarı elde etmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için bir taraftan hissedar değerini koruyup geliştirirken diğer taraftan çevresel açıdan sürdürülebilir ve sosyal olarak duyarlı bir şekilde davranmaya zorlamaktadır. İçinde bulunduğumuz dönemde paydaşlar, ticari faaliyetlerin çevresel ve sosyal etkilerine yönelik bilgi talep ederken, yatırımcılar önemli çevresel risklerin ve ilgili uyum maliyetleri ve yükümlülüklerinin açıklanmasını talep etmektedir.

## **2.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik Kararlarını Açıklamada Kullanılan Teoriler**

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya dayanak oluşturması açısından kurumsal sürdürülebilirlik kararlarını açıklamak için yararlanılan teorilere yer verilmiştir.

### **2.2.1. Kurumsal teori**

1960 öncesinde çalışmaların büyük bir çoğunluğunda, kurumların çevrelerinden ayrı olarak anlaşılabilceği belirtilerek, kurumların iç işleyişine odaklanılmış ve önemli süreçlerin, olayların kurum içinde olduğu savunulmuştur (Scott, 1981, s. 407; Mizruchi ve Fein, 1999, s. 655). Selznick'in eski kurumsal teori içerisinde, Thompson (1967) ve Lawrence, Lorsch (1967) gibi yazarların ise durumsallık yaklaşımı çerçevesinde ele aldığı çalışmalarla birlikte örgütlerin çevreleriyle olan ilişkileri araştırmaların ana odağı haline gelmesi 1960'lı yıllardan sonra gerçekleşmiştir. 1960'dan sonra kurumların çevreleriyle aslında oldukça bağımlı oldukları ve sınırlarının hem geçirgen hem de değişken olduğu giderek daha fazla kabul görmüştür. Dolayısıyla girdilerin elde edilmesi ve çıktıların düzenlenmesinin örgütsel işlevler üzerinde önemli etkileri olan bağımlılıklar yarattığı anlaşılmıştır. Bu nedenle hem resmi hem de gayriresmî organizasyon yapılarının oluşumunda, ekonomik, teknik, politik ve kurumsal çevresel faktörlerin etkili olduğu belirlenmiştir (Scott, 1981, s. 407).

Örgüt-çevre ilişkisinin incelenmesi açısından tamamlayıcı bir yaklaşım olarak ortaya çıkan kurumsal teori, örgüt kuramları içerisinde en fazla kullanılan teorilerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal teori, örgütlerin hayatta kalmalarının yalnızca maddi kaynaklara ve teknik bilgilere değil, aynı zamanda kurumun algılanan meşruiyetine de bağlı olduğunu öne sürmektedir (Patel vd.,2005, s. 2). Kurumsal yapıyı açıklayan kurumsal teorinin temelinde, örgütlerin değişen normlara ve sosyal etkilere uyma eğiliminde oldukları ve eğer bunu yapmazlarsa doğal olarak meşruluklarını kaybedeceği görüşü yer almaktadır. Bu durum örgütleri, örgütsel yapılarının ve pratiklerinin homojenleşmesi için teşvik etmektedir (Rodrigues ve Craig, 2007, s. 742).

Teorinin temel tezini, örgütlerin yapı ve süreçlerini içinde buldukları kurumsal çevreye adapte ederek biçimlendirmeleri oluşturmaktadır. Yani örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için sadece teknik anlamda verimli olmaları yetmemekte, kendilerini meşru kılmaları gerekmektedir (Özen, 2015, s. 240-241). Bu meşruiyeti kazanabilmek için de örgütlerin kurumsal çevrelerinden gelen baskılara cevap vermeleri ve örgütsel tercihlerini sosyal olarak kabul gören yapılara veya prosedürlere uydurmaları

gerekmektedir (Carpenter ve Feroz, 2001, s. 569). Sözen ve Basım'a (2015) göre kurumsal teori örgüt çevre ilişkilerini ele alarak, hem bireysel hem de örgütsel eylem için popüler ve güçlü bir açıklama olarak öne çıkmıştır. Ortaya çıkışı 1970'lerin öncesinde kurumsal teorinin ilk savunucularından biri olarak kabul edilen Marx Weber'in ortaya koyduğu "ideal tip" ve "bürokrasi yaklaşımı" ile anılmaya başlanmış olan kurumsal teori, işletmelerin yönetim yapı ve uygulamalarını anlamada 1970'lerden sonra üzerinde önemle durulan bir yaklaşım hâline gelmiştir (s. 258-259).

Kurumsal teori geleneksel olarak, kurumların kurumsal çevrenin kurallarına ve normlarına uyarak konumlarını ve meşruiyetlerini nasıl daha iyi korudukları ile ilgilidir (DiMaggio ve Powell, 1983; Scott ve Meyer, 1991). Kurumsal çevre, modernleşme süreciyle birlikte örgütlerin dışında ve üzerinde oluşmuş, ussallaştırılmış yapıları, normları, kuralları ve efsaneleri içeren bir çevredir (Özen,2015, s. 240). Kurumsal teori, bireylerin ve grupların inanç, tutum ve davranışlarının çeşitli ağlar ve etkileşimlerden güçlü bir şekilde etkilendiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla parasal ya da fayda optimizasyonu yerine meşruiyet kazanmak için alınan sosyal eylemlere odaklanmaktadır (Harcourt vd.,2005, s. 2113). Kurumsal teori, kurumsal bağlamın standartlarına ve beklentilerine uygun hareket etmenin, bir kurumun hayatta kalma şansını önemli ölçüde artırdığını belirtmektedir. Bu teori, kurumların kendilerini çevreleyen kurum ve paydaşların beklentilerini karşılayarak meşruiyetlerini korumaya veya geliştirmeye çalıştıklarını ileri sürer. Böylece kurumlar, baskın sosyal normları, etkileri ve gelenekleri benimseyerek sosyal meşruiyeti birleştirirler (Juárez-Luis vd., 2018, s. 3).

Perrow'a (1986) göre, kurumsal teori örgütsel analiz açısından üç alanda katkı sağlamaktadır. Birincisi, örgütleri bütüncül bir yaklaşımla ele alarak içinde bulunan koşullar doğrultusunda farklı örgüt tiplerinin ortaya çıkabileceği düşüncesidir. Burada önemli olan örgütlerin benzersiz olmasından ziyade her kurumun kendi temel özellikleri olduğudur. İkincisi, örgütlerin birer araç değil, kendi başlarına birer varlık olarak ele alınabileceğidir. Üçüncüsü ve en önemli katkısı çevreyi vurgulamasıdır. Başka hiçbir model örgütsel yapı ve süreçlerin oluşumunda çevreyi bu kadar dikkate almamıştır (s.164-166).

Literatür incelendiğinde eski ve yeni kurumsal teori olmak üzere iki bakış açısının olduğu görülmektedir. Weber'in temellerini attığı ve bürokrasi yaklaşımını temel alan eski kurumsal teorinin 1940'lı yıllarda Philip Selznick; yeni kurumsal teorinin ise 1970'li yıllarda Meyer ve Rowan'ın çalışmalarıyla ortaya çıktığı bilinmektedir.

### 2.2.1.1. Eski kurumsal teori

Eski kurumsal teori, Philip Selznick tarafından 1930'lu yıllarda başlayan “*TVA and the Grassroots*” ve “*Foundations of a Theory of Organization (1948)*” isimli çalışmalarla gündeme gelmiştir. Selznick 1957 yılında yayınladığı ve genellikle örgüt teorisinde "eski" kurumsallığın kaynağı olarak gösterilen “*Leadership in Administration*” adlı kitapta “*TVA and the Grass Roots (1949)* ve” *The Organizational Weapon (1952)*” isimli çalışmalarını anlamlandırmaya çalışmıştır. Merton'un öğrencisi olan Selznick'in yaptığı çalışmalar eski kurumsal teorinin gelişmesi açısından önemlidir. Selznick'in düşüncelerinin oluşmasında hocası olan Merton'un etkili olduğu bilinmektedir.

Scott'a (1995) göre, Merton (1940) “*Bureaucratic Structure and Personality*” isimli çalışmasında doğrudan kurumsallaşma terimini kullanmamış ancak örgütlerdeki biçimsel süreçlere, meşruiyete ve örgüt içindeki kurallara vurgu yapmıştır. 1940'ların sonlarında, Columbia Üniversitesinde R. Merton önderliğinde aralarında öğrencileri olan Selznick, Gouldner ve Blau gibi isimlerin yer aldığı bir grup araştırmacı bürokrasi, bürokratikleşme ve bunun kaynaklarına yönelik çalışmalarda bulunarak örgüt davranışı üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Burada Blau, Gouldner ve Lipset gibi araştırmacılar örgütsel yapılanma ve değişim üzerine çalışmalar yürütürken; Selznick kurumlar ve onların kurumlarla ilişkilerini ele alan teorik bir bakış açısı geliştirmiştir. Merton ve Selznick, araçsal faydalar yerine prosedürlere bağlılığı vurgulama konusunda benzer düşüncelere sahip olsalar da birbirinden ayrıldıkları nokta bağlılık ile ilgilidir. Merton, genel olarak bağlılığı örgütün yasal bürokratik özellikleriyle ilişkilendirirken, Selznick bağlılığı belirli bir örgüt karakteri geliştirmek olarak ele almıştır. Selznick'in yaklaşımı, belirli bir organizasyonun tarihini, zaman içinde kendine özgü yapılarını, yeteneklerini ve yükümlülüklerini geliştirdiği süreçlerin bir tarifini ortaya çıkarmaktadır (s. 23- 25 ).

Selznick'in kurumsal teoriye yönelik düşüncelerinin ortaya çıkmasında *Tennessee Valley Authority (TVA)* isimli araştırmasının önemli bir yeri vardır. TVA, 1933 yılında enerji üretimi, ormancılık, suyuolları gibi konularda kapsamlı bir bölge projesinin yürütülmesi adına kurulmuş ilk bölgesel kalkınma ajansı niteliğinde olan bir örgüttür. Söz konusu örgüt, Büyük Buhran'dan etkilenen yoksul ve dağlık bir bölgenin ekonomik gelişmesini sağlamaya yönelik çalışmalar yürütmüştür. Örgüt, çalışmalarını yürütürken bölge halkını da çalışmanın içerisine dâhil etmiş ve çeşitli görevlere yerleştirmiştir. Ancak bölgede yer alan yerel ve ulusal çıkar gruplarının çalışmaya dâhil edilmesi bu grupların kontrolü ele almasıyla birlikte zamanla amaçlarda değişimlerin meydana

gelmesine neden olmuştur. Selznick, örgütün kalkınma projesini devam ettirmek ve bu süreç sonucunda varlığını sürdürebilmek için etrafında yer alan bu grupların sistemin içinde yer almasını sağlayarak orijinal amaçları değiştirmek zorunda kalmıştır. Bu araştırma örgütlerin çevresel koşullara doğal bir şekilde uyum göstererek hayatını devam ettiren doğal organizmalar olduğu fikrini ortaya çıkarması açısından önemlidir (Özen, 2007, s. 6). Diğer bir deyişle bu durum örgütlerin planlarının ve ulaşmak istediği amaçlarının zamanla içinde buldukları çevredeki değişimlere göre değiştiğini göstermektedir (Danışman ve Çakar, 2012, s. 246).

Selznick'e (1996) göre, kurumsallaşma bir süreçtir. Bu, zaman içinde bir örgütün kendine özgü tarihini, içinde bulunan insanları, grupları ve yarattığı kazanılmış çıkarları ve çevresine uyum sağlama biçimini yansıtan bir şeydir. Burada en önemli anlamı olan "kurumsallaşmak", mevcut görevin rasyonel ve teknik gerekliliklerinin ötesine geçerek bir değer ortaya çıkarmaktır. Buna göre, bir organizasyon kurumsallaştıkça özel bir karaktere sahip olarak kendine özgü bir yetkinlik ya da yerleşik bir eylemsizlik sağlama eğiliminde olacaktır. Dolayısıyla örgütün, bu kurumsallaşma süreciyle birlikte kazandığı karakter onun diğerlerinden farklılaşmasına da yol açacaktır. Bu noktada kurumsallaşma sürecinin izlenmesinin liderliğin sorumluluğunda olduğunu ifade etmiştir. "*Leadership in Administration*" kitabında Selznick kurumsallaşmanın en önemli yönünü, eldeki görevin teknik gereksinimleri yerine getirmenin ötesinde değer içeren bir kavram olarak ifade etmiştir. Burada yazarın vurguladığı kavram ise feda edilebilirliktir (expendability). Feda edilebilirlik, yeni koşullara veya taleplere yanıt olarak kurumun uygulamadan vazgeçmeye veya uygulamanın değiştirilmesine hazır olmasını ifade etmektedir (s. 270-271).

1970'li yıllarla birlikte Selznick'in görüşleri önemini yitirmeye başlamıştır. Bu durumun oluşmasında yanlış soruları sordukları için değil, büyük ölçüde hem tanımlayıcı hem de açıklayıcı yönden soyut cevaplar vermeleri etkili olmuştur. Çünkü Selznick'in fikirleri açıklayıcı olmaktan ziyade büyük ölçüde tanımlayıcı nitelikte kalmıştır. Yazar, kurumsallaşma sürecini tanımlamış ve ancak bu sürecin nasıl olduğu ile ilgili açıklayıcı bir bakış açısı sergilememiştir. O, kurumsallaşmanın işleyişini değerlerin aşılmasıyla oluştuğunu belirtse de bu değerlerin nasıl oluştuğunu açıklama konusunda yetersiz kalmıştır (DiMaggio ve Powell, 1991, s. 2; Scott, 1987, s. 495). Bu eleştiriler yeni kurumsal teorinin ortaya çıkmasını da beraberinde getirmiştir.

### 2.2.1.2. Yeni kurumsal teori

Yeni kurumsal teorinin temelini oluşmasında iki çalışma önemlidir. 1970’li yıllarda Meyer ve Rowan tarafından yayınlanan “*Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*” ve daha sonraki yıllarda DiMaggio ve Powell’ın “*The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*” isimli çalışmaları yeni kurumsal teorinin temellerini oluşturmaktadır. Dolayısıyla Meyer ve Rowan ile DiMaggio ve Powell’ın yeni kurumsal teorinin öncüleri olarak kabul edildiği söylenebilir.

Meyer ve Rowan’ın çalışmalarının temelinde 1970’lerde doktora dersi kapsamında San Francisco’daki ilkokullar üzerinde yaptığı araştırmaların etkisi olduğu bilinmektedir. Dersin hocası Meyer, ğrencileri ise Brian Rowan, Terrence E. Deal ve Richard Scott’tur. Araştırmada, ABD’nin doğusundan batısına kadar birçok okul var iken neden okulların aynı yapı ve düzeyde olduğu sorusuna cevap aranmaya çalışılmıştır. Araştırmanın temel amacı, o dönemlerde egemen olan koşul-bağımlılık yaklaşımının “rgtsel yapının yapılan işin yöntemine bağlı olduğu” tezini sınamaktır (zen, 2015, s. 253). Çalışma ile aslında söz konusu okulların eğitim özellikleri ve teknolojik özellikleri açısından aynı yapı ve özellikleri göstermedikleri, bu nedenle örgütsel yapının oluşumunda teknik olan görev çevresinin değil daha toplumsal ve kültürel bir çevrenin etkili olabileceği görüşü ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucunda post-endüstriyel toplumdaki birçok örgütün biçimsel yapısının, çalışma alanının taleplerinden çok, kurumsal çevrelerindeki efsanelerin (mit) yansımasıyla oluştuğu belirlenmiştir. Buna göre kurumsallaşmış ürünler, hizmetler, teknikler, politikalar, programlar güçlü efsaneler olarak işlev görmekte ve birçok kurum bunları törenle benimsemektedir. Bu efsanelerin temel kaynakları kamuoyu, eğitim sistemleri, kanunlar, düzenleyici yapılar, ödüller, sertifika ve akreditasyon vb.den oluşmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977, s. 341).

Meyer ve Rowan’a (1977) göre modern toplumlarda, resmi örgütsel yapıyı oluşturan efsanelerin iki temel özelliği vardır. Birincisi, çeşitli sosyal amaçları teknik olarak tanımlayan ve bu teknik amaçları rasyonel olarak takip etmek için uygun araçları kurallı bir şekilde belirleyen rasyonel ve kişisel olmayan yönergeleri oluşturur. İkincisi ise son derece kurumsallaşmışlardır ve herhangi bir katılımcı veya kurumun takdirine bağlı değildir. Bu nedenle, çalışma sonuçları üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi dışında meşru olarak kabul edilmelidirler. Meyer ve Rowan kurumların sadece tedarikçi, tüketiciler ve rakiplerden oluşan bir sistem içinde yer almadığını bunun dışında devlet,

medya, kamuoyu, meslek ve çıkar grupları gibi kurumsal bağlamda aktörlerin yer aldığı sosyal ve kültürel çevrede çalışan bir sistemin içinde yer aldıklarını ortaya koymuştur. Dolayısıyla örgütlerin davranışlarının sosyal beklentiler ve meşruiyetin özellikleri ile ciddi şekilde sınırlandırıldığını, bu nedenle de kurumsal bağlamın etkisi dikkate alınmadan anlaşılamayacağını ortaya çıkarmıştır (s. 343-344). Koşul -bağlılık kuramının örgütsel yapının örgütün görev çevresindeki koşullara ussal olarak uyumu sonucunda gerçekleştiği yönündeki egemen görüşü yerine Meyer ve Rowan, örgütsel yapıların, toplumsal gerçekliğin yaygın bir biçimde kabul görmüş anlayışları yansıttıklarını ifade etmişlerdir. Meyer ve Rowan'ın bu görüşünün temelinde ise Berger ve Luckman'ın (1967) gerçekliğin toplumsal olarak kurulduğu yönündeki iddiaları yer almaktadır (Özen, 2015, s. 254).

Yeni kurumsal teorinin temellerinin oluşmasında önemli rol oynayan Dimaggio ve Powell (1983) ise *“The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”* isimli çalışması ile kurumları birbirine benzer yapan şeyin ne olduğu sorusu üzerine odaklanmışlardır. Yazarlar çalışmalarıyla yeni kurumsal teoriye “örgütsel alan” ve “eşbiçimlilik” kavramları ile önemli katkı sağlamışlardır. Burada örgütsel alan ile kurumsal yaşamın tanınmış bir alanını oluşturan örgütleri ifade etmektedir. Bu örgütler arasında kilit tedarikçiler, müşteriler, düzenleyici kurumlar, benzer ürün ve hizmet üreticileri yer almaktadır (Dimaggio ve Powell, 199; Scott, 2014). Dolayısıyla söz konusu aktörler hem rekabetin hem de işbirliğinin gerçekleştiği bir alan içindeki aktörleri kapsamaktadır. Yazarlar, birçok örgütsel teori örgütsel yapı ve uygulamalarda farklılaşmayı vurgularken neden örgütsel formların ve uygulamaların bu kadar homojen olduğu sorusundan hareket ederek örgütler arasındaki çeşitliliği değil homojenliği açıklamaya çalışmışlardır. Buna göre örgütlerin yaşam döngülerinin ilk aşamalarında örgütsel alanlardaki yapı, yaklaşım ve form açısından önemli çeşitlilik ya da farklılıklar söz konusudur. Ancak zamanla örgütler arasında etkileşim, işbirliği ile birlikte bilgi yükünün artması, ortak girişimlerde yer alma ve aynı çevreyi paylaştıklarının farkına varılması sonucunda homojenleşmeye karşı kaçınılmaz bir baskı oluşmaya başlamaktadır. Bu durum örgütsel alanın zaman içinde yapılanmasını beraberinde getirmektedir. Bu yapılanma belirsizliklerle ve sınırlılıklarla ussal bir biçimde mücadele etmenin meşru ve kuramsallaşmış yol ve yöntemlerini temsil eden yapı ve uygulamaların oluşmasına ve alandaki örgütler tarafından benimsenmesine neden olmaktadır. Bu yapı ve uygulamalar, zaman içinde kendini benimseyen örgütlere teknik

verimlilik sağlamanın ötesine geçerek meşruiyet sağlamaktadır (Özen,2015, s.264). Burada meşruiyet, bir kurumun eylemlerinin dış çevre veya sosyal beklentiler tarafından olumlu tanınmasını ifade etmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). Bir başka ifadeyle meşruiyet bir işletmenin eylemlerinin, sosyal olarak yapılandırılmış bazı normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sistemlerinde toplum tarafından arzu edilir, uygun veya uyumlu olduğuna dair genel bir algı ya da varsayımdır (Suchman, 1995, s. 574).

Yeni kurumsal teori, örgütsel formların şekillenmesinde kurumsal çevrenin rolünü ön plana çıkarırken, örgütlerin sürekliliğinde verimlilik kadar önemli olan toplumsal paydaşların gözünde meşruiyet arayışına odaklanarak kurumsal meşruiyetin de önemini ortaya çıkartmıştır (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983; Grewal ve Dharwadkar, 2002). Buna göre yeni kurumsal teori, aynı çevresel koşullarla karşı karşıya olan kurumların benzer yapı ve süreçleri benimsediğini iddia etmektedir. Çünkü benzer koşullarda biraraya gelen kurumların benzer davranışları sergileyerek toplumda meşruiyet kazanacakları, toplumsal olarak kabul edilebilir bir kurum olacakları düşünülmektedir. Dolayısıyla örgütlerdeki yapısal ve davranışsal değişikliklerin rekabet ve verimlilik arzusundan çok, örgütsel meşruiyet gereksiniminden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Bu meşruiyet güdüsü, organizasyonları zorunlu olarak daha verimli hâle getirmeden daha benzer hâle getiren ve kurumsal eşbiçimliliğe yol açan kurumsallaşma süreçlerini teşvik etmektedir (Liang vd.,2007, s. 61).

Meyer ve Rowan modern toplumlardaki örgütlerin genellikle meşruiyet kazanmak, kaynaklara ulaşmak ve hayatta kalma şansını artırmak için buldukları bağlamda birer efsane işlevi gören bu ussallaştırılmış kurumsal kurallara uymak zorunda olduklarını savunmaktadır. Bu kurallar örgütlerde bir yandan neyi, nasıl yapmaları gerektiği konusunda yol gösterirken; diğer yandan o yönde davranmalarını gerekli kılmaktadır (Özen, 2015, s. 256). Fidan'a (2017, s. 4) göre yeni kurumsalcılık yaklaşımı, formel örgütsel yapının yalnızca teknik gereklilikleri ve kaynak bağımlılıklarını yansıtmakla kalmayıp aynı zamanda rasyonel mitler, eğitim sistemi ve meslekler yoluyla meşrulaştırılan bilgi, kamuoyu ve hukuk gibi etmenlerin de aralarında bulunduğu kurumsal güçler tarafından şekillenmektedir.

Yeni kurumsal teori geleneksel olarak örgütsel strateji ve uygulamaların bir meşrulaştırma süreci boyunca nasıl birleştiklerine odaklanmışlardır (Delmas ve Toffel, 2008, s. 1029). Yeni kurumsal teorinin temelinde, bir kurumun gerçekleştirdiği eylemde güdüleyici faktörün, kâr maksimizasyonu elde etmenin ötesine geçerek sosyal meşruiyet

ve sosyal yükümlülüklerin varlığı yer almaktadır (Scott, 2014). Buna göre, kurumların davranışları yalnızca rasyonel ekonomik kararlara değil, aynı zamanda dış normlardan, değerlerden ve geleneklerden güçlü bir şekilde etkilenen öncül iş tercihlerine dayanmaktadır. Dolayısıyla sosyal etkilerin kurumların eylemlerini nasıl şekillendirdiğine odaklanarak, kurumların toplum içinde meşruiyet veya kabul kazanmak için insiyatif aldıklarını iddia etmektedir (Chu vd., 2018, s. 393-394).

Kurumların neden birbirine benzer uygulamaları benimsediklerini açıklamaya çalışan yeni kurumsal teori kurumlardaki davranışların basit bir benzerlikten ziyade birbiriyle bağlantılı birtakım motivasyonlardan kaynaklandığını savunmaktadır. Ekonomik kazanç elde etmekten çok kurumları etkileyen sosyal ve kültürel motivasyonlara odaklanan yeni kurumsal teori kurumların içinde buldukları çevre kavramının önemine dikkat çekmektedir. Söz konusu sosyal ve ekonomik motivasyonlar kurumların davranışlarını şekillendirici bir rol oynamaktadır. Yeni kurumsalcı yaklaşım, kurumların kurumsal alanlardaki baskın uygulamalara uyarak meşruiyet elde ettiklerini göstermektedir. Meşruiyet konusundaki kaygı, sonuç olarak kurumları kurumsal bir alanda sosyal açıdan değerli uygulamaları benimsemeye teşvik etmektedir.

Yeni kurumsal teori, örgütsel değişim teorisi olarak değil, genellikle belirli bir toplum veya örgütsel alandaki düzenlemelerin benzerliğinin (izomorfizm) ve istikrarının bir açıklaması olarak görülmektedir (Greenwood ve Hinings, 1996, s. 1023). Bu nedenle kurumların meşruiyet kazanmak için kurumsal baskılar ile örgütün istekleri arasındaki etkileşimin bir kurumun çevresel tepkisini nasıl etkileyebileceğini analiz etmek için temel bir çerçeve sunmaktadır (Charan ve Murty, 2018, s. 1592).

Yeni kurumsal teori, kurumların toplum tarafından sosyal onay almak için normlar, değerler ve kurullarla faaliyet göstermeleri durumunda benzer davranış sergileyeceklerini savunmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977; Scott, 2001). Homojenliği vurgulayarak iş uygulamalarının yakınsamasını teşvik eden güçlerin var olduğunu savunan (Zsidisin vd., 2005, s. 3409) teori, örgütsel formların şekillenmesinde kurumsal çevrenin rolünü ön plana çıkarırken, kurumsal ortama uygunluğun kurumların ayakta kalabilmesi için değerini vurgulamaktadır. Buna göre kurumlar çevreleriyle gerekli bağı kurduklarında, kurumsal yönergelerin belirlediği kurullara bağlılıklarını bildirdiğinde varlıklarını sürdürüp hayatta kalmalarına katkıda bulunan meşruiyet, statü ve kaynaklara erişim gibi ödülleri de elde etme fırsatı bulurlar. (Baum ve Oliver, 1992, s. 541).

Lee'e (2011) göre iktisat ve sosyoloji alanındaki pek çok çalışmanın gösterdiği gibi, kurumların sosyal ve ekonomik davranış üzerinde önemli bir etkisi vardır. Yeni kurumsallık, devlet anayasaları ve hükümet düzenlemeleri gibi resmi kurumların, oyunun kuralları olarak ekonomik eylemlerin bağlamını şekillendirmede güçlü bir etkiye sahiptir. Resmi kurumlar, oyunun kurallarını belirleyerek toplumdaki teşvik yapısını şekillendirebilir. Benzer şekilde sosyolojik yönelimli, normlar, sözleşmeler ve paylaşılan inançlar gibi bilişsel temelli gayri resmi kurumlar, kurumların davranışını şekillendirmede resmi kurumlar kadar önemlidir (s. 283).

Yeni kurumsal kuramın vurguladığı tezler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Özen, 2015, s. 268-270):

- Örgütler sadece teknik unsurlardan (piyasa, üretim faaliyetleri, örgütlerarası ekonomik ilişkiler) oluşan bir çevrede değil, uzun zaman içinde oluşmuş, kurumsallaşmış kuralları ve yapıları içeren makro bir çevrede yaşarlar. Bu kurumların oluşumunda aynı örgütsel alanda yer alan kurumların ve çeşitli düzenleyici (devlet, meslek örgütleri gibi) aktörlerin karşılıklı etkileşimleri önemli bir rol oynar.
- Çevresel unsurlar, sadece yasal ya da ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel sistemleri de içerir. Oluşumsal ve görüngüsel nitelikleri olan bu sosyo-kültürel anlam sistemleri, örgütsel aktörlerin bilişsel eğilimleri yoluyla örgütlerin ne olmaları gerektiğini, nasıl çalışmalarını gerektiğini biçimlendirir.
- Örgütlerin yapıları ve uygulamaları sadece içsel teknik faaliyetlerin ve dışsal ekonomik ilişkilerin işlevsel bir biçimde tasarlanması ve eşgüdümlemesi sonucunda değil, makro çevredeki kurumsal kalıpları yansıtacak biçimde oluşur.
- Örgütlerin hayatta kalabilmesi için sadece teknik anlamda verimli çalışması değil, kendisini bulunduğu çevrede meşru kılması gerekmektedir. Bu nedenle örgütler, teknik verimliliklerini tehdit etse dahi, kendilerini meşrulaştırmak için kurumsallaşmış yapı ve uygulamaları benimser.
- Örgütlerin belirsizlikten kaçınma, bağımlılık ya da mesleki nedenlerle kurumsallaşmış yapı ve uygulamaları benimsemeleri aynı örgütsel alanda bulunan örgütleri kurumsal çevreleriyle ve birbiriyle eşbiçimli hale getirir.
- Kurumların kendi içinde çelişkili olması ve/veya teknik gerekliliklerle çelişmesi nedeniyle, örgütte gevşek bağlanmış bir yapı söz konusudur (resmi yapı ve uygulamalarla fiili yapı ve uygulamalar birbirinden farklıdır).

### 2.2.1.3. Eski ve yeni kurumsal teori benzerlikler - farklılıklar

1960'larla birlikte kurum ve çevre ilişkisini açıklamada önemli rol oynayan kurumsal teorinin eski ve yeni kurumsallık olarak ele alınan dönemleri incelendiğinde her iki kurumsallık yaklaşımı arasında benzerlik ve farklılıkların olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında eski ve yeni kurumsal kuram arasındaki benzerlikleri şu şekilde ifade edebiliriz (Fidan, 2017, s. 4):

- Hem eski hem de yeni yaklaşım örgütlerdeki rasyonel aktör modellerine şüpheli yaklaşmakta ve her biri kurumsallaşmayı, takip edebilecekleri seçenekleri sınırlayarak organizasyonları daha az rasyonel hâle getiren devlete bağlı bir süreç olarak görür.
- Her ikisi de kurumlar ve çevreleri arasındaki ilişkiyi vurgular ve her ikisi de gerçekliğin kurumların resmi açıklamalarına göre değişen yönlerini ortaya çıkarmaya çalışır.
- Her iki yaklaşım, örgütsel gerçekliğin şekillenmesinde kültürün rolünü vurgular.

Eski ve yeni kuram farklılıkları açısından değerlendirildiğinde ise, farkların oluşmasının temel nedeninin kültürel ve bilişsel süreçler ile kurumsallaşmış davranışın temellerini kavramsallaştırmasından kaynaklı olduğu söylenebilir. Eski ve yeni kurumsallık arasındaki farklılıklar Dimaggio ve Powell tarafından Tablo 2.7.'deki gibi gösterilmektedir.

**Tablo 2.7.** Eski ve yeni kurumsal teori arasındaki benzerlik ve farklılıklar (Dimaggio ve Powell, 1991, s.13)

	<b>Eski Kurumsal Teori</b>	<b>Yeni Kurumsal Teori</b>
Çıkar çatışması	Merkezi	Önemi daha az
Eylemsizlik kaynağı	Sabit çıkarlar	Meşruiyet zorunluluğu
Yapısal vurgu	Biçimsel olmayan yapı	Biçimsel yapının sembolik rolü
Örgütsel yerleşiklik	Yerel toplum	Alan, sektör veya toplum
Yerleşikliğin doğası	Seçim (Co-optation)	Kurucu
Kurumsallaşmanın konumu	Örgüt	Alan veya toplum
Örgütsel dinamikler	Değişim	Israr
Faydacılığa ilişkin eleştirinin temeli	Çıkarların biraraya toplanması kuramı	Eylem kuramı
Faydacılığa ilişkin eleştirinin kanıtı	Öngörülemeyen sonuçlar	Düşünce ürünü olmayan eylemler
Bilişselliğe ilişkin temel formlar	Değerler, tutumlar, normlar	Sınıflandırmalar, rutinler, şemalar
Sosyal psikoloji	Sosyalizasyon teorisi	Atıf teorisi
Düzene ilişkin bilişsel temel	Bağlılık	Alışkanlık, Pratik eylem
Amaçlar	Yer değiştirebilir	Belirsiz
Gündem	Politikalara ilgi	Disiplinle ilgili

Bu doğrultuda eski ve yeni kurumsal teori arasındaki farklılıkları şu şekilde sıralayabiliriz (Dimaggio ve Powell, 1991, s. 12-15).

- Eski kurumsal teori, grup çatışması ve örgütsel stratejiye ilişkin analizlerini, doğrudan politik bir bakış açısı ile ele almıştır. Yeni kurumsal teori ise bunun aksine, genellikle örgütler arasındaki çıkar çatışmalarını önemsiz göstermiş veya kurumların bu tür çatışmalara son derece ayrıntılı idari yapılar geliştirerek nasıl tepki verdiklerine değinmiştir.
- İki kurumsallık arasındaki bir diğer temel fark, çevreyi kavramsallaştırmalarıdır. Eski kurumsal kuramcılar çevreyi, yerel toplulukların içine yerleştirmiş ve yüz yüze etkileşimle birbirine çeşitli şekillerde bağlanmış (personel bağlılığı, işbirliği vb.) kurumlar olarak ifade etmektedir. Yeni kurumsal kuramcılar ise, yerel olmayan ortaklara odaklanarak sınırları endüstri, meslek veya ulusal toplum gibi kavramlarla örtüşen alanlara odaklanmaktadır. Bu noktada eski kurumsalcıların odağında teknik çevre yer alırken, yeni kurumsalcılarda örgütsel alan ve kurumsal çevre yer almaktadır.
- Eski ve yeni kurumsal teori arasındaki farklardan bir diğeri, kurum ve kurumsallaşma kavramlarına yöneliktir. Selznick (1948), eski kurumsal anlayışta kurum ve kurumsallaşma kavramlarını birbirinden ayırmaktadır. Yazara göre örgüt amaçlara ulaşmak için gerekli olan rasyonel bir araç iken; kurumu sembolik bir değer kazanan örgüt olarak ele almaktadır. Dolayısıyla kurum olarak ele aldığı örgütün, değerleri ve kendine özgü bir karakteri olduğunu belirterek diğerlerinden farklılaştığını belirtmiştir.  
Eski kurumsal anlayışta kurumsallaşma ise “düzensiz ve gevşek bir örgütlenmeden ya da teknik faaliyetlerden, düzenli, istikrarlı ve sosyal olarak bütünleşik örüntülerin doğması” olarak ele almaktadır. Yeni kurumsal teori ise, kurum kavramına örgütü de dâhil ederek toplumsal bağlamın özelliği olarak değerlendirir. Dolayısıyla yeni kurumsal teoride kurum, toplumsal olarak inşa edilmiştir ve normal koşullarda sürekli yeniden üretilen davranış örüntüleri veya kural sistemleridir. Kurumsallaşma ise; bir sosyal düzen veya örüntünün bu niteliğe kavuşma sürecidir (Broom ve Selznick, 1955’den aktaran Özen, 2013, s. 124).
- İki teori arasındaki diğer önemli bir farklılık kurumsallaşmadan kaynaklanmaktadır. Eski kurumsal görüşe göre kurumsallaşma, gelenek ve

standartların korunarak eşsiz bir örgütsel karakter oluşturma sürecidir. Örgütün kendine özgü karakteri örgütler arasında çeşitliliği de beraberinde getirmektedir. Burada değişim, örgütün yerel çevresindeki adapte edici ilişkilerin bir parçası olarak görülmektedir.

Yeni kurumsalcıların görüşüne göre kurumsallaşma, yerel ortamlardaki çeşitliliği geçersiz kılmak için kurumlar arasında faaliyet gösteren çeşitliliği azaltma eğilimindedir. Yeni kurumsalcılar örgütler arasında homojenliğe vurgu yaparak kurumsallaşmış unsurlarda istikrara önem vermektedir. Dolayısıyla eski kurumsalcılar rasyonellik ve yetkinliği kurumsallaşmanın göstergesi olarak kabul ederken; yeni kurumsalcılar için kurumsallaşmada meşruiyet ve eşbiçimlilik temel alınmaktadır.

- Eski kurumsal teori örgütleri, hem kurumsallaşan birimler hem de sürecin gerçekleştiği yerler olarak değerlendirmektedir. Yeni kurumsal teori ise, kurumsallaşmanın sektörel veya toplumsal düzeyde gerçekleştiğini belirtmektedir. Yani spesifik olarak örgütler değil, örgütsel formlar, yapısal bileşenler ve kurallar kurumsallaşmaktadır.
- Hem eski hem de yeni kurumsalcı yaklaşım örgütsel davranışa yönelik görüşlerini yalnızca bireysel eylemlerin toplamı olarak görmeme konusunda hem fikir olsalar da buna yönelik gerekçeleri birbirinden farklıdır. Buna göre eski kurumsalcılar bireylerin davranışlarında örgütsel rasyonellik için çabalamalarından ziyade, ideal çıkarları gözetmeleri gerektiğini ileri sürmüştür. Yeni kurumsalcılar ise, bireysel davranışta niyetlilik görüşüne karşı çıkarak çıkarların ve aktörlerin kurumlar tarafından oluşturulduğunu belirtmiştir.
- Kurumsallaşmış davranışların kültürel veya bilişsel temellerine ilişkin anlayışları açısından da eski ve yeni kurumsalcılar arasında önemli bir ayrım vardır. Eski kurumsalcılar için belirgin bilişsel biçimler değerler, normlar ve tutumlardır. Örgütler, kendi içlerinde “değer aşılandıklarında” kurumsallaşmaya başlar. Yeni kurumsallıkta ise, kurumsallaşma temelde bilişsel bir süreçtir. Normatif yükümlülükler sosyal hayata öncelikli olarak gerçekler olarak girer. Kurumu oluşturan tamamlayıcılar normlar ve değerler değil; reçeteler, kurallar ve sınıflamalardır.

#### **2.2.1.4. Kurumsal teoride kurum ve kurumsallaşma kavramı**

Türk Dil Kurumu'na göre kurum; evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese olarak tanımlanmaktadır.

Jepperson'a (1991, s. 143) göre, kurum ve kurumsallaşma, sosyolojinin temel kavramları arasında yer almaktadır. Sosyal bilimlerde bu terimler, otoriter kuralların veya bağlayıcı organizasyonun varlığını ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu kullanım genel sosyolojide örgütlü, yerleşik bir prosedür olarak kurumun temel anlamı olabilecek şeye uygundur. Friel'e (2017, s. 212) göre kurumlar, insan davranışını belirli bir yöne yönlendirerek teşvik etmekte ve caydırıcı unsur aracılığıyla aktörleri sınırlandırmaktadır. Böylece belirsizliği ve işlem maliyetlerini azaltarak insan etkileşimlerinde verimliliği artıran istikrarlı yapılar oluşturmaktadır. Yazara göre, kurumlar toplumdaki tercihleri ve gücü tanımlamaktadır. Dimaggio ve Powell (1991) göre ise kurumlar insan tasarımları değildir ve daha ziyade belirli bir tarihsel ve kültürel bağlamın özelliklerinden evrimleşmiştir. Özen'e (2013, s. 124) göre kurumlar, insanlar tarafından tarihsel süreç içinde ortaya çıkmış ancak artık insanlardan bağımsız bir nesnel gerçeklikmiş gibi normal kabul edilen, kanıksanmış davranış örüntüleri ya da kural sistemleridir. Kurumlar, bir yandan hangi durumda nasıl davranılması gerektiğine dair seçenekler sunarak insanların davranışa geçmesini mümkün kılarken, diğer yandan da insan davranışlarını belirli seçeneklerle sınırlandırarak toplumsal davranışa anlam ve istikrar kazandırmaktadır. Bu sayede toplumsal düzen sağlanmaktadır.

Scott'a (2014) göre kurumlar, ilgili faaliyetler ve kaynaklarla birlikte sosyal hayata istikrar ve anlam sağlayan düzenleyici, normatif ve kültürel-bilişsel unsurlardan oluşmaktadır. Düzenleyici, normatif ve kültürel-bilişsel unsurların harekete geçirdiği süreçler nedeniyle kurumlar dengeleyici ve anlam verici özellikler sergiler. Bu unsurlar, kurumsal yapıların temel yapı taşlarıdır ve davranışa rehberlik eden, değişime direnen uyumlu altyapıları sağlar. Sembolik sistemler olan kurallar, normlar ve kültürel-bilişsel inançlar kurumların temel bileşenleridir. Kurumsallaşma ise, bir süreçtir. Bir kurumun zaman içinde başına gelen, kurumun kendine özgü geçmişini, içinde yer alan insanları, içerdiği grupları ve yarattıkları menfaatleri ve çevresine uyum sağlama şeklini yansıtan bir şeydir (s. 24).

Yeni kurumsal teori, kurum kavramını örgütün de dâhil olduğu toplumsal bağlamın bir özelliği olarak ele alır. Yeni kurumsal teoriye göre kurum, toplumsal olarak inşa

edilmiş, normal koşullarda sürekli yeniden üretilen davranış örüntüleri veya kural sistemleridir. Kurumsallaşma ise, bir sosyal düzen veya örüntünün bu niteliğe kavuşma süreci olarak tanımlanmaktadır (Özen, 2013, s. 124). Meyer ve Rowan'a (1977, s. 341) göre kurumlar kaçınılmaz olarak normatif yükümlülükler içerir, ancak çoğu kez sosyal hayata öncelikle aktörler tarafından dikkate alınması gereken gerçekler olarak girerler. Kurumsallaşma ise sosyal süreçlerin, yükümlülüklerin veya fiillerin sosyal düşünce ve eylemde kural benzeri bir statü kazanmaya başladığı süreçleri içerir. Bu süreç içerisinde davranış ve düşünce biçimleri kural niteliğinde bir statüye geçebilir.

Selznick'te kurumsallaşmayı bir uyum sağlama aracı olarak görmekte ve örgütleri belirli hedefleri elde etmede teknik araçlar olarak değerlendirirken, kurumları teknik yapıdan ziyade değerlerin oluşturulduğu yapılar olarak tanımlamaktadır. İşletmeler kurumsallaşarak süreklilik kazanmayı ve meşru olmayı amaçlamaktadır. Bu yüzden, örgütün belirli işleri başarmayı amaç edinen rasyonel araçlar olduğunu, kurumların ise sosyal ihtiyaç ve baskıların kaçınılmaz ürünleri olduğunu ileri sürmektedir (Gürol, 2005, s. 26). Apaydın'a (2009, s. 8) göre, kurumsallaşmanın temel ve birincil amacı meşrulaşmadır. Bu sayede pazar çevresindeki aktörlerce oluşturulan normlar ve düzenlemelere uygun eylemler ve yapı geliştirerek, işletmelerin yasal bir kurum olması sağlanmaya çalışılmaktadır.

#### **2.2.1.5. Kurumsal teoride çevre kavramı**

Kurumsal teorinin ilk dönemlerinde çevre kavramı belirsizdir. Kurumsal teori üzerine yapılan araştırmaların çoğunda, genellikle teknik ve kurumsal ortamı ayırmak için çaba harcanmaktadır (Oliver, 1997, s. 101). Organizasyonel yapı ve farklılıkları çevre açısından ele alan kurumsal teoride çevre iki boyutta incelenmektedir. Meyer ve Rowan'ın (1977, s. 346) kurumsal ve ilişkisel bağlam açısından ele aldığı çevre kavramını Scott ve Meyer (1991) teknik ve kurumsal çevre olarak ele almıştır. DiMaggio ve Powell (1991, s. 67) ise, teknik ve kurumsal çevrenin bütünleşik açıdan düşünülmesi gerektiğini ve örgütsel çevrenin aslında hem teknik hem de kurumsal çevreden oluştuğunu belirtmektedir.

##### **2.2.1.5.1. Teknik çevre**

Scott ve Meyer (1991) teknik çevreyi, organizasyonların içinde bulunduğu pazarda bir ürün veya hizmetlerin üretildiği, değiş tokuş edildiği, kurumların üretim sistemlerini etkin ve verimli bir şekilde kontrol etmeleri için ödüllendirildiği bir çevre olarak tanımlamaktadır. Rekabetçi pazarlarla benzer nitelikte olan teknik çevre bu yüzden

neoklasik iktisatçılar açısından da önem taşımaktadır. Teknik çevrede yer alan sektörler, kurumların çalışma sürecinin etkin ve verimli kontrolü için ödüllendirildiği bir pazarda ürün veya hizmet alışverişi yapılan sektörlerdir. Teknik çevreler kurumlar üzerinde çıktı kontrolü uygulamaktadır (s. 123). Teknik çevrede yer alan örgütlerin güçlerini, teknik süreçleri arasında koordinasyon sağlama ve bunları denetlemeye odaklamaları ve bu temel süreçlerini, çevredeki değişimlerin dışında tutmak için çabalamaları beklenmektedir (Dinçer, 2013, s. 23).

Teknik çevrede, pazar, strateji, teknoloji ve büyüklük gibi kavramlar örgütler için belirleyici öneme sahiptir. Bu çevreye yönelik işlemler ve faaliyetler önemlidir. Örgütler, teknik faaliyetlerin işlenmesi ve organize edilmesi için rasyonel yapılar yaratmaktadır (Danışman ve Çakar, 2012, s. 242). Scott ve Meyer'e (1991, s. 123) göre bu tür çevrelerde faaliyet gösteren kurumların enerjilerini teknik süreçlerini kontrol ve koordine etmeye odaklamaları ve temel süreçlerini çevresel rahatsızlıklardan korumaya çalışması beklenir.

#### **2.2.1.5.2. Kurumsal çevre**

Kurumsal teorinin temel araştırma konusunun, kurumsal çevrenin kurumsal strateji ve performans üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaya yönelik olduğu söylenebilir. Bu nedenle kurumsal çevre, kurumsal teorinin temel yapısını oluşturmaktadır.

Kurumsal çevre, sosyal gerçekliği tanımlayarak kabul edilmiş sosyal ve kültürel anlam sistemleri veya normları içermektedir. Scott ve Meyer'e göre (1991) kurumsal çevre, organizasyonların meşruiyet elde etmek ve destek kazanmak için bireysel olarak benimsedikleri ve kurumların uyması gereken kuralların ve gereksinimlerin detaylandırılması ile karakterize edildiği ortamlardır. Bu kural ve gereksinimler çeşitli kaynaklardan ortaya çıkmaktadır. Bu kaynaklar kimi zaman düzenleyicilerden, kimi zaman profesyonel veya ticari kurumlardan yada genel inanç sistemleri gibi unsurlar vasıtasıyla gelebilmektedir. Sosyal kural ve gereklerin kaynağı ne olursa olsun, kurumsal çevrelerde kurumlar üretim yapılarının niceliği ve kalitesi için değil, bu kural ve gereklerle uyduklarından, doğru yapıları ve süreçleri oluşturdukları için ödüllendirilmektedir (s. 123-124).

Kurumsal çevre, organizasyonel davranış ve sonuçları etkileyen ve şekillendiren devletler, toplumlar, meslekler ve örgütlerde geçerli olan düzenlemeler, gelenekler ve verilen normlardan oluşur. Kurumsal çevreler teknik çevrelerin aksine karmaşık teknolojiler yerine, sosyal olarak tanımlanan kuralları ve gerekleri kapsamaktadır.

Dolayısıyla kurumlar hayatta kalabilmek ve meşruiyet elde edebilmek için bu örgütlere ve çevrelerine uyum sağlayarak gerekli kaynaklara bu yolla ulaşabilmektedir. Bu nedenle de kurumsal çevre kilit bir stratejik kaygıdır (Scott ve Meyer, 1991, s. 123; Swaminathan ve Wade, 2016). Kurumsal çevre, neyin uygun veya kabul edilebilir örgütsel biçimler ve davranışlar oluşturduğuna dair kurallara, normlara, anlayışlara, inançlara ve varsayımlara atıfta bulunur (Cai vd., 2015, s. 299).

Carvalho vd.'ne (2017, s. 251) göre teknik ve kurumsal çevreler farklı rasyonel gerekçeleri ileri sürmektedir. Buna göre teknik çevrede rasyonel olan, kurumların verimli olmasını ve pazar tarafından kabul edilen mal ve hizmetleri üretmesini ve böylece hedeflerine ulaşmasını sağlamak iken; kurumsal çevrede rasyonel eylem, organizasyona şimdiki ve gelecekte meşruiyet kazandıracak bir prosedür olarak temsil edilmektedir. Teknik çevre, kurumların varlıklarını rekabetçi bir ortamda tutmaya çalıştığı bir çevre iken, kurumsal çevre kurumlar dışında oluşturulan kuralları, normları, inançları ve standartları içeren bir çevre olarak tanımlanmaktadır. Ancak dikkat edilmesi gereken kurumların hayatlarını sürdürebilmek için, sadece teknik çevrelerde etkili olmaları yeterli değildir aynı zamanda kurumsal çevrelerine de uyum sağlayarak meşrulaşabilirler (Meyer, Scott ve Deal, 1983, s. 2-5).

Teknik çevre kurumlar üzerinde çıktı kontrolü uygularken, kurumsal çevrelerde kurumlar çıktılarının niceliği ve kalitesi için değil, doğru yapıları ve süreçleri kurdukları için ödüllendirilmektedir. Teknik çevre karmaşık teknolojiler ve değişimleri içerirken; kurumsal çevre kurallar ve sosyal olarak tanımlanmış kategorileri içermektedir (Scott, 1991, s. 167).

Steidlmeier'e (1993, s. 196) göre teknik çevrenin yönetimi, kaynak bağımlılığı veya beklenmedik durum teorisini vurgular ve teknik gereksinimlere, kaynak akışlarına, bilgi akışlarına ve güç sistemlerine (etki ilişkilerine) odaklanır. Teknik çevrede, bir ürün veya hizmet bir pazarda alınıp satılır ve kurumların kendileri çalışma sürecinin etkin ve verimli kontrolü için ödüllendirilir. Teknik çevre yöneticisi kurumu bir üretim fonksiyonu ve kâr maksimize eden olarak görür ve uzun vadeli maliyet verimliliğine ve sıfır hataya odaklanır. Kurumsal çevrenin yönetiminde ise, kültürel unsurlar-semboller, hikâyeler ve efsaneler, bilişsel unsurlar, normatif inançlar- ve bu unsurların sosyal kaynakları tarafından oynanan rolü vurgulanır.

### **2.2.1.6. Kurumsal teoride meşruiyet kavramı**

Kurumların sosyal çevrelerinde hayatta kalabilmek için maddi kaynaklardan ve teknik bilgilerden çok, sosyal açıdan kabul edilebilirliğe ve toplum içinde güvenilirliğe ihtiyaçları vardır. Bu da bizi meşruiyet kavramına yönlendirmektedir.

Meşruiyet (Legitimacy) kavramının tanımına yönelik olarak ilgili literatürde en fazla kullanılan tanım Suchman tarafından yapılmıştır. Suchman (1995) meşruiyeti, “*bir işletmenin eylemlerinin, sosyal olarak yapılandırılmış bazı normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sistemlerinde arzu edilir, doğru veya uygun olduğuna dair genel bir algı ya da varsayım*” (s.574) olarak tanımlamıştır. Burada Suchman'ın bahsettiği “sosyal olarak yapılandırılmış sistemler” kurumsal çevreleriyle ilgilidir. Buna göre meşruiyet, olaya özgü bir değerlendirmeden ziyade genelleştirilmiştir ve nesnel olarak ele alınmakla birlikte öznel olarak yaratılmıştır. Meyer vd. (1983) ise, bilişselliğe daha fazla odaklanarak meşruiyetin örgüt ve kültürel çevresi arasındaki uyumdan kaynaklandığını belirtmektedir. Buna göre meşruiyet, meşru varlığın davranışları ile bazı sosyal grupların paylaşılan inançları arasındaki uyumu yansıttığı için sosyal olarak yapılandırılmıştır.

Kurumsal teorisyenlerin eşbiçimliliğin temel sonucu olarak ele aldıkları meşruiyet, örgütün dış çevresi tarafından örgütsel eylemlerinin kabulü ve onaylanması anlamına gelen ve örgütlerin hayatta kalması için kritik bir öneme sahip olan bir kavramdır (DiMaggio ve Powell, 1991; Meyer vd., 1983; Kostova vd., 2008, s. 1000). Toplum ve topluluklar tarafından kabul edilen bir dizi norm, inanış, değer ve özelliklerin örgütler tarafından kabul edilmesi örgütlerin meşruiyet olarak bilinen faaliyetlerinin desteklenmesine olanak tanımaktadır.

Meyer ve Rowan (1977, s. 348), örgütün, dış çevresi tarafından meşru kılınan unsurları biraraya getirebilmesinin eşbiçimlilik ile mümkün olacağını ifade etmektedir. Buna göre örgütün başarısı ve hayatta kalabilmesi kurumsal çevrede kazandığı meşruiyete bağlıdır. Deephouse (1996), Meyer ve Rowan (1977) ile DiMaggio ve Powell tarafından örgütsel eşbiçimliliğin örgütsel meşruiyeti artırdığını belirten genel öneriyi destekleyen bir araştırma gerçekleştirmiştir. Yazar, kurumsal teorideki örgütsel eşbiçimliliğin meşruiyeti artırdığına yönelik temel önerisini bankalar üzerindeki bir araştırmayla test etmiştir. Çalışmada meşruiyet, sosyal aktörler tarafından verilen hem bir durum hem de bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Belirli bir sosyal aktör açısından bakıldığında meşru bir örgüt, değerleri ve eylemleri açısından sosyal aktörlerin değer, eylem, beklentileri ile uyumlu olan örgüt olarak görülmektedir.

Suchman (1995, s. 574); kurumların faaliyetlerinde meşruiyet aramalarının birçok nedenden kaynaklandığını ileri sürmektedir. Buna göre meşruiyet sürekliliğe yol açar, çünkü kitlelerin arzu edilen, doğru veya uygun görünen kurumlara kaynak sağlama olasılığı yüksektir. Aynı zamanda, meşruiyet, sadece insanların kurumlara nasıl davrandıklarını değil, aynı zamanda onları nasıl anladıklarını da etkilemektedir. Buna göre toplum meşru örgütü sadece daha değerli değil, aynı zamanda daha anlamlı, daha öngörülebilir ve daha güvenilir olarak algılanmaktadır. Bununla birlikte kurumların toplum tarafından meşru olarak algılanması birtakım avantajlar sağlamaktadır. Meşruiyet süreci, kurumların belirli paydaşların kaynaklarına daha verimli erişim sağlayabilmesi, yatırımcı fonları, devlet desteği, satış ve müşteri sadakati artışı, farklı tedarikçiler ve distribütörler ile sözleşmelerin müzakere edilmesine erişim, saygı ve bağlılık elde edilmesi, kurumun ekonomik ve finansal performansını iyileştirmeye yardımcı olma gibi çeşitli avantajlar sağlamaktadır (Martínez vd., 2016, s. 10).

#### **2.2.1.6.1. Kurumsal meşruiyetin oluşmasında iletişimin önemi**

Meşruiyet tanımı, kurumlar açısından bakıldığında kurumların hayatta kalmak için sosyal olarak kabul edilebilir unsurlara uygun hareket etmeleri gerektiğini göstermektedir. Kurumların, bağlı oldukları çeşitli paydaşlarla işlevsel, uzun vadeli ilişkileri sürdürebilmesi meşruiyeti gerektirmektedir. Meşruiyetini yitiren kurumlar, cezai mevzuattan, personel işe almadaki güçlüklerle kadar çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu nedenle meşruiyet, bir kurumun özelliği değil, kurumsal faaliyet için toplumsal beklentilerle karşılaştırıldığında kurumsal davranışa ilişkin toplumsal algıların bir ölçüsüdür (de Beer ve Rensburg, 2011, s. 213).

Windolph vd.'ne (2014, s. 272) göre kurumların katkısı olmadan sürdürülebilir kalkınma gerçekleştirilemez. Kurumsal düzeyde sürdürülebilirlik yönetimi, hem kurumun iç gelişimine hem de toplumun ve ekonominin sürdürülebilir kalkınmasına bir katkıyı içerir. Kurumların bu gelişmeye ne ölçüde katkı sağladıkları aynı zamanda motivasyonlarına da bağlıdır. Literatürde kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi için yaygın olarak tartışılan motivasyonlar arasında meşruiyet, pazar başarısı ve iyileştirme yer almaktadır. Bu sınıflandırma kurumlar tarafından çevresel ve sosyal konuların yönetimini açıklamak için ele alınmaktadır. Onay veya kabul edilebilirlik olarak da adlandırılan meşruiyet için çabalamak, birçok yayında sürdürülebilirlik için bir motivasyon olarak tanımlanmıştır (Bansal ve Roth, 2000; Bansal, 2005; Hahn ve Scheermesser, 2006).

Patel vd'ne (2005) göre, hem örgütsel meşruiyet hem de halkla ilişkiler, bir kurum ile çevresi arasındaki ilişkileri keşfetmek için modeller sunmaktadır. Bu ilişkiler, paydaşlar ve iletişim olmak üzere iki temel unsur etrafında inşa edilmektedir. Paydaşlar, kurumlar üzerindeki çevresel değişim baskılarının bilinen kaynaklarıdır. Bu nedenle meşruiyet yönetimi, büyük ölçüde kurumlar ve çevreleri arasındaki iletişime dayanır. İletişim, organizasyonel çevre ilişkilerini yönetmek için halkla ilişkilerde yaygın olarak kullanılmaktadır. Halkla ilişkiler bir organizasyon ve toplum arasındaki karşılıklı anlayışı teşvik etmek için kurum ve paydaşları arasında bir diyalog başlatmaktadır (s. 14). Paydaş ilişkilerinin kurulması ve sürdürülmesi halkla ilişkilerin veya iletişimin temel görevidir. Bu işlevsel alan, kurumsal faaliyetlerden kimlerin etkilendiğini belirler ve politik ve toplumsal çevredeki eğilimler, görüşler ve riskler hakkında bilgi toplar. Örgütsel meşruiyeti tesis etmek ve sürdürmek, halkla ilişkiler faaliyetlerinin tümü olmasa da çoğunun merkezinde yer almaktadır (Windolph vd., 2014, s. 275) .

**Tablo 2.8** *Sürdürülebilirlik yönetimi için motivasyonları fonksiyonel alanlarla eşleştirme (Windolph vd., 2014, s. 276)*

<b>Motivasyon</b>	<b>Ele alınan yönler</b>	<b>Fonksiyonel alanlar</b>
<b>Meşruiyet</b>	Devlet düzenlemesi, özel ve öz denetim, medya ve toplum (değerler, kaynaklar)	Halkla İlişkiler / iletişim
<b>Pazar başarısı</b>	Ürün ve hizmet pazarı, işgücü piyasası, sermaye piyasası	Pazarlama, Ar-Ge
<b>İç iyileştirme</b>	Süreç iyileştirmeleri, kaynak kullanımı, eko-verimlilik ve sosyo-verimlilik	Satın alma, lojistik/ dağıtım, üretim, İK, finans / muhasebe

Windolph vd. (2014) tarafından Alman şirketlerindeki kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminin motivasyonlarını belirlemeye yönelik gerçekleştirilen araştırmada bulgular, meşruiyetin sürdürülebilirlik yönetimi için baskın bir motivasyon olduğunu ortaya çıkarmıştır. Söz konusu çalışma sürdürülebilirlik yönetimi için motivasyonları ve buna yönelik konuyu ele alacak fonksiyonel alanlara yönelik genel bir bakış sunmaktadır. Tablo 2.8.'de gösterildiği gibi eğer meşruiyet bir kurum için çok önemli bir motivasyon ise, halkla ilişkiler/iletişimin özellikle sürdürülebilirlik yönetimine dahil olması önemlidir (s. 276).

Metzler'e (2001) göre örgütsel meşruiyeti oluşturma ve sürdürme, halkla ilişkiler faaliyetlerinin tümü olmasa da çoğunun özünde yer almaktadır. Örgütsel meşruiyet, bir örgütün ya da kurumun varolma ve eylemde bulunabilme, işlem yapma hakkıdır. Paydaşlar, bir kurumun meşruiyetini, faaliyetlerinin sosyal normlar ve değerlerle olan

ilişkinine göre değerlendirmektedir. Dolayısıyla meşruiyet, bir kurumun eylemlerine ve onlar hakkında sorumlu iletişime dayanmaktadır. Kurumsal faaliyetler ve bunların sosyal normlar ve değerlerle ilişkileri bir kurum ile çeşitli hedef kitleleri arasında diyaloglar yoluyla kurulur, sürdürülür, sorgulanır ve savunulur. Bu açıdan bakıldığında hedef kitle, kuruma meşruiyet kazandırmakta ve bu açıdan kurumu kendilerine bağımlı hale getirmektedir. İletişim alanında yapılan çalışmalar, imaj, sorun ve kriz yönetimi başta olmak üzere iletişim ve meşruiyet arasında çeşitli bağlantılar göstermiştir. Bu çalışmalar genellikle meşruiyetin kurumlar üzerindeki etkilerini ve bu etkilerin üretilmesinde iletişimin rolünü incelemektedir (s. 321-323).

Patel vd.'ne (2005) göre örgütsel meşruiyet, yönetim teorisinde merkezi bir kavram olarak yaygın bir şekilde kabul edilmesine rağmen, halkla ilişkiler araştırmacıları ve uygulayıcıları, organizasyon-kamu ilişkilerinin kurulması ve sürdürülmesindeki önemini değerlendirmekte yavaş davranmışlardır. Yazarlara göre halkla ilişkiler yöneticilerinin paydaşlarla karşılıklı fayda sağlayan ilişkiler kurmada ve sürdürmede etkili olabilmeleri için, kurumun hayatta kalmasını etkileyen birçok çevresel etkiyi anlamaları gerekmektedir. Kurumsal teori, örgütsel hayatta kalmanın sadece maddi kaynaklara ve teknik bilgiye değil, aynı zamanda kurumun algılanan meşruiyetine de bağlı olduğunu öne sürmektedir. Halkla ilişkiler ve örgütsel meşruiyet teorileri, paydaşlarla iletişim yoluyla izlenen ve yönetilen örgütsel-çevresel ilişkilere odaklanmaktadır. (s. 1-2).

Kurumların içinde bulunduğu rekabet ortamında benzer ürün ya da hizmetleri üretmeleri beraberinde birçok baskıyla karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır. Bu süreçte kurumların rekabeti, sadece kaynaklara veya daha fazla müşteri çekmek ya da hedef kitleye ulaşmak değil aynı zamanda meşru bir kurum olarak algılanmaya yöneliktir. Anafinova'ya (2020, s. 2) göre bu ortamda kurumsal rekabet, kurumları meşruiyet ve prestij aramaya yönlendirmektedir. Devlet düzenlemeleri ve profesyonel standartların sağladığı meşruiyet, piyasalara erişim sağlamak için gereklidir. Olumlu bir itibar dış paydaşlardan kaynak akışını çekmektedir. Bu nedenle, kurumsal rekabet, kurumları en meşru ve prestijli olarak algılanan örgütsel modelleri ve standartları benimsemeye yönlendirmektedir. Bu süreçte medya, belirli bir meşruiyet tanıyan otoriteler ile bir meşruiyet kaynağı olarak toplumun geneli arasında bir yerde durmaktadır.

Deephouse ve Suchman'a (2008, s. 55) göre ise medya yalnızca kamuoyunun fikirlerini yansıtmakla kalmayıp aynı zamanda da etkilemektedir. Bu bağlamda medyanın rolü, devlet ve paydaşlarla birlikte bir başka meşruiyet kaynağı olduğu için önemli hâle

gelmektedir. Bu nedenle medya, meşruiyet araştırmalarında haklı olarak ikili bir rol oynamakta ve hem toplumun geneli tarafından meşrulaştırmanın bir göstergesi hem de kendi açısından bir meşruiyet kaynağı olarak hizmet etmektedir. Kurumların medyada yer edinebilmesi halkla ilişkilerin önemli görevler üstlendiği alanlardan biri olarak düşünölmektedir. Dolayısıyla halkla ilişkiler ve uygulama alanlarının medyada yer edinebilmesi kurumun meşruiyetinin hedef kitlesi gözünde sağlanması açısından önem taşımaktadır.

Boyd (2000) örgütsel meşruiyetin halkla ilişkilerin "temel kavramı" olması gerektiğini ifade etmektedir. Yazar meşru terimini, var olmanın anahtar paydaşların iyi niyetine ve onayına bağlı olduğu çeşitli kurumları tanımlamak için kullanmıştır ve meşruiyetin, kamusal değerlere uygun hareket eden bir kurumda var olduğunu belirtmiştir. Yazara göre, bu değerlere aykırı bir şekilde hareket eden bir kurum, meşru olmaz ve varlığını sürdürmenin önünde ciddi engellerle karşılaşır. Kurumsal varoluş için hedef kitlenin rızasını gerektiren kurumsal meşruiyet kavramı, aslında halkla ilişkiler alanındaki kriz iletişimi, imaj ve konu yönetimi gibi pek çok çalışmanın temelini oluşturmaktadır (s. 342-346). Bu açıdan bakıldığında kriz sürecinde olan kurumlar meşruiyetlerini sağlamak için kamuoyu ile yeniden temas hâlinde olmak zorundadır. Kriz yönetiminde kullanılan taktikler bu meşruiyeti yeniden sağlamaya yönelik bir adım olarak değerlendirilebilir. Kriz durumlarında kurumlar yanlış davranışlardan uzaklaşarak ya da hatalarını kabul edip düzeltmeye çalışarak toplum nezdinde kurumsal meşruiyetlerini tekrar kazanmaya çalışırlar. Çünkü aksi takdirde toplumun onları cezalandıracağının farkındadır. Kriz yönetiminde iletişim kanallarının kullanılması ve paydaşların ikna edilmesine yönelik çabaları aslında kamuoyuna hesap verebilme ve kendilerini savunmaya yönelik bir çabadır. Benzer şekilde kurumların imaj ve itibar yönetimi çabalarına ağırlık vermesi meşruiyet kazanmaya ya da yaptıkları davranışlardan dolayı toplum tarafından onay görmeye yönelik eylemlerdir. Kurumların istikrarlı şekilde kendilerini toplum nezdinde olumlu bir kurum olarak lanse etmeye yönelik çabaları meşruiyet kazanmalarına, toplum tarafından kabul edilebilir nitelikte bir kurum olarak algılanmalarına katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle her kurum faaliyet alanı değişe bile paydaşlarının algılarına göre meşruiyetini kazanır veya kaybeder. Burada önemli olan halkla ilişkiler alanında faaliyet gösteren kişilerin uygulama alanlarını kullanarak belirli kurumsal eylemlerin sosyal normlarla uyumlu olduğuna paydaşları nasıl ikna ettiklerini anlamalarıdır.

Fitch'e (2018, s.113) göre halkla ilişkiler iletişim yönetimi olarak değerlendirildiğinde, bir kurumun sosyal sorumluluklarını ve katılımını inşa etme yollarının iletişimde anahtar bir rol oynar. Yani, halkla ilişkiler bir kurumun daha geniş toplumsal yükümlülüklerini kucaklayan etik bir kurum olarak kimliğini anlatmasına katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle pazarlama veya tanıtım metinlerinden farklı olarak kurumsal bir sorumluluk anlatısı, oldukça farklı bir işleve sahiptir. Çünkü bu süreçte ürün ya da hizmetin satışına yönelik değil, paydaşlara ve topluma kurumun meşrulaştırılması için bir seslenme söz konusudur. Kurumsal teorinin önem verdiği konulardan biri de çevredir. Kurumsal teoride üzerinde durulan çevre, bir kurumun ihtiyaçlarını karşıladığı ve meşruiyetinin tanınması adına kurallarına uymak durumunda olduğu paydaşlarından oluşan bir bütündür (Arslan vd.,2020, s. 253). Bu açıdan bakıldığında halkla ilişkiler kurumun iç ve dış çevresiyle karşılıklı yarar, güven ve işbirliğine dayalı iletişimi sağlamada önemli görevleri yerine getirmektedir.

#### **2.2.1.7. Kurumsal teoride eşbiçimlilik kavramı**

Matematik, kimya ve biyolojide yaygın olarak kullanılan bir terim olan eşbiçimlilik (isomorphism), kurum ve kurumlar arasındaki benzerliği tanımlamak için yakınsama (convergence) ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Kavram bir örgütün başka bir örgütün özelliklerini benimseyerek (ya da ona yaklaşarak) benzer hâle geldiği bir süreci tanımlamaktadır.

Scott'a (2014) göre eşbiçimlilik (izomorfizm), ilk olarak 1950 yılında çevrebilimci Amos Hawley tarafından aynı çevre koşullarına maruz kalan birimlerin benzer örgütlenme biçimini ifade etmek için kullanılmıştır. Hawley, eşbiçimliliğin bir popülasyondaki birimlerin belirli bir ortamda hayatta kalmaya adapte olmalarını sağlamak için rekabetçi süreçlerden kaynaklandığını öne sürmüştür. Yeni kurumsal teorinin temel sorularından biri "örgütleri birbirine benzer yapan nedir?" sorusudur. Dolayısıyla yeni kurumsalcılar da bu benzeşmeyi eşbiçimlilik kavramıyla açıklamaya çalışarak mit olarak nitelendirdikleri efsaneleşmiş uygulamaların örgütler arasında hızla yayılmasını ifade etmek için kullanmışlardır. Ancak Hawley'in tanımının aksine yeni kurumsalcılar, eşbiçimlilikte rekabetten çok sosyal uygunluğun (social fitness) önemini vurgulayarak belirli bir ortamda meşru olarak kabul edilen bir formun elde edilmesi olarak ifade etmişlerdir (s. 185). Dışardan gelen sosyal, politik ve ekonomik baskılar kurumların stratejileri ve karar verme süreçlerini etkileyerek meşru uygulamaları

benimsemeye ya da uygulamalarını diğer paydaşlar açısından meşrulaştırma konusunda çabalamaya yönlendirmektedir.

Herold (2018, s. 9), eşbiçimliliğin temelde vurguladığı şeyin, benzer kurumsal baskılara sahip kurumların, sonunda meşruiyet kazanmak için benzer stratejiler veya mantıklar benimseyeceği yönünde olduğunu ifade etmektedir. Meyer ve Rowan'a, (1977, s. 352) göre ise, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri yalnızca üretim faaliyetleri ve bunun koordinasyonuna bağlı değildir. Bunun dışında örgütlerin meşruiyet kazanmak ve kaynaklara ulaşabilmek için kurumsal çevrelerinin mitleri doğrultusunda hareket etmeleri gerekmektedir. Benzer şekilde Aldrich'te (1979, s. 265) kurumların dikkate alması gereken temel faktörün diğer kurumlar olduğunu vurgulamaktadır. Yazara göre kurumlar sadece kaynaklar ve ekonomik kazanç sağlamak ya da müşteriler için değil, aynı zamanda hem sosyal hem de ekonomik uygunluk açısından kurumsal meşruiyet için de rekabet ettiklerini savunmaktadır.

Baldarelli vd. (2014, s. 1073) kurumlar açısından sosyal bağlamda ele alınan literatürün, kurumların çevresel beklentilere cevap verme, hayatta kalmalarını garanti etme ve başarılarını artırma ihtiyacından kaynaklanan “eşbiçimlilik” adı verilen süreçte kurumsal istikrar ve duruma odaklandıklarını belirtmektedir. Kurumsal teorinin önemli bir ögesi olan eşbiçimlilik, kurumların gerçek amaçlarından bağımsız olarak kendi alanlarındaki diğer kurumlar tarafından meşru ve sosyal açıdan kabul edilebilir olabilmek için benzer yapıları ve yönetim uygulamalarını benimsediğini veya dönüşmek zorunda kaldığını varsaymaktadır. Dolayısıyla dış çevresinden sosyal onay almak ve meşruiyet kazanmak isteyen örgütlerin bir benzeşme sürecinden geçtiği söylenebilir. Bu benzeşme süreci çeşitliliğin azaltarak kurumların homojenleşmesini de beraberinde getirmektedir.

DiMaggio ve Powell (1983, s. 149-150); Meyer (1979) ve Fennell'in (1980) çalışmalarını temel alarak kurumlarda eşbiçimliliğin rekabetçi eşbiçimlilik ve kurumsal eşbiçimlilik olmak üzere iki biçimde gerçekleştiğini belirtmiştir.

#### **2.2.1.7.1. Rekabetçi eşbiçimlilik**

Hannan ve Freeman (1977) tarafından literatüre kazandırılan rekabetçi eşbiçimlilik (competitive isomorphism) Hawley'in görüşlerinden etkilenerek geliştirilmiştir. Hannan ve Freeman klasik makalesi (1977) ve son çalışmalarının çoğunda, rekabetçi eşbiçimliliğin pazar rekabetine, niş değişikliklere ve performans ölçümlerine odaklanan bir sistemin rasyonelliğine vurgu yapmaktadır. Özellikle serbest ve açık bir rekabetin

olduğu ortamlar için uygun olan rekabetçi eşbiçimlilik, yasalarca yoğun bir şekilde düzenlenen ortamlar için uygun değildir (Buchko,2011, s. 31).

Chuang vd.,'ne (2000) göre rekabetçi eşbiçimlilik, popülasyon ekolojisi teorisyenlerinin ilgi alanına girmektedir. Popülasyon ekolojisi, organizasyonel özelliklerin dağılımının zaman içerisinde nasıl değiştiğini ele almaktadır. Buna göre popülasyon ekolojisinin kilit soruları kurumların değişen çevreye başarılı bir şekilde nasıl adapte oldukları değil, neden bu kadar çok organizasyon türü olduğu ve örgütsel değişiklik üreten formların dağılımının bize rekabet dinamikleri hakkında ne söylediğiyle ilgilidir. Dolayısıyla sosyal, politik ve ekonomik koşullardaki değişikliklerin örgütsel özellikler ve çeşitlilik sürecini nasıl etkilediğini açıklamaya odaklanmıştır (s. 5-6).

Rekabetçi eşbiçimlilik açısından popülasyon ekolojisi, bir popülasyonda benzer çevresel koşullarla karşılaşan kurumların, kendilerine uygulanan benzer iç ve dış kısıtlamalar nedeniyle birbirleriyle benzeme eğiliminde olduklarını önermektedir. Bir popülasyondaki rekabetçi dinamikler zamanla geliştikçe, rekabetçi seçim daha az uyum sağlayan kurumları nüfusun dışına iter; sonuç olarak, daha az uygun kurumlar tarafından serbest bırakılan kaynaklar yeni veya mevcut kurumlara taşınır (Chuang vd.,2000, s. 6). Dolayısıyla bu süreçte organizasyonlar kısıtlama ya da standart prosedürlere maruz kalarak diğer birimlere benzemeye zorlanırlar.

#### **2.2.1.7.2. Kurumsal eşbiçimlilik**

Kurumsal eşbiçimlilik (institutional isomorphism), örgütlerin bireysel, örgütsel veya örgütsel alan düzeyinde varolabilecek ortak kurumsal baskılara tepki olarak zaman içinde aynı uygulamaları ve/veya yapıları benimseme eğilimi olarak tanımlanır (Carpenter ve Feroz,2001, s. 570). Krajnovic'e (2018, s. 4) göre kurumsal eşbiçimliliğin arka planında, kurumların faaliyetlerinde uygun eylem ve uygulamaların oluşumu için çevrede göstergeler bulma eğiliminde oldukları gerçeği yatmaktadır. Teorisyenler, zaman içinde aynı alanda faaliyet gösteren organizasyonun nihayetinde izomorfik görünecek benzer organizasyon yapıları ve kalıpları benimsediğini belirterek bu kavramı desteklemektedir. Pal ve Ojha (2017, s. 2), bürokratikleşme ve rasyonalizasyonu, bireyleri rasyonel hareket ettiren ve tüm örgütleri homojen bir şekilde şekillendiren iki önemli kavram olarak ele almaktadır. Bu homojenleşme, aynı alandaki kurumların benzer rasyonel kararlar alarak aynı kaynaklar, tüketiciler ve ürünler aracılığıyla birbirleriyle etkileşime girmesi veya birbirlerine bağımlı olması, kurumların aynı çevre koşullarına benzer şekilde tepki vermesi ile sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla kurumun başlangıcından

olgunluğuna kadar gerçekleşen bu homojenleşme sureci kurumsal eşbiçimlilik olarak ifade edilmektedir. Örgütsel uygulamalarda burokratikleşme ve belirli standartların ortaya çıkması örgütlerin kurumsal bir meşruiyet kazanma isteğinden kaynaklanmaktadır.

Meyer ve Rowan (1977), kurumların toplumun öngördüğü normları ve düzenlemeleri benimseyerek eşbiçimli hale geldiğini ve bu sayede meşruiyet kazandıklarını ileri surmektedir. Popülasyon ekolojisinin rekabetçi dinamiklere odaklanmasının aksine, kurumsal teori, birbirine bağlılık ve karşılıklı bağımlılık derecesine ve kurumların aynı kuralları, inanç sistemlerini ve normlarını ne ölçüde paylaştıklarına odaklanmaktadır. Kurumsal bir formun erken benimsenmesi ekonomik veya teknik kaygılarla motive edilebilirken, daha sonra benimsenmesi teknik performansı iyileştirmek yerine meşruiyet sağlanması amacıyla gerçekleşir.

#### **2.2.1.8. Eşbiçimsel değişim mekanizmaları**

Kurumları birbirine eşbiçimli olarak benzer hale getiren uygulamaların oluşmasında çeşitli değişim mekanizmaları ya da baskılar etkili olmaktadır. Bu mekanizmalar kimi kaynaklarda eşbiçimlilik (DiMaggio ve Powwel, 1983, Kezar ve Bernstein-Sierra, 2019; Martnez-Ferrero ve Garca-Sanchez, 2017; Raab vd.,2018) olarak ifade edilirken kimi kaynaklarda baskılar (YK, 2015; Berrone vd., 2013; Jurez-Luis vd., 2018; Zhu vd.,2013, Alziady ,2019) olarak ele alınmaktadır.

Literatüre bakıldığında kurumsal eşbiçimlilik türlerine yönelik olarak DiMaggio ve Powell (1983) ile Scott (1995, 2001) olmak üzere iki yazara ait sınıflamanın ön plana çıktığı görülmektedir. Bu sınıflamalardan ilki DiMaggio ve Powell (1983) tarafından oluşturulan ve eşbiçimliliğin değişim mekanizmalarına yönelik literatürde en çok bahhsedilen sınıflamadır. DiMaggio ve Powell (1983) eşbiçimliliğin değişim mekanizmalarını zorlayıcı, normatif ve taklitçi olarak ele almakta mekanizmaların kurumları birbirine benzer hale getiren kaynaklar olduğunu ileri surmektedir. Bu baskı kaynaklarından zorlayıcı baskılar devlet kurumları ve yasa yapıcıların kurumlar üzerindeki etkisinden kaynaklanan baskı türüdür. Devlet kurumlarının yasa ve prosedürlere yönelik kurumların uymak zorunda olduğu kuralları belirlemesi kurumların davranışlarını şekillendiren bir unsur olarak ele alınmaktadır. Taklitçi baskılar, kurumların belirsizlik karşısında rakiplerinin davranışlarını taklit etmesi ve böylelikle meşruiyetini sağlamaya yönelik davranışlarını içermektedir. Normatif baskılar ise, kurumların profesyonelleşmeye başlamasıyla ortaya çıkan baskı türüdür.

Diğer bir sınıflamayı yapan, Scott (1994, 2001) ise meşruiyetin kurumsal düzenin üç unsuruna dayandığını savunmuş ve bu değişim mekanizmalarını düzenleyici, normatif ve kültürel / bilişsel olarak ifade etmiştir. Scott'a (1995) göre bir kurumun veya prosedürün meşru olarak yorumlanması, çevredeki belirli aktörlerin yetkilendirilmesi veya onaylanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Buna göre düzenleyici meşruiyet (regulative legitimacy), hükümetlerle ilişkili düzenleyici kurumlar gibi kurumlar üzerinde bir çeşit egemenliğe sahip olan ve böylece gereklilikler ve yaptırımlar yoluyla yasal veya prosedürel olarak kabul edilebilir olanı tanımlayan aktörlerden kaynaklanmaktadır. Normatif meşruiyet (normative legitimacy), yasal olarak gerekli olmaktan ziyade ahlaki olarak arzu edileni tanımlayan, standartları ve değerleri belirleyen (mesleki ve dernekleri vb.) aktörlerden kaynaklanmaktadır. Bilişsel meşruiyet (cognitive legitimacy) ise, karşılaştırılabilir örgütsel aktörlerin yaygınlığından kaynaklanmakta, böylece örgütsel yapılar ve eylemler için şablonlar oluşturmaktadır.

Söz konusu iki sınıflandırma da birbirine paralel nitelikte özellikler göstermektedir. Bu baskı mekanizmaları kurumlara sınırlamalar getirerek meşruiyet kazanabilmek için benzer davranışları sergileme konusunda yönlendirici olmaktadır. Bu çalışmada DiMaggio ve Powell'ın (1983) sınıflaması temel alınmış ve söz konusu itici unsurlar kurumları eşbiçimli olmaya zorlayan kurumsal çevrelerinden gelen baskılar olarak ele alınmıştır. Buna göre ister baskı ister eşbiçimlilik kavramıyla ifade edilsin kurumda ya da örgüt içinde alınan kararlar zorlayıcı, taklitçi ve normatif olmak üzere üç kurumsal mekanizmadan büyük ölçüde etkilenmektedir. Bu mekanizmalar, ortak bir organizasyonel alan tarafından paylaşılan benzer organizasyonel uygulamaları ve yapıları üretmek için ortak bir değerler, normlar ve kurallar seti oluşturmakta ve yaymaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983; Zhu vd.,2013). Eşbiçimlilik mekanizmaları kurum ya da örgütlerin çok benzer olmasına yol açsa da aynı zamanda yapılan bazı çalışmalar eşbiçimlilikte, bu süreçleri kullanan kurumların pazardaki konumlarını iyileştirebildiklerini, işlerinin kamu kurumları ve topluluk paydaşlarının geniş bir yelpazesi tarafından istenilen bir kurum olarak algılanmasını sağladığını ortaya çıkarmaktadır (Martínez vd.,2016, s. 10).

Çalışmanın kavramsal çerçevesini oluşturmasından dolayı kurumların farklı paydaş gruplarından gelen ve birbirine benzer halde davranış geliştirmelerinde etkili olan baskılara yönelik detaylı bilgilere bölüm 2.3.'te ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

### **2.2.1.9. Kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal teori**

Sürdürülebilirlik konusundaki endişeler son yıllarda önemli ölçüde artmış ve buna yönelik akademik literatür ortaya çıkmıştır. Penning (2007), yeni terimlerin ortaya çıktığını ve bunun da insanları heyecanlandırıldığını belirterek sürdürülebilirlik kavramının trend kavramlardan biri olduğunu belirtmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik giderek artan bir şekilde hem kurumsal bir değer hem de birçok şirkette iş stratejisinin bütünüleyici bir parçası hâline gelmektedir (Signitzer ve Prexl, 2007, s. 3).

Kurumların çevre üzerindeki olumsuz etkilerini yönetmek ve azaltmak, farklı kurum ve paydaşların çevre koruma konusundaki artan baskılarıyla karşı karşıya kalmaları nedeniyle kritik bir konudur. Kurumlar artan kurumsal ve paydaş baskısı, işletmelerin olumsuz çevresel etkilerine yönelik topluluk bilincinin artması ve çevresel açıdan sürdürülebilir olarak potansiyel bir rekabet avantajının keşfedilmesi ışığında, çeşitli çevresel uygulamalar geliştirmektedir (Charan ve Murty, 2018, s. 1592).

Shnayder vd.'ne göre (2016) kurumlar, bağlı olduğu sektördeki hem iç hem de dış kurumsal çevre ile sürekli oyun hâindedir. Kurumsal çevre, kurumları hızla değiştirme yeteneğine sahiptir ve uyumluluğu kolaylaştırır. Kurumlar çoğunluğa ne kadar çok uyum sağlarsa, diğer kurumlar üzerinde de aynısını yapma baskısı o kadar güçlü olmaktadır. Bu nedenle kurumsal baskılar, bir kurum olarak meşru kalmak için bir gruptaki bireysel organizasyonlar arasında hızlı izomorfik değişimi, benzerliği ve kimliğe uygunluğu ortaya çıkarmaktadır. Kurumsal teorideki eşbiçimlilik fikri, kurumları KSS'nin benzer yönlerine odaklanmaya motive eden güçleri açıklamaya yardımcı olabilir ve bu da sektördeki firmalar arasında ortak KSS odaklarına yol açmaktadır. Kurumları ve bunların kurumsal karar alma sürecini nasıl etkilediğini anlamak, genel olarak KSS'yi anlamak için hayati öneme sahiptir. Çünkü firmalar tarafından alınan kararlar büyük ölçüde bu organizasyonların faaliyet gösterdiği kurumsal çevrelerinden gelen kurumsal baskılara bağlıdır (s. 215-216).

Kurumsal teori, işletme araştırmalarında geniş çapta kabul görmüştür ve pazarlamadaki uygulamalarının çoğu organizasyonel yapılar ve üye davranışlarıyla ilişkilidir (Raab vd., 2018, s. 159). Kurumsal teori her ne kadar özellikle işletme alanında yer alan çalışmalarda sıklıkla kullanılan bir teori olsa da literatürde yer alan çalışmalar sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik uygulamalarının altında yatan nedenleri öğrenmek için de yararlanılabileceğini göstermektedir.

Shnayder vd. göre (2016, s. 214) kurumsal teori, kurumların KSS'ye dâhil olmak için deneyimledikleri baskı türlerini belirlemek için kullanılmaktadır. Kurumsal teori, kurumların çevrelerinden gelen baskıların bir fonksiyonu olarak firma davranışına güçlü şekilde vurgu yapan genel bir teoridir. Yazarlara göre kurumsal teori kurumlardan gelen etki ve baskıların kurumlar üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaktadır. Kurumsal teorinin gücü, belirli uygulamaların neden belirgin bir ekonomik geri dönüşü olmamasına rağmen kurumlar tarafından tercih edildiğine dair açıklamalar sunmasında ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla teori, kurumların belirli davranışları gerçekleştirmelerinin arkasındaki nedenleri ortaya çıkarabilmesi açısından önem taşımaktadır.

Literatüre bakıldığında sürdürülebilirlik konusunda kurumsal teori temel alınarak çeşitli araştırmaların yapıldığı belirlenmiştir. Bu araştırmaların incelenmesi yapılması planlanan çalışmaya dayanak oluşturması açısından önem taşımaktadır. Sürdürülebilirlik alanında, kurumsal teorinin çevresel konulara örgütsel yanıt vermeyi açıklamadaki önemi hem kavramsal olarak (Jennings ve Zandbergen, 1995; Delmas ve Toffel, 2004) hem de deneysel olarak (Saeed vd., 2018; Roxas ve Coetzer, 2012; Rivera, 2004) kabul edilmektedir.

Literatürde yer alan çeşitli çalışmalar kurumsal teorinin, çevre ile ilgili uygulamaları açıklamak için önemli bir araştırma yönü sağladığını belirtmektedir (Jennings ve Zandbergen, 1995; Berrone vd., 2013; Sarkis vd., 2011). Çünkü kurumsal teori, verimlilik sorunlarına ya da stratejik seçimlerin kurum performansına etkisi ile ilgilenmez. Finansal düşünceler sosyal olarak uyumlu yönetim uygulamalarının ana itici gücü değildir. Bu özellik, teoriyi çevre yönetimi araştırmacıları için özellikle cazip hale getirmiştir. Çünkü yeşil yatırımlar en azından kısa vadede finansal olarak doğrulanamaz niteliğe sahiptir (Berrone vd.,2013, s. 893)

Jennings ve Zandbergen (1995), kurumsal teoriyi kurumların çevre yönetimi uygulamalarını benimsemesini açıklamak için kullanan ilk yazarlar arasında yer almaktadır. Yazarlar çalışmalarında kurumsal teorinin, ekolojik olarak sürdürülebilir organizasyonlarda bir yaklaşım olarak yararlı olduğunu göstererek, teorinin sürdürülebilirliğin anlamı etrafında uzlaşmanın nasıl kurulduğunu ve sürdürülebilirlikle ilişkili kavramların veya uygulamaların kurumlar arasında nasıl geliştirildiğini ve yayıldığını anlamaya yardımcı olduğunu belirtmektedir. Yazarlar gerçekleştirdikleri çalışmalarında zorlayıcı baskıların kurumların çevresel yönetim uygulamalarında önemli bir faktör olduğunu belirterek bu baskıların meşruiyet elde edebilmek için kurumların

stratejilerini ve karar verme biçimlerini etkilediğini bu nedenle sektördeki kurumları benzer uygulamaları hayata geçirmelerine neden olduğunu iddia etmiştir.

Kurumsal teorinin sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk çalışmalarında kullanılmasına yönelik olarak yazarlar tarafından olumlu görüşler yer almaktadır. Juárez-Luis vd.(2018, s. 2) kurumsal teorinin herhangi bir işi, yeni bir uygulamayı başlatmaya veya benimsemeye zorlayan dış faktörleri açıklamak için; çevre alanında ise, ekolojik sürdürülebilirlik tanımlarının kurumlar arasında nasıl geliştirildiğini, kabul edildiğini ve yayıldığını anlamak için kullanışlı olduğunu belirtmektedir. Ayrıca kurumsal teori, sürdürülebilirliğin anlamı etrafında fikir birliğinin nasıl inşa edildiğini anlamamıza yardımcı olmaktadır (Delmas ve Toffel, 2004; Jennings ve Zandbergen, 1995).

Babiak ve Trendafilova (2011, s. 12), KSS'nin, meşruiyet kazanmayı, bir kurumun kaynaklar için rekabet etme kabiliyetini artırabileceğini, paydaş onayını alabilmesini ve kriz zamanlarında iyi niyet sağlayabileceğini ileri sürmektedir. Yazarlar meşruiyetle bu bağ nedeniyle, kurumsal teorinin KSS'yi keşfetmek için uygun bir merceğe olduğunu ifade etmektedir. Charan ve Murty (2018, s. 1592) kurumsal baskıların çevre uygulamalarına etkisinin bugüne kadar çeşitli şekillerde çalışıldığını, bu çalışmalardan elde edilen sonuçlarda kurumların meşruiyet kazanmak ve böylece hayatta kalmak için kurumsal beklentileri yerine getirmeleri gerektiğinin ortaya çıktığını ifade etmektedir. Moon ise (2008, s. 407), özellikle KSS'de, yöneticilerin, hissedarların ve diğer kilit paydaşların kurumların yönetim şeklini şekillendirdiğini belirterek kurumsal teorinin, toplumsal yönelimi göz önüne alındığında, paydaşların arasındaki etkileşimleri ve bağlılıkları incelediğini ki bunun da KSS'yi anlamak için önemli olduğunu ifade etmektedir.

## 2.2.2. Paydaş teorisi

Paydaş teorisinin sürdürülebilirlik araştırmalarındaki rolünü açıklayabilmek için öncelikle paydaş teorisinin temel unsurlarını ele almak gereklidir. Bu nedenle öncelikle paydaş kavramının tanımlanması teorisinin anlaşılması için önem taşımaktadır.

### 2.2.2.1. Paydaş kavramı

Kurumun değer verdiği ve kurumdan talepleri olan grupları tanımlamak için kullanılan paydaş kavramı Freeman tarafından 1970'lerin sonunda bir yönetim kavramı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Aslında "paydaş" kelimesi ilk olarak 1963 yılında Stanford Araştırma Enstitüsü'nün bir bildirisini ile yönetim literatüründe yer almıştır. Paydaş kavramı başlangıçta "*desteği olmazsa örgütün varlığını sona erdirecek gruplar*" olarak tanımlanmıştır (Freeman, 1984, s.31).

Freeman literatürde yaygın şekilde kullanılan paydaş kavramını "*firmanın hedeflerine ulaşılmasını etkileyebilecek veya bundan etkilenebilecek herhangi bir grup veya birey olarak*" (1984, s. 25) tanımlamaktadır. Freeman bu tanımda paydaş olarak sadece kurumun hissedarlarını değil, aynı zamanda çalışanlarının, müşterilerinin ve tedarikçilerinin ötesindeki grupların ve bireylerin stratejik önemini bu kadar net bir şekilde tanımlayan ilk yönetim yazarı olmuştur (Clement, 2005, s. 255). Aslında yazar yerel toplum örgütleri, çevreciler, tüketici savunucuları, hükümetler, özel çıkar grupları ve hatta rakipler ve medyayı gibi çok farklı grupları tanımında biraraya getirerek meşru paydaşlar olarak görmüştür. Belirtilen bu grupların kurumların faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde farklı düzeylerde olsa da önemli rolleri vardır.

Clarkson (1995, s.106) ise paydaş kavramını bir kurumda ve onun faaliyetlerinden geçmişte, şu anda veya gelecekte sahiplik, hak veya menfaatlere sahip olan kişi veya gruplar olarak ifade etmektedir. Kavramda belirtilen hak veya menfaatler kurum ile yapılan işlemlerin veya eylemlerin sonucu olarak ortaya çıkmakta ve yasal, ahlaki, bireysel veya toplu özellik taşıyabilmektedir.

Saleem vd.'ne (2020, s. 2) göre paydaş teorisi literatüründe, hangi tarafların bir kurumun paydaşları olarak nitelendirildiği konusunda önemli bir tartışma vardır. Bu noktada iki belirgin tema olduğu görülmektedir. Bunlardan birincisi dar bir bakış açısından yola çıkarak, kurumun ekonomik çıkarları üzerinde doğrudan etkisi olan gruplara odaklanmakta ve kurumun hayatta kalmasını bu gruplara bağlamaktadır. Clarkson'un çalışmalarında bu grup birincil paydaşlar olarak tanımlanırken; Phillips vd.

(2003) çalışmalarında bu grupları normatif paydaşlar olarak ele almıştır. Temalardan ikincisi ise, Freeman tarafından paydaşların daha genel bir tanımından ortaya çıkan yaygın görüştür.

Literatürde paydaş kavramının sınıflandırılmasında çeşitli kategoriler kullanılmaktadır. Buna göre yaygın olarak literatürde bahsedilen Freeman birincil ve ikincil paydaşlar olarak bir sınıflama yaparken; Mitchell ve diğerleri (1997) paydaşları güç (paydaşın firmayı etkileme gücü), meşruiyet (paydaşın firma ile ilişkisi) ve aciliyet (paydaşın firmadan talepleri) olmak üzere üç özelliği doğrultusunda bir sınıflandırmıştır. Freeman vd.'ne (2007, s. 50) göre birincil paydaş grubundaki paydaşlar kurumun ayakta kalması, büyümesi için kritik öneme sahip olan hissedarlar, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçilerdir. Bu gruplardan herhangi birinin desteği olmadığında ortaya çıkan işin sürdürülebilir olması söz konusu değildir. Bu grupta yer alan paydaşlar kurum üzerinde önemli ve ani etkiye sebep olan paydaşlardır. Kurum ve birincil paydaş grupları arasında yüksek düzeyde karşılıklı bağımlılık vardır. Bu dört temel paydaş grubu kurumlara sosyal yatırım yaklaşımlarını benimsemeleri için baskı kaynağı olarak rol almaktadır (Clarkson, 1995, s. 105-106). Waddock vd. kurumların birincil paydaşlardan dolayı karşı karşıya kaldığı baskıları üç nedene dayandırmaktadır. Bu nedenler şu şekilde sıralanabilir (2002, s.133-137):

- **Birincisi;** sosyal yatırım hareketidir. Buna göre yatırımcılar ve potansiyel yatırımcılar tarafından kurumların tüm sorumluluklarını yönetmeleri için önemli bir baskı kaynağını temsil etmektedir. Müşteriler, satın alma güçleri aracılığıyla kurumlara sorumluluklarını kabul etmeleri ve yönetmeleri için giderek daha fazla baskı yapmaktadır. Yapılan akademik çalışmalara bakıldığında kurumların sosyal sorumluluk ya da sürdürülebilirlik çalışmaları ile finansal performansı arasındaki ilişkiler bu baskının önemini ortaya koymaktadır.
- **İkincisi;** bir kurumun rekabet avantajında önemli bir rol oynayabilecek yüksek vasıflı çalışanlara yönelik kurumsal talep göz önüne alındığında, bugün kritik bir konu olan çalışanın kuruma ilişkin tutumlarıdır. Çalışanın ya da potansiyel çalışan grubunda yer alacak kişilerin kuruma ilişkin görüşleri, potansiyel rekabet avantajının temelidir. Çalışanların bir kurumun sorumluluklarını nasıl kabul ettiği ve yönettiğiyle ilgili algıları, genellikle çalışanın nerede çalışacağına ilişkin kararlarının bir parçasını oluşturmaktadır. Dolayısıyla kurumun sosyal sorumluluk alanı, sürdürülebilirlik faaliyetleriyle topluma katkıda bulunmaya

çalışan bir kurum imajına ve itibarına sahip olması aynı zamanda daha nitelikli işgücünü de kuruma çekebilmesi açısından önemli bir avantaj sağlamaktadır. Bu da kurumun sosyal konulara yatırım yapabilmesinde önemli bir baskı kaynağını ortaya çıkarmaktadır.

- **Üçüncüsü;** müşterilerin sorumlu kurumlardan satın alma arzusunun artması müşterilerin artan satın alma gücü göz önüne alındığında özellikle önemli bir konudur. Müşteriler, satın alma güçleri aracılığıyla kurumlara sorumluluklarını kabul etmeleri ve yönetmeleri için giderek daha fazla baskı yapmaktadır. Gelirlerin artması ve eğitimin yayılması halkın kurumlardan sorumlu çevre performansı talep etme konusunda sesinin yükselmesini de beraberinde getirmiştir. Müşterilerin satın alma kararlarını bir kurumun sorumluluk uygulamalarına ilişkin algılarına dayandırdıkları çeşitli çalışmalarla da desteklenmektedir.

Freeman vd. (2007, s. 51) sıralamasına göre ikincil grupta yer alan paydaşlar Sivil Toplum Kurumları (STK), aktivistler, hükümetler, medya ve özel ilgi gruplarının tümü olarak sıralanmaktadır. Bu paydaşlar kurumu etkileyebilmelerine ve kurumdan etkilenebilmelerine rağmen kurumun hayatta kalmasında doğrudan etkisi olmayan paydaşlardır. Ancak bu grupta yer alan paydaşların birincil paydaşlar ile olan ilişkileri etkileyebilme gücü vardır. Bu paydaş gruplarının kurumun faaliyetleri ile ilgili olarak lehine veya aleyhine olmak üzere kamuoyunu harekete geçirme kapasitesi bulunmaktadır. Clement'e (2005, s. 256) göre ikincil paydaşlar iki gelişmeden kaynaklı olarak kurumları sorumlu davranmaya zorlamaktadır. Bunlardan birincisi, STK'ların ve küresel aktivistlerin kurumsal sorumluluk için kaynaklarını seferber etme kapasitesinin artmasıdır. Özellikle bugün kurumlarının yaptığı faaliyetler birçok farklı alanda çalışan STK'ların takibi altındadır. Kurumların faaliyetlerini gerçekleştirirken çevreye verdiği zarar, çalışma ortamları, üretim süreçleri, insan hakları vb. konular STK'lar ve aktivistler tarafından takip edilmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve son dönemde kullanımı yaygınlaşan sosyal medya, kurumları daha açık, şeffaf olmaları ve sorumlu hareket etmeleri konusunda zorlamaktadır. Sosyal medya platformlarının gelişmesi ve yaygınlaşması pasif paydaşların artık kurumun itibarını etkileyebilecek güçlü yaratıcılar ve bilgi aktarıcılar olmalarına katkıda bulunmaktadır (Barić, 2017, s. 138). Bu durum kurumların faaliyetlerini gerçekleştirirken çalışma standartları, insan hakları, doğayı ve çevreyi koruma vb. konularda toplum beklentilerine uymaya

zorlamaktadır. Clement'e göre bu baskı grubunda yer alan gelişmelerden ikincisi; bir topluluk veya bölge içindeki zararlı iş davranışı potansiyeli konusunda topluluklar ve hükümetler tarafından artan farkındalıktır. Örneğin, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi insan hakları, işgücü ve çevre ile ilgili değerlere dayalı uygulamaları teşvik etmektedir.

İçinde yaşadığımız bilgi çağında kurumların topluma ya da çevreye yönelik sebep olduğu herhangi bir olumsuzluk ikincil paydaş gruplarının bilgilerin yayılması konusundaki hızı düşünüldüğünde kurumlara önemli bir baskı yaratmaktadır. Bu nedenle kurumlardan sorumlu uygulamalarda bulunmalarına yönelik beklentiler ortaya çıkmaktadır. Kurumların sorumluluklarını yerine getirmemelerine yönelik protesto edilmesi paydaş baskısının pek çok kaynağından biri olarak değerlendirilebilir. İçinde yaşadığımız yüzyılda özellikle küresel ısınma gibi konularda dünyayı bekleyen tehlikeler konusunda daha fazla bilince sahip olunması kurumlara daha iyi çevre yönetimi ve sürdürülebilir uygulamalar konusunda baskı unsuru olarak görülmektedir.

Barić 'e (2017) göre birincil paydaşlar, eylemleri kurumun iş operasyonları için kilit öneme sahip olanları; ikincil paydaşlar ise birincil paydaşların algılarını ve tutumlarını etkileme olanağına sahip paydaşları ifade etmektedir. Bununla birlikte birincil menfaat sahipleri kurum yönetimini etkileme güç ve araçlarına sahipken, ikincil menfaat sahipleri yönetimi doğrudan etkileme yetkisine sahip değildir. (s.138).

Polonsky'e (1995, s. 36) göre her bir paydaşın kurumu tehdit etme ya da kurumla işbirliği yapma yeteneği bulunmaktadır. Bu yetenekler kimi zaman kurum açısından olumlu davranışları ortaya çıkarırken (işbirliği) kimi zaman da olumsuz sonuçlarla (tehdit etme) karşılaşmalarına sebep olabilir. Dolayısıyla paydaşların kurumun davranışlarına yönelik olarak cezalandırıcı ya da ödüllendirici bir etkilerinin olduğunu söylemek mümkündür. Tüketicinin kurumu boykot etmesi, hükümet düzenlemeleri gibi durumlar kurumlar açısından negatif paydaş etkileri olarak görülürken; kaynakların kullanımı, hükümet desteğinin sağlanabilmesi, medya ilgisi gibi durumlar paydaşların kurumlar ile işbirliği yapma yeteneğini geliştirici niteliktedir. Bu nedenle kurumsal stratejinin amacı, bu paydaşların tehdit edici davranışlarını azaltmak veya işbirlikçi tutumlarını artırmak olmalıdır. Paydaşların önemi, ele alınan konuya bağlıdır (Saleem vd., 2020, s. 3).

### 2.2.2.2. Paydaş teorisi

Literatürde sürdürülebilirlik araştırmalarında önemli yaklaşımlardan biri olan paydaş teorisinin (stakeholder theory) temeli Adam Smit'in öncülüğünü yaptığı ekonomik teoriye dayanmaktadır. Smith 1759'da *The Theory of Moral Sentiments* ve 1776'da ise *The Wealth of Nations* adlı eserlerinde belirttiği gibi etik ve ekonomik faydalar karşılıklı faydacılığın söz konusu olduğu bir ilişki içindedir ve kurumlar bu iki faydayı birarada sağlayabildikleri takdirde etkin olarak çalışmış kabul edilmelidir (Vural ve Bat, 2018, s. 59).

Roberts'e (1992) göre Ansoff (1965), kurum hedeflerini tanımlarken paydaş teorisi terimini kullanan ilk kişidir. Yazara göre kurumun temel amacı, kurumdaki çeşitli paydaşların birbiriyle çelişen taleplerini dengeleme becerisine ulaşmaktır. Freeman (1984), çalışmasında kurum kararları üzerindeki paydaş etkilerinin dinamiklerini tartırır. Kurumsal yönetimin önemli bir rolü, kurumun stratejik hedeflerine ulaşmak için paydaş taleplerini karşılamanın önemini değerlendirir. Bu doğrultuda paydaş gücünün seviyesi arttıkça paydaş taleplerinin karşılanmasının önemi de artmaktadır (s.597-598). Paydaş teorisi, işletme stratejisi belirlenirken firmaların paydaş çıkarlarının hesaba katılması gerektiğini öne sürmektedir (Konuk, 2016, s.7).

Freeman tarafından ortaya atılan paydaş teorisi, kurumsal yönetimin hissedar değerini kavramından çok daha karmaşık bir ortamdan etkilendiğini ve iş ortamının birden çok paydaşın etkileriyle karakterize edildiğini savunmaktadır (Herold, 2018, s.11). Paydaş teorisi, yalnızca yatırımcının ya da hissedarın kâr maksimizasyonu elde etmesi için değeril, etkileşimde bulunduğu tüm paydaş grupları için zenginlik ve değer yaratmayı temel alan görüşü odak noktasına getirmiştir.

Paydaş teorisi hissedar değerini artırmaya karşı olmamakla birlikte bu değerini artırırken diğer tüm paydaşlarıyla da ilişkilerini yönetmeye ve sürdürmeye yönelik bir yaklaşımdır. Geleneksel görüşe göre, hissedarlar hak sahipleridir. Kurumun onlara birincil derecede önem verme zorunluluğu vardır ve kurumun yalnızca yatırımcılar, çalışanlar, tedarikçiler ve müşteriler olmak üzere 4 grubun ihtiyaçlarını karşılması gerekir. Ancak paydaş teorisi, bu grupların yanında halk, hükümet organları, siyasi gruplar, topluluklar, sendikalar ve hatta rakipler dahil olmak üzere bu sürece dahil olması gereken başka tarafların da olduğunu savunmaktadır (Saleem vd.,2020, s. 2).

Paydaş yaklaşımı, yöneticilerin sadece hissedarların kârını değil, aynı zamanda çalışanlar, müşteriler veya yerel topluluklar gibi hissedar olmayan grupların çıkarlarını da hesaba katmalarını belirtmektedir. Freeman paydaş yaklaşımının temel argümanını “*bir kurumun eylemlerinin diğerleri üzerindeki etkilerini ve bunların organizasyon üzerindeki potansiyel etkilerini dikkate alınması*” olarak özetlemektedir (Raupp, 2011, s. 277-278). Paydaş beklentilerine uyum sağlayan kurumsal davranışlar, meşruiyeti sağlayarak kurumun devamlılığını garanti altına almak için gereklidir (Öztürk, 2014, s. 201). Kurumun yalnızca kâr beklentisi olan hissedarlarının değil eylemlerinden etkilenen tüm gruplar ile ilişkilerinin dikkate alınması gerektiğine dayanan paydaş teorisi kurum ile paydaşları arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır.

Hörisch vd’ne göre paydaş teorisi, aşağıdaki 4 temel fikri temel almaktadır (2020, s. 3):

- Birincisi, kurumlar organizasyonu oluşturan farklı paydaşlar arasındaki ilişki ağlarından oluşur.
- İkincisi, yöneticilerin temel görevi paydaşlar için değer yaratmaktır. Bu, öncelikli olarak çatışan çıkarları baskılamak yerine, bu paydaşlar arasında karşılıklı çıkarlar yaratma arayışına girerek karşılıklı çıkarları uyumlu hale getirmeyi amaçlamaktadır.
- Paydaş teorisinin üçüncü temel fikri, çoğu iş kararının aynı zamanda etik bir içeriğe sahip olduğunu ve bunun tersinin de geçerli olduğunu ima eden bütünleştirme fikridir. Bu nedenle, etik ve ticari kararları iki ayrı yapı gibi ele almadığı ancak bunları işin bütünleşik yönleri olarak değer yaratan bir faaliyet olarak gördüğü ileri sürülür.
- Dördüncü ana fikir ise, kurumlar paydaşları ile işbirliği yapmakta ve kâr elde etmenin ötesine geçen belirli bir amaç etrafında biraraya gelmektedir.

Vural ve Bat’a (2018) göre özellikle 1950’lerden sonra tüketicinin çevreye yönelik beklentilerinin artması, açık sistem anlayışının etkili olması ve dış çevreden etkilendiklerinin kabul edilmesi beraberinde kurumların kendi davranışlarını sorgulamalarına neden olmuştur. Açık sistem anlayışının yerleşmesi kurumun faaliyetlerinden etkilenen gruplar olduğu ve bunlara karşı sorumlu olduğu fikrini ortaya çıkarmıştır. Paydaş ilişkisinin kurumlar açısından önem kazanmasıyla birlikte 20.yüzyılın ikinci yarısından itibaren KSS, kurumsal itibar, kurumsal değer gibi kavramlar önem kazanmaya başlamıştır (s.59).

Paydaş kavramının ve paydaş teorisinin kurumlar açısından neden önemli olduğunu Clement, (2005, s. 256- 261) şu şekilde sıralamaktadır:

- ***Kurumlar paydaşlarına yanıt verme konusunda artan baskıyla karşı karşıyadır:***  
Günümüz kurumları açısından bakıldığında farklı paydaş grupları kurum yöneticilerinin karar alma sürecinde daha aktif ve sesli hâle gelmektedir. Kurumun paydaşlarının beklentilerinden kaynaklanarak ortaya çıkan baskısı iş dünyasında başarı sağlarken aynı zamanda toplum refahına yönelik farklı konulara odaklanmasına katkıda bulunmaktadır. Geniş bir paydaş yelpazesi kurumların rekabette ayakta kalabilmek için karşılaştığı sayısız baskıya daha sorumlu bir şekilde yanıt vermeye zorlamaktadır.
- ***Kurumların çeşitli paydaşlarının isteklerine yanıt vermek için yasal bir zorunluluğa sahiptir:***  
Kurumlar esas olarak hissedarlarına karşı bir görevi olsa da, kanunlar, düzenlemeler ve mahkeme kararları hissedar olmayan paydaşlara da sorumluluk taşıdıklarını ortaya koymaktadır. Yasalar ve düzenlemelerle ilgili olarak kurumlar müşteriler, çalışanlar ve daha geniş olarak toplumla ilgili ticari davranışları etkileyen mevzuata bağlıdır.
- ***Kurumlar artık sadece mesleklerinin ilkeleri doğrultusunda yönlendirilmeyen yöneticiler tarafından yönetilmektedir.***  
Popüler inanca göre, üst düzey yöneticiler karar verme süreçlerinde fonksiyonel uzmanlık alanlarında öğrendiklerinden ve deneyimlediklerinden büyük ölçüde etkilenirler. Ancak son araştırmalar, üst düzey yöneticilerin karar vermelerinin akran üst yöneticileriyle etkileşimlerinde karşılaştıkları sosyal etkilerden çok daha fazla etkilendiğini göstermektedir.
- ***Kurumlar, güçlü paydaşlarının istek ve beklentilerine meşru ve acil taleplerle yanıt vermek zorundadır.***  
Yöneticiler sadece paydaşlarına değil aynı zamanda her bir paydaşının göreceli öneminin nasıl belirleneceğine önem vermeleri gerekmektedir. Bu noktada güç, meşruiyet ve aciliyet olmak üzere üç paydaş özelliği dikkate alınarak paydaşlarına ne zaman ve nasıl yanıt verebileceklerini belirleyebilirler.
- ***Kurumların paydaşlarının endişelerine yanıt vererek kârlılıklarını artırabilir ya da iyileştirebilir.***

Özellikle yapılan çeşitli çalışmaların kurumların paydaş beklentilerine cevap vermesinin beraberinde finansal performanslarında artışa sebep olacağını, rekabet avantajını artırabileceklerini ortaya koymaktadır.

Donaldson ve Preston (1995) paydaş teorisinin - *araçsal, tanımlayıcı ve normatif* – olmak üzere üç yollu sınıflandırmasını yapmış ve söz konusu sınıflama paydaş teorisine yönelik yaklaşımları anlamak için yararlı bir çerçeve sunmuştur.

- ***Araçsal yaklaşım:*** Bu yaklaşımlardan ilki olan araçsal yaklaşıma göre kurumu yönetmek için paydaşı ele alan bir yaklaşım benimsemenin gerekçesi, bu tür bir yaklaşımı benimseyen kurumların kendi rekabet avantajlarına, göreceli uzun vadeli başarılarına ve kurumsal performans hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmaları bakımından kendi kendini gerçekleştirir. Bu, paydaşları dâhil ederek elde ettikleri artan meşruiyet nedeniyle de iyi bir sonuç ortaya çıkarmaktadır (Venkataraman, 2019, s. 4). Goedegebuure vd.'ne (2006, s. 6) göre araçsal yaklaşım, paydaşları amaca yönelik bir araç olarak görür. Bir kurumun nihai hedefi pazarda başarılı olmaktır ve paydaş yönetimi bu amaca yönelik bir araçtır. Bu teori türünde mantık, paydaşların olumlu ve olumsuz bakış açılarını dikkate almanın kârlı olmasıdır. Paydaş bilgileri, yeni ve uygulanabilir stratejilerin oluşturulmasına yol açabilir. Mevcut ve gelecekteki politika bağlamının daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunabilir. Paydaş analizi, örgütsel davranışın daha fazla kabul görmesine yardımcı olabilir. Bu nedenle, uygun paydaş yönetimi stratejik karar vermeyi geliştirir ve dolayısıyla organizasyon için katma değer sağlar.
- ***Tanımlayıcı yaklaşım:*** Paydaş teorisine yönelik tanımlayıcı yaklaşımlara göre, bir kurumun potansiyel olarak bir hak talebinde bulunabilecek tüm aktörleri tamamen tatmin etmek için gerekli tüm kaynaklara sahip olamayacağı varsayımına dayanmakta ve kimin paydaş olarak nitelendirileceğini tanımlamaya ve önceliklendirmeye önem vermektedir (Venkataraman, 2019, s. 4). Paydaşlarla ilgili belirli organizasyonel özellikler ve yönetsel davranışlarla ilgilenir. Bu yön, en az araştırılmış olanıdır (Goedegebuure vd.,2006, s. 6).
- ***Normatif yaklaşım:*** Paydaş teorisine yönelik normatif yaklaşımlara göre, işletmeler, sürdürülebilirlik söyleminin altını çizen ilkelerle büyük ölçüde uyumlu bir şekilde ve bu tür bir yaklaşımın "nihai gerekçe" olarak görüldüğü şekilde, paydaşları etik veya ahlaki nedenlerle meşgul etmeye ve yönetmeye teşvik edilir

(Venkataraman,2019, s. 4). Goedegebuure vd.'ne (2006, s. 7) normatif yaklaşımlar, yöneticilerin kurumun paydaşlarıyla nasıl ilgilenmesi gerektiğiyle ilgilidir. Bu görüşe göre, öncelikli paydaşlar, ahlaki ilkeler temelinde dikkate alınmalıdır. Paydaşlar "araçlar" yerine "amaç" olarak kabul edilir.

Herremans vd.'ne (2016, s. 419-420) göre paydaş teorisi ahlaki ve stratejik olmak üzere iki görüşü öne sürmektedir. Ahlaki görüş, bir kurumun faaliyetlerinden etkilenenlerin bilgilendirilme ve belirli performans standartlarını talep etme hakkına sahip olduklarını öne sürmektedir. Bu da çıkarlar ve faydalar arasında bir denge olduğunu göstermektedir. Buna karşılık stratejik görüş ise, amaçlarını gerçekleştirme yeteneği açısından kurumun yararlarının altını çizme eğilimindedir. Kurum paydaşların taleplerini karşılarken paydaşlar da kurumun ihtiyacı olan önemli kaynakları sağlayarak kuruma katkıda bulunur. Bu nedenle yönetici, kurumsal faaliyetleri, çatışan paydaş talepleri arasında bir denge kuracak şekilde düzenlemekten ahlaki olarak sorumludur (Huang ve Kung, 2010, s. 437).

Kaynak bağımlılığı kuramına göre kurumlar tümüyle kendi kendine yeterli değildir. İhtiyaç duydukları bütün kaynakları ve işlevleri içsel olarak sağlayamazlar. Gereksinim duydukları bazı kaynakları çevrelerindeki unsurlardan temin etmek zorundadır. Bu da çevredeki unsurlarla ilişki içine girme gereğini yaratır (Üsdiken, 2015, s. 80). Bu nedenle paydaş algısı kavramının önemi her geçen gün kurumlar tarafından anlaşılmaktadır. Kurumun gerçekleştirdiği faaliyetlere yönelik doğru ve gerekli bilgilerin paylaşılması, iç ve dış paydaşlarının desteğini sağlaması ve uygulamalardan başarı elde edebilmesi açısından önemlidir. Bu nedenle kurumların kurumsal sürdürülebilirlik temelinde bir uygulama gerçekleştirme sürecinde paydaşlarının istek ve beklentilerini dikkate alması önemli noktalardan biridir. Özellikle sürdürülebilirlik gibi farklı boyutları olan alanlara yönelik çalışmalarda kurumun geniş bir paydaş kitlesi ve bu kitlenin beklentileri ortaya çıkmakta ve paydaşlar kurumdan bu beklentilerin karşılanmasını talep etmektedir. Bu beklentilerin karşılanması ancak paydaşlarla kurulacak doğru iletişim kanallarıyla mümkündür.

Freeman vd.'ne (2007, s. 4-5) göre herhangi bir kurumun günlük iş rutini açısından değerlendirildiğinde, geniş bir paydaş yelpazesıyla etkileşimlerden oluşmaktadır ve bu ilişkilerin dikkatli bir şekilde yönetilmesi gerekir. Dolayısıyla kurum yöneticilerinin işleri için sadece hissedar değeri yaratmanın tek meşru hedef olduğuna inansalar bile, hissedar değeri yaratmayı başarmak için paydaş ilişkilerine odaklanmalıdır. Çünkü iş dünyası çok

karmaşıktır, büyük bir belirsizliği içerisinde bulundurmaktadır. Bu dünya iş başarısına ulaşmak için hayati öneme sahip, birbiriyle bağlantılı müşteri, tedarikçi, topluluk, çalışan ve finansör ağlarından oluşur. Bu nedenle çalışmalarını sadece menfaat sahipleri adına yöneten kurum uzun dönemde performansını sürdürmez. Kurumlar bugünün değişen ortamında farklı kişi ve kurumlarla etkileşim hâindedir. Ancak burada önemli olan farklı kurum ya da paydaşlarla nasıl etkileşim kurulduğu ve değer yaratıldığı ile ilgilidir. Bu nedenle bir kurumun ya da işletmenin oluşturulabilmesi ve devamlılığının sağlanabilmesi için paydaş ilişkilerinin yönetilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla paydaş ilişkilerinde sadece hissedarlara yönelmek ve onların istek ve beklentilerini artırmaya çalışmak yerine kurumun farklı paydaş gruplarının istek ve beklentilerini dikkate alarak bir değer yaratması gerekir. Bu bakış açısı beraberinde uzun dönemli ilişkilerin oluşturulmasına ve sürdürülmesine katkıda bulunur.

Herold'a (2018, s. 14) göre kurumsal teori sürdürülebilirliğin benimsenmesi için olumlu açıklamalar sağlamaktadır. Kurumsal baskılar ve izomorfik davranış, kurumsal uygulamaların zamanla aynı hâle gelmesini sağlarken aynı zamanda, paydaş teorisi, paydaşların ve aktörlerin rollerini ve bu alandaki etki derecelerini belirlemek ve araştırmak için kurumsal teoriyi tamamlayabilmektedir.

### ***2.2.2.3. Kurumsal sürdürülebilirlik ve paydaş teorisi***

Paydaş yaklaşımı, sadece hissedar değerini artırmaya yönelik bir bakış açısı yerine tüm paydaşların ihtiyaçlarını ve gereksinimlerini kapsayan bir yönetim yaklaşımının daha fazla verimlilik sağladığını savunmaktadır (Venkataraman, 2019, s. 3). Polonsky'e (1995, s. 29) göre organizasyon stratejilerinin geliştirilmesinde kurumlar, her bir paydaş grubunun kurumların performansına ilişkin farklı beklentilerinin olduğu çok sayıda iç ve dış paydaşa karşı sorumludur. Çevresel ve sosyal konulara yönelik olarak hem hükümetlerin hem de kamuoyunun artan ilgisi kurumları bu konulara yönelik davranışlarda bulunmaya ve stratejilerini bu doğrultuda oluşturmaya zorlamaktadır. Berry ve Rondinelli (1998, s. 38), özellikle çevre yönetimi ile ilgili olarak hükümetlerin, müşterilerin, çalışanların ve hatta rakiplerin sosyal olarak sorumlu kararlar almaları için kurumlara baskı yaptığını belirtmiştir.

Eğitim ve gelirin artmasına paralel olarak proaktif çevre yönetimine yönelik eğilimin artması, daha temiz bir çevre sağlamak için hemen hemen her yerde hükümetler üzerindeki kamu baskısını hızlanmaktadır. Bu durum hükümetin bu kamu baskılarına cevap verebilmek için kurumlara ağır yasal yükümlülüklerle sahip, hızla büyüyen bir dizi

katı hükümet düzenlemeleri getirmesine sebep olmuştur. Proaktif çevre yönetimi stratejilerini benimseyen kurumların daha verimli ve rekabetçi hale geldiğine dair artan kanıtların ortaya çıkması ve hükümet düzenlemelerine uymamanın artık uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek isteyen kurumlar için bir seçenek haline gelmemesi bu baskıları daha da önemli hale getirmiştir.

Freeman vd. (2000), kapitalizmde paydaşların ahlaki bir boşlukta hareket etmediklerini, değerler etrafında işbirliği yaptıklarını vurgulamaktadır. Bu değerlere dayalı olarak, paydaşlar karşılıklı çıkarlar yaratmak için müzakere etmektedir. Bunu sürdürülebilirlik açısından değerlendirdiğimizde sürdürülebilirliğin paydaşların etrafında işbirliği yaptığı bu değerlerden biri olmasını gerektirmektedir. Bu iki görevi eşzamanlı olarak ele almak için kurumlar, sürdürülebilirliği göz önünde bulundurarak paydaşları için değer yaratmaya zorlanmaktadır. Bu doğrultuda kurumlar bir yandan daha sürdürülebilir ürünler sunarak müşteri beklentilerini karşılamaya çalışırken; diğer yandan enerji tüketimi ya da sera gazı kullanımını azaltarak hükümet düzenlemelerinin isteklerini yerine getirmeye çalışmaktadır. Bununla birlikte çevresel atık miktarını azaltarak ya da çalışma koşulları, iş sağlığı güvenliği önlemlerini alarak toplumdaki farklı paydaş gruplarının beklentilerini karşılamaya çalışmaktadır.

Hörish vd.'ne (2015) göre paydaş teorisi ve sürdürülebilirlik literatürünün her ikisi de bu tür değer yaratımlarının hem ilgili paydaşlar hem de kurumun kendisi için karşılıklı olarak faydalı olabileceğini önermektedir. Sürdürülebilirlik yönetimi bu doğrultuda, sürdürülebilir ürünleri teşvik ederek geliri artırmak, sürdürülebilirlik yönetimi faaliyetlerini ileterek kurumsal itibarını geliştirmek, iyi bir kurumsal sürdürülebilirlik performansı nedeniyle çalışan motivasyonunu ve bağlılığını artırmak gibi çeşitli konularda itici güç oluşmasını sağlamaktadır (s. 201).

Paydaş süreci, çeşitli paydaşların hedeflerinin genellikle çok farklı olması ve hatta bazen paydaşların rekabet eden hedeflere sahip olması gerçeği nedeniyle karmaşıktır. Çünkü kurumun farklı paydaşlarının kurumdan farklı konularda beklentileri mevcuttur. Örneğin, çalışanların güvenli çalışma koşulları konusunda beklentileri olurken; yatırımcıların genellikle kâr arttırmaya yönelik beklentileri mevcuttur. Bu durumlarda, bir stratejiyi takip ederek tüm grupların beklentilerinin karşılanması mümkün değildir (Polonsky,1995, s.34). Sınırlı kaynakların getirdiği kısıtlamalar göz önüne alındığında, çeşitli paydaşlardan gelen talepleri karşılamada, bir yönetici tüm paydaşlarla aynı önem düzeyinde ilgilenmeyebilir.

Johnson vd.'ne (2018, s. 661) göre bir kurumun her paydaş talebini karşılaması muhtemel değildir. Bu nedenle yöneticilerin, paydaşların görüşlerini bütünleştirmek ve onları dengeleyerek, dikkat çekici talepleri dikkatlice düşünerek iş faaliyetlerine etkin bir şekilde entegre etmeleri gerekmektedir. Kurumun farklı paydaş gruplarıyla farklı ilişkileri bulunmaktadır. Ancak kurumsal sürdürülebilirlik gibi ekonomik, sosyal ve çevresel olmak üzere farklı boyutları bulunan konular birçok paydaşın ortak bir paydada buluşmasına katkıda bulunabilir (Wilson, 2003). Çünkü ekonomik istikrar, çevrenin korunması ve sosyal adalet hedeflerinin birçok paydaş grubu arasında ortak olduğu konusunda genel bir kabul vardır. Bu nedenle paydaş teorisi kurumsal sürdürülebilirliğe şirketlerin neden sürdürülebilir kalkınma için çalışması gerektiğine dair iş argümanlarını geliştirmesi konusunda katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla kurumsal sürdürülebilirlik, paydaşlarına bu yönde çalışmanın şirketin en iyi ekonomik çıkarına olduğunu öne sürmekte ve bu yönde çalışmalarda bulunmanın paydaşlarla olan ilişkisini güçlendireceğine ve bu da şirketin iş hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacağına temel oluşturmaktadır.

Venkataraman'e (2019, s. 7-8) göre paydaşlar tarafından kullanılan güç ve etki, genellikle kurumsal çevresel eylemi teşvik eden itici faktörler olarak kabul edilmektedir. Pek çok çalışma, yeşil girişimler ve firmaların çevre dostu diğer eylemleri gibi paydaş baskılarının önemine dikkat çekmektedir. Meşruiyet ise, paydaşların kullandığı güce ilişkin farklı bir boyutu oluşturmaktadır. Paydaşların desteğini ve onayını almak, bir kurumun yönetimi ile paydaşları arasında bir diyalog gerektirir. Paydaş katılımı, işbirliğinin her iki tarafı için de değerli olabilecek sürekli bilgi akışını ve değişimini teşvik etmektedir. Kurumlar bir sürdürülebilirlik ya da sosyal sorumluluk stratejisi uygulamak için öncelikle kurumun çeşitli paydaşlarını, kurumdaki beklentilerini ve stratejilerini belirleyerek işe başlamalıdır. Çünkü sosyal ya da çevresel anlamda geliştirilen bu yöndeki stratejilerin başarısı bu şeylerin avantajları ve etkilerinin derinlemesine analizine bağlıdır.

Kim ve Lee (2012) kurumsal çevre faaliyetlerine etki edebilecek müşteriler, çalışanlar, hissedarlar, hükümetler ve toplum / STK'lar olmak üzere beş tür paydaş belirlemişlerdir. Buna göre bu paydaşlar kurumlara, iş performansları üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilecek "sosyal lisanslar/yetkiler (social licenses) sağlayabilmektedir (s. 240). Buna göre bu paydaşların kurumların sürdürülebilirlik faaliyetlerine etkilerini şu şekilde örneklendirebilmek mümkündür. Örneğin içinde bulunduğumuz dönemde müşteriler artık ürün ya da hizmet satın alacağı kurumun çevre standartlarına uyum

uymadıklarına dikkat etmektedir. Kurumlar iş yapacakları firmaları seçerken kendi bünyelerinde belirledikleri çevre standartlarını karşılayıp karşılamama konusunda bir tercih yapabilmektedir. Bununla birlikte çalışanlar, kurumların sürdürülebilirlik faaliyetlerinin hem katılımının sağlanması hem de uygulanması sürecinde başarılı olmanın kriterlerinden biri olarak değerlendirilebilir. Bir diğer paydaş grubu olan hissedarlar ele alındığında kurumlar sermaye yatırımlarının kaybını önlemek için genellikle hissedarların talebini karşılaması gerekir. Bir kurum, kurumun etik olmayan eylemlerinin neden olduğu çevre sorunlarından kaynaklanan olumsuz bir itibar kazandığında, hissedarların mali açıdan zarar görmesi muhtemel olduğundan kurum yöneticilerinin çevre sorunları ile ilgili iş stratejilerini dikkatlice oluşturması ve çalıştırması gerekmektedir. Bir diğer paydaş grubu olan hükümet, kurumların hükümet düzenlemelerine uyulmamasının yasal sonuçlarından kaçınmak için yine kurumları ve kararlarını etkileyebilme gücüne sahiptir. STK'lar ise, etik olmayan firmaları sosyal açıdan daha sorumlu kurumlar olmaya teşvik etmede kritik bir rol oynamaktadır. Bu paydaşlar, bir kurumun lehine veya aleyhine olmak üzere faaliyetleri konusunda tüm dünyada kamuoyunu harekete geçirebilme gücüne sahiptir. Aynı zamanda STK'lar özellikle kurumların ticari faaliyetlerinin çevresel etkileri ile ilgili kurumsal davranışları etkilemek için genellikle hükümetlerle doğrudan ve dolaylı olarak çalışmaktadır.

Paydaş teorisi, kurumsal çevresel ve sosyal davranışları, KSS motivasyonlarını ve itici güçlerini anlamak için sürdürülebilirlik araştırmalarında yaygın olarak kullanılmaktadır (Khatter vd., 2021, s. 5). Paydaş teorisinin kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarında kullanımında literatüre bakıldığında özellikle kurumların yayınladıkları sürdürülebilirlik raporlamaları üzerinden çalışmaların var olduğu görülmektedir. Kurumların yayınladıkları finansal olmayan bilgileri içeren sürdürülebilirlik raporları kurumun ekonomik, çevresel ve sosyal faaliyetlerine ilişkin bilgilerini içermektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik raporları kurumların farklı ekonomik, çevresel ve sosyal çıkarlar peşinde koşan çeşitli paydaşların (örn. çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, kamu yetkilileri vb.) taleplerini karşılamaya çalıştıkları önemli bir araçtır (Hahn ve Kühnen, 2013, s. 5). Kurumlar sürdürülebilirlik raporlarını yayınlayarak ürünleri ve hizmetlerini meşrulaştırılma, kurum içinde şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırma, marka değerini, itibarı ve meşruiyeti artırma, rakiplerle karşılaştırma yapma, rekabet avantajı elde etme, çalışanları motive etme gibi kazanımlar elde etmeyi amaçlamaktadır (Herzig ve Schaltegger (2006, s. 302).

Kurumlar performanslarını hedef kitlelerinin ve paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uyarlamaya çalışırlar ancak bu arayış kurumsal çıkarların da karşılanmasının yolunu açmaya yönelik net stratejik hedeflere sahiptir. Kurumsal sürdürülebilirlik, paydaşlarla karşılıklı uyum sağlayan, fikir birliği ve ortak çıkarlar için temel oluşturan bir dizi etkileşimden oluşmaktadır. Bu etkileşim uygulamaları kurum ile çevresi arasındaki olası çatışmaları azaltmaya ve ortaya çıkan çatışmaların çözümünü kolaylaştırmaya yardımcı olmaktadır. Bu nedenle halkla ilişkiler ve sürdürülebilirlik iletişimi çerçevesinde gerçekleştirilen uygulamalar kurumların gelecekte de faaliyet göstermeye devam etmesini mümkün kılmaktadır (Sueldo, 2016, s. 128).

Literatürde sürdürülebilirlik raporlamaları, kurumların paydaşlardan gelen talepleri karşılamak (Konuk, 2016, s. 7) ve kurumun çalışmalarını paydaşlarına iletmek için kullandıkları önemli bir iletişim aracı olarak görülmektedir (Stocker vd., 2020; Moravcikova, 2015; Ramya,2019; Reilly ve Larya, 2018). Özellikle kurumsal sürdürülebilirlik raporlaması gibi araçlara yönelik ilginin artışı kurumsal sürdürülebilirliğin önemini ortaya koymaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik raporları aracılığıyla kurumlar hem birincil hem de ikincil paydaşlarına faaliyetlerinin ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerini aktarmaktadır. Sürdürülebilirlik konuları hakkında raporlama yapan kurumlar, paydaşlarına karşı şeffaf ve sürdürülebilir olmaya çalışmaktadır. Bununla birlikte sürdürülebilirliği teşvik etmek için United Nations Global Compact (UNGC), Global Reporting Initiative's (GRI) Sustainability Reporting Guidelines, Sustainable Development Goals, UN Principles for Responsible Investment gibi girişimlerin ortaya çıkması ve standartları belirlemesi küresel anlamda bakış açısının oluşması konusunda önemlidir.

Kurumsal sürdürülebilirlik raporlamaları, kurumlara paydaşlarına faaliyetlerine yönelik bilgileri iletmek için kullandıkları bir araç olmasının ötesinde aynı zamanda sürekli, uzun vadeli iyileştirmeye kararlı olduklarına ve sorunu nasıl ele aldıklarına dair somut kanıtlar sunması açısından da önem taşımaktadır. Bu nedenle kurumların hem iç hem de dış paydaşlarla diyalogunu artırmak için ve faaliyetlerinin ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerine yönelik sonuçlarını tanımlamalı, ölçmeli ve raporlamalıdır (Harmoni, 2013, s. 206). Bu nedenle paydaş teorisi açısından değerlendirdiğimizde kurumsal sürdürülebilirlik kurumların paydaşlara sorumluluklarını açıkladıkları araçlardan biri olarak değerlendirilebilir.

### **2.3. Kavramsal Çerçeve: Kurumsal Sürdürülebilirlik Kararlarının Geliştirilmesinde Etkili Olan Motivasyonlar**

Çalışmanın bu bölümünde daha önceki bölümde yer alan teorik bilgilerden yola çıkarak kurumlarda sürdürülebilirlik kararlarının geliştirilmesinde etkili olan öncüllere ait detaylı bilgilere yer verilmektedir. Bu doğrultuda kurumlarda sürdürülebilirlik kararlarını açıklamak için kurumun dış çevresinden kaynaklı faktörler, kurumun iç çevresi ve yönetimden kaynaklı faktörler olmak üzere üç farklı yapı ve bunlara ait alt boyutlar oluşturulmuştur.

#### **2.3.1. Kurumsal baskılar (Dışsal faktörler)**

21.yüzyılın temel kavramların biri olan sürdürülebilirlik yaşanan küresel zorluklar ve paydaşların artan beklentileri nedeniyle kurumları sosyal sorunları iş stratejisi ve uygulamalarına entegre etme baskısını yoğunlaştırmıştır. Kurumlar artık çevrelerinden gelen bu baskılara cevap verme ve farklı paydaş gruplarından gelen talepleri değerlendirmek zorundadır. Daha önceki bölümde de bahsedildiği gibi kurumsal teori kurumları birbirine benzer hâle getiren şeyin ne olduğu sorusu üzerinde durmuş ve bunu kurumun çevresinden kaynaklı olduğunu öne sürmüştür. Kurumsal teori kurumların birbirine benzer hâle gelmesinin nedenini meşruiyet kavramı ile açıklarken, bu benzeşmenin nedeninin üç mekanizmadan kaynaklı olduğunu belirtmektedir. Buna göre kurumun dış çevresinden kaynaklı olarak karşı karşıya kaldığı ve kurumları benzer hale getiren zorlayıcı, taklitçi ve normatif olmak üzere üç baskı/eşbiçimlilik türü bulunmaktadır. Kurumların bu üç baskı türüne yönelik olarak verdiği tepkiler onları daha homojen ve birbirine benzeyen yapılar hâline getirmektedir.

##### **2.3.1.1. Zorlayıcı baskılar**

Ortak bir yasal çevrenin varlığı bir örgütün davranış ve yapısını birçok açıdan etkilemektedir. Zorlayıcı baskılar (coercive pressures), yasal zorunluluktan veya kurumların bağımlı oldukları kurumların etkisiyle ortaya çıkan baskı türüdür. Zorlayıcı baskılar, bağımlı oldukları diğer kurumlar tarafından örgütlere uygulanan resmî ve gayriresmî baskılardan ve örgütlerin faaliyet gösterdiği toplumdaki kültürel beklentilerden kaynaklanmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983; Carruthers, 1995). Bu tür baskılar güç, ikna veya kolektifliğe katılma olarak hissedilebilir. Sonuçta, kurumlar içinde bulunduğu toplumda faaliyet göstermektedir ve bu nedenle kaçınılmaz olarak devlet kurumları ve düzenleyici standartlar gibi diğer kurumların hem resmi hem de gayri

resmi baskısı altındadır. Bu nedenle zorlayıcı baskılarda kurumlar, sosyal onay almak için yasal zorunluluklara göre hareket etmek durumunda kalmaktadır.

Zorlayıcı baskılarda, iktidardakiler ya da hükümetler düzenleyici politikalar aracılığıyla kurumlar üzerinden baskı oluşturabilmektedir. Bu nedenle, literatürdeki düzenleyici baskılar olarak yer alan unsurlar sıklıkla zorlayıcı baskılar olarak incelenmektedir (Huang vd.,2016; Lin ve Ho,2011). Shi vd. (2008, s. 276), zorlayıcı baskıların, daha güçlü aktörler tarafından aynı tutumları, davranışları ve uygulamaları benimsemeleri için kurumlara uygulanan resmi veya gayri resmi baskılar olarak tanımlanmaktadır. Krajnović'e (2018, s. 4.) göre zorlayıcı baskılar, önde gelen kurumların diğer takipçilerini, meşruiyet ve ek faydalar elde etmek için istenen davranışı empoze edecek şekilde etkilediği durumlarda, öncelikle sosyal kaynakların kullanılabilirliğini artırmak ve yaptırımlardan kaçınmakla ilgili olarak vurgulanmaktadır.

Oliver'e (1991) göre zorlayıcı baskılar, esas olarak kaynak bağımlılığı perspektifinden kaynaklanmaktadır. Kaynaklara bağımlı olan kurumlar, kendilerinin hayatta kalabilmelerini sağlamak için bu kural ve yaptırımlara uymak zorunda kalmaktadır. Dolayısıyla burada taraflar arasında bir güç eşitsizliğinin ya da kaynağa bağımlılığın olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Kurumların karşılaştıkları zorlayıcı baskılar, onların yasa yapıcı ya da kurum üzerinde baskın olan kurum ve kurumların belirlediği yasa ve kurallara uymasını sağlayarak benzer nitelikteki kurumlar arasında homojenlik sağlamaya çalışmaktadır. Verbruggen vd.'ne göre (2011, s. 8) zorlayıcı baskılar ve kaynak bağımlılığı teorisi, bir organizasyonun seçimlerinin dış baskılarla sınırlı olduğunu ortaya koymaktadır. Kaynak bağımlılığı teorisi, kıt kaynakları kontrol edenler tarafından şekillendirilen baskıları vurgular. Zorlayıcı baskılar durumunda, bu baskılar, kuralları belirleyen ve uygulayan kurumsal ortamdan kaynaklanmaktadır.

Masocha ve Fatoki'ye (2018, s. 3) göre zorlayıcı baskılarda meşruiyetin yasal olarak uygulanması durumu söz konusu olabilir. Bu durumda kurumlar belirli yapıları benimsemeye zorlanamayabilir; bunun yerine bunu yapmak için önemli bir teşvikler sunulabilir. Teşvikler genellikle parasal kaynaklarla ilgilidir, bu sayede hükümetler belirli yapı ve uygulamaların benimsenmesine bağlı olarak hibe finansmanı ve çeşitli parasal fırsatlar sağlayabilir. Zorlayıcı baskıların örgütsel ve örgütsel alan düzeyindeki etkileri Tablo 2.9'daki gibi gösterilmektedir.

**Tablo 2.9** Zorlayıcı baskıların örgütsel ve örgütsel alan düzeyindeki etkileri (DiMaggio ve Powel, 1983, s. 147-160)

<b>Örgütsel düzeydeki etkileri</b>	<b>Örgütsel alan düzeyindeki etkileri</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bir kurumun başka bir kuruma bağımlılığı ne kadar büyük olursa, o organizasyonla yapı, iklim ve davranış açısından o kadar benzer olacaktır.</li><li>• Kurumun kaynaklara ulaşma konusundaki merkezileşme derecesi ne kadar büyük olursa, kurumun kaynaklara bağlı olduğu organizasyonlara benzemek için daha çok değişmektedir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bir organizasyonel alanda önemli kaynaklara ulaşmada tek ya da birkaç benzer kaynağa bağımlılık olması benzeşmenin de o oranda yüksek olmasına yol açmaktadır.</li><li>• Bir alandaki kurumlar devlet kurumlarıyla ne kadar fazla işlem yapıyorsa ya da ilişkilerinin fazla olması durumunda, birbirine benzemeleri de o kadar büyüktür.</li></ul>

Hükümetler, mevzuat, düzenleme ve politikalar yoluyla baskı uygulayabilen meşru ve genellikle güçlü paydaşlardır (Sarkis ve diğerleri, 2010). Devlet kurumları, güçlü grupların bir örgütün eylemlerini nasıl etkileyebileceğini net bir şekilde göstermektedir. Örneğin devlet kurumları, bir örgütün eylemlerini para cezaları ve ticaret engelleri yoluyla etkileyebilecek güçlü kurumlara bir örnektir. Genellikle hükümetler tarafından uygulanan zorlayıcı baskılar, kurumların yasal yaptırımlara veya tehditlere dayanarak belirli davranışlarda bulunmaya zorlamaktadır (Rivera, 2004, s. 782). Devlet kurumları, kuralların ve düzenlemelerin uygulanması yasal yaptırımlar yoluyla kurumlar tarafından yeşil uygulamaların benimsenmesi ve teşvik edilmesini etkileyen önemli bir neden olarak görülmektedir.

### **2.3.1.2. Taklitçi baskılar**

Her ne kadar zorlayıcı baskılar/eşbiçimlilik kurumların davranış ve yapılarını etkilese de kurumsal eşbiçimlilik sadece zorlayıcı otoriteden kaynaklı olarak ortaya çıkmamıştır. Taklitçi baskılar (mimetic pressures), belirli bir sorunun nasıl çözüleceği, belirli bir faaliyetin nasıl gerçekleştirileceği veya belirli bir hedefe nasıl ulaşılacağı konusundaki davranışsal belirsizlikten kaynaklanan baskılar olarak tanımlanmaktadır (Krell vd. 2016, s. 685).

Taklitçi baskılar, kurumların çevresel belirsizliği azaltmak için diğer kurumları taklit etmesini ifade etmektedir. Belirsizlik, aynı zamanda taklidi teşvik eden güçlü bir unsurdur ve net bir eylem tarzı olmadığında diğerlerinin davranışlarını taklit etmek daha

güvenli olarak değerlendirmektedir. Bu nedenle örgütsel teknolojiler yeterince anlaşılmadığında, hedefler belirsiz olduğunda veya çevre sembolik belirsizlik yarattığında, kurumlar kendilerini diğer kurumlara göre modelleyebilir (DiMaggio ve Powell, 1983, Liang vd., 2007; Abdulaziz vd. 2017; Raab vd., 2018, Aerts vd., 2006).

Kurumlar, alanlarındaki benzer kurumları meşru veya başarılı olduklarını algıladıkları zaman kendilerini onlara göre modelleme eğilimine yönelebilmektedir. Belirsizliğe karşı verilen bir yanıt olarak ele alınan modelleme, kurumların belirsizlik sürecinde soruna yönelik daha az çaba ve harcama yaparak çözüm geliştirmesine katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla taklitçi baskılar, başarılı kurumların süreç ve yapılarını kopyalayarak veya çoğaltarak belirsizlikten ve riskten kaçınmak için kurumları yönlendirmede önemli rol oynamaktadır. Kurum, diğer rakiplerin eylemlerini taklit ederek bu baskılara ayak uydurur, böylece eylem belirsizliğini ve rekabet avantajlarını kaybetme korkusunu azaltır. Koşullar belirsiz olduğunda ortaya çıkması muhtemel bu tür baskılar, organizasyonu diğer kurumların eylemlerini taklit eder hale getirir. Kurumların herhangi bir soruna yönelik olarak yeterli bilgiye sahip olmamaları ya da belirsizlik durumunda benzer sorunları yaşayan diğer kurumları gözlemlemeleri ve bu yolla başarı elde etmeleri mümkün olabilir. Bu yönde gerçekleşen taklit, kurumları çözüm arama noktasındaki maliyetlerden tasarruf elde etmesine de katkıda bulunmaktadır. Bununla birlikte kurumların diğer başarılı ve yüksek statüdeki kurumların uygulama ve davranışlarını gönüllü ve bilinçli bir şekilde kopyalaması olumlu sonuç elde etme olasılığının yüksek olması inancıyla da ilgilidir.

Bir kurumun, yapısal olarak eşdeğer diğer organizasyonların eylemlerini taklit etmesinde, kurumlar aynı sektörde benzer bir ekonomik ağ konumuna sahip olması, bu nedenle benzer hedefleri paylaşması, benzer ürün ya da hizmetleri üretmesi, benzer müşterileri ve tedarikçileri paylaşması ve benzer kısıtlamalarla karşı karşıya kalmaları etkilidir (Teo vd.,2003, s. 21-22). Kurumların diğer aktörlerin yaptıkları uygulamaları taklit etmesi çeşitli avantajlar sağlamalarını da beraberinde getirir. Bu avantajları fikir ya da uygulama maliyetleri üzerinde tasarruf sağlama, deneme maliyetlerinin en aza indirilmesi ve ortaya çıkabilecek risklerden kaçınma olarak sıralamak mümkündür. Dolayısıyla başarılı bir şekilde uygulanmış bir uygulamadan elde edilen olumlu sonuçlar ve uygulamanın popülerlik kazanması diğer benzer alanda çalışan kurumlar tarafından benimsenmesinde önemli bir unsurdur.

Haunschild ve Miner, (1997, s. 474-476), genel olarak kurumlar arasında taklitçi baskıların, frekans temelli (frequency-based imitation), özellik temelli (trait-based imitation) ve sonuç temelli (outcome-based imitation) taklit olmak üzere üç türünün yer aldığını belirtmektedir. Buna göre;

- *Frekans temelli taklit:* çok sayıda kurum tarafından benimsenen yaygın yapıları ve uygulamaları taklit etme eğilimini ifade eder. Bu, taklitçi eşbiçimliliğin en sade şeklidir. Çünkü olayları etkileyen frekansın kendisidir. Bir kurum için karar temelini oluşturan ve bir yapının, uygulamanın veya kararın istenebilirliğini belirleyen şey diğer kullanıcıların sayısıdır. Frekansa dayalı taklitte, bir kurumun çevresel bağlamındaki tüm kurumlar, kurumun karar alma süreci üzerinde aynı etkiye sahiptir. Erken neo-kurumsal araştırmalara göre, kurumlar birçok kurumun benimsediği uygulamaları ve yapıları benimser. Çünkü birçok kurum bir uygulamayı benimsediğinde, bu uygulamanın meşruiyeti artar. Aynı eylemi gerçekleştiren kurumların sayısı arttığında bu tür taklit baskılar bir çoğunluk etkisine yol açabilir.
- *Özellik temelli taklit:* Frekansa dayalı taklit ile karşılaştırıldığında, özellik tabanlı taklit, bir kurumun bir grup alt kurumdan sonra kendini modellediği daha seçici bir taklit sürecidir. Özellik temelli taklit argümanları genellikle sosyal süreçlerin önemini vurgulamaktadır. Altküme, başarı gibi tanımlanabilir özelliklere dayanmaktadır. Başarılı kurumların başarılı olmayan kurumlara göre taklit edilmesi daha olasıdır. Çünkü başarılı kurumlar oldukça görünürdür ve başarı kurumların elde etmeye çalıştıkları bir özelliktir.
- *Sonuç esaslı taklit:* Özellik temelli taklit gibi, sonuç esaslı taklit de seçici bir taklit işlemidir. Sonuç temelli taklitte bir kurum, diğer kurumlar tarafından alınan kararların veya uygulamaların başarısına bakar. Kurumlar diğer kurumların benimsemeleri gerekip gerekmediğini belirlemek için bir uygulama veya yapı kullandıktan sonra ortaya çıkan sonuçları değerlendirir. Bu taklit türünde ne uygulamayı kullananların sayısı ne de uygulamanın özellikleri önemlidir. Bu taklit türünde önemli olan uygulamadan elde edilen sonuçtur. Kurumlar başkaları için başarılı sonuçlar üreten kararları veya uygulamaları taklit ederek olumsuz sonuçlar üretenlerden kaçınmaya çalışacaktır.

Taklitçi baskıların örgütsel ve örgütsel alan düzeyindeki etkileri Tablo 2.10'daki gibi gösterilmektedir.

**Tablo 2.10.** *Taklitçi baskıların örgütsel ve örgütsel alan düzeyindeki etkileri (DiMaggio ve Powel, 1983, s. 147-160)*

<b>Örgütsel düzeydeki etkileri</b>	<b>Örgütsel alan düzeyindeki etkileri</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Araçlar ve amaçlar arasındaki ilişki ne kadar belirsiz olursa, bir kurumun başarılı olduğunu düşündüğü kurumları modelleme ya da taklit etme derecesi o kadar artar.</li><li>• Bir örgütün hedefleri ne kadar belirsiz olursa, örgütün başarılı olduğunu düşündüğü örgütlerden sonra kendini modelleme derecesi o kadar artar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bir alandaki görünür alternatif örgütsel model sayısı ne kadar az olursa, o alandaki izomorfizm oranı o kadar hızlı olur.</li><li>• Bir alandaki teknoloji ya da hedefler ne kadar belirsiz ise benzeşmeye yönelik değişim oranı da o kadar büyük olur</li></ul>

### **2.3.1.3. Normatif baskılar**

Kurumlarda meydana gelen değişimin üçüncü bir kaynağı normatif baskılardır (normative isomorphism) ve öncelikle profesyonelleşmeden kaynaklanmaktadır. Profesyonelleşme, üyelerin çalışmalarının koşullarını ve yöntemlerini belirleme ve alanlarına giren yeni organizasyon üyelerinin niceliğini ve kalitesini kontrol etme konusunda işbirlikçi bir çaba olarak görülmektedir (Larson, 1977). Profesyonelleşmenin iki yönü eşbiçimlilikte önemli kaynaklardır. Birincisi, örgün eğitim ve meşruiyetin üniversite uzmanları tarafından üretilen bilişsel bir temelde dinlenmesi; ikincisi, organizasyonları kapsayan ve yeni modellerin hızla yayıldığı profesyonel ağların büyümesi ve detaylandırılmasıdır (Abdulaziz vd.,2017 ,s. 946).

DiMaggio ve Powell'a göre (1983, s.152) normatif baskılar, profesyonellerin örgün eğitim ve meslek topluluğunun belirlediği kurallara uyacağını varsayan mesleki kodlar nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Normatif baskılar, mesleki dernekler, sivil toplum kurumları (STK'lar) veya medya gibi sosyal kurumlardan kaynaklanan baskılar olarak tanımlanabilir.

Normatif baskılar, istihdam yoluyla örgütlere getirilen meslek gruplarının ve ticaret birliklerinin benzer yaklaşım ve tutumlarının benimsenmesinden kaynaklanmaktadır. Normatif baskılar, mesleki özerkliklerini meşrulaştırmak için çalışma yollarını tanımlamaya çalışan endüstriyel profesyonelleşme veya dernek üyeleriyle başlamaktadır. Üniversiteler ve mesleki eğitim kurumları; mesleki ve ticari dernekler profesyonel yöneticiler ve çalışanlar arasında örgütsel normların, değerlerin ve inançların geliştirilmesi için önemli merkezlerdir. Mesleki dernekler, örgütsel ve mesleki

davranışlarla ilgili normatif kuralların tanımlanması ve duyurulması için bir başka araçtır. Liang vd. (2007, s. 62) göre normatif baskılar, bir meslek mensuplarının çalışma koşullarını ve çalışma yöntemlerini tanımlamak ve gelecekteki profesyonelleri yönlendirmek için birlikte çabalamak olarak tanımlanan profesyonelleşme nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Alanın ya da mesleğin nasıl işlediğine yönelik olarak ortak kontrol noktaları oluşturan ticaret dernekleri, meslek dernekleri ve akreditasyon kurumları, uygun görülen davranış kuralları oluşturdukları için normatif kurumlardır (Grewal ve Dharwadkar, 2002, s. 86) .

Normatif baskıların kaynakları kurumların meşru örgütsel faaliyetlere sahip bir kurum olarak algılanabilmeleri için uyum sağlamasına katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle normatif itici güçler, sosyal zorunluluktan ya da bir kurumun ya da bireyin ne yapması gerektiğinden kaynaklanan bir sosyal yükümlülük nedeniyle etki gösterir. Mesleki birlikler, ortak bir anlayış ve bilgi tabanını paylaşarak standartların belirlenmesi konusunda etkili olmaktadır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, mesleki dernek ya da birliklerin geliştirdiği norm ve standartlara uyma ile yasal zorlayıcı baskıların neden olduğu kurallara uyma birbirinden farklı olduğudur. Farkı ortaya çıkaran unsur ise; mesleki ya da ticari birliklerin oluşturduğu norm ve standartlara uyma kararının kurumun kendisine bırakılmış olmasıdır. Yani mesleki birlik ya da dernek standart olarak olması gerekeni belirler ancak başarı elde etmek için buna uyup uymamak kurumun kendisine aittir. Ancak zorlayıcı baskılarda bu tercih kurumun isteğine bırakılmamaktadır.

Örgütsel düzeyde yapılan araştırmalar, profesyonelleşme ve bilgidan kaynaklanan benzer uygulamaları benimsemek için normatif baskıların varlığını desteklemektedir. Sosyal meşruiyet nedeniyle, her kurumun dış paydaşlarının standartlarını, normlarını ve beklentilerini dikkate alması veya izlemesi beklenmektedir. Bu nedenle genel olarak, müşterilerden gelen talep çekirdek normatif baskıyı şekillendirmektedir (Zhu ve Sarkis, 2007; Hall, 2000).

Normatif baskıların eşbiçimsel olarak örgütsel ve örgütsel alan düzeyindeki etkileri aşağıdaki Tablo 2.11.'de gösterilmektedir.

**Tablo 2.11.** *Normatif baskıların örgütsel ve örgütsel alan düzeyindeki etkileri (DiMaggio ve Powel, 1983, s. 147-160)*

<b>Örgütsel düzeydeki etkileri</b>	<b>Örgütsel alan düzeyindeki etkileri</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yönetim ve personelinin seçiminde akademik kimlik bilgilerine ne kadar bağımlı olursa, kurumun alanındaki diğer kurumlara benzemesi o kadar büyük olacaktır.</li><li>• Organizasyon yöneticilerinin ticaret ve mesleki derneklere katılımı ne kadar büyük olursa, kurumun alanındaki diğer kurumlar gibi olma olasılığı da o kadar artar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bir alanda profesyonelleşmenin kapsamı ne kadar büyük olursa, benzeşmeye yönelik değişim miktarı da o kadar büyük olur.</li><li>• Bir alanın yapılandırılma derecesi arttıkça, benzeşme derecesi de artar.</li></ul>

Literatüre baktığımızda kurumsal baskıların sürdürülebilirlik ve çevreci davranışlara yönelik olarak çeşitli araştırmalarda kullanıldığı görülmektedir. Bu yöndeki çalışmalara yönelik detaylı bilgiler Ek 2’de tablo halinde sunulmuştur. Ancak genel olarak yapılan çalışmalarda kurumsal baskıların etkilerine yönelik yerli ve yabancı çalışmalardan elde edilen sonuçların özeti Tablo 2.12’de gösterilmektedir.

**Tablo 2.12** *Kurumsal baskılar ile ilgili yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçların sınıflaması*

<b>Kaynak</b>	<b>Zorlayıcı</b>	<b>Taklitçi</b>	<b>Normatif</b>
Essebro (2020)	+	+	+
Kornilaki ve Font (2019)			+
Saeed vd.(2018)	+	+	+
Wang vd.(2018)	+		+
Çelik (2018)	+	+	+
Masocha ve Fatoki (2018)	+		
Masocha ve Fatoki (2018)		+	
Juárez-Luis vd.(2018)	+	+	+
Abdulaziz vd., (2017)	+	-	+
Günel (2017)	+	+	-
Dubey vd., (2017)	+	-	+
Roxas ve Coetzer (2012)	+	+	+
Tate vd. (2011)	+	+	+
Kartalpe (2010)	+	+	+

\*(+) pozitif yönde bir ilişki ya da etkinin varlığı

(-) negatif yönde bir ilişki ya da etkinin varlığı

### **2.3.2. Organizasyonel faktörler**

Bu çalışmada organizasyonel faktörler, kurumun kendi iç yapısından kaynaklı olarak kurumların sürdürülebilirlik davranışlarında etkili olan faktörler olarak ele alınmaktadır. Bu doğrultuda organizasyonel faktörler için kültür, kaynak varlığı ve beklenen fayda olmak üzere üç faktör belirlenmiştir.

#### **2.3.2.1. Sürdürülebilirlik odaklı kültür**

Sürdürülebilirliğe doğru hareket, kurumsal kültürde olumlu bir değişiklik gerektirir. Bu bağlamda kültür, insanların davranışlarının hem kurum içinde hem de dışında gizli itici gücü olarak tanımlanabilir.

Sosyal bilimler literatüründe kullanılan birkaç farklı kültür tanımı olsa da, çoğu araştırmacı kültürün, bir kurumun üyeleri tarafından paylaşılan uygulamalarda, davranışlarda ve eserlerde ortaya çıkan inanç ve değer kalıplarını ifade ettiği konusunda hemfikirdir (Alakent vd., 2020, s. 43). Lee ve Kim'e (2017, s. 3.) göre yönetim açısından kültür, bir organizasyon için benzersiz bir kimlik yaratan ve organizasyonun varsayımları, hikâyeleri, ritüelleri, değerleri, kabul edilen uygulamaları ve dilleri aracılığıyla bir organizasyonun uygulamaları hakkında fikir veren inançlar ve varsayımlar sistemidir. Güçlü bir kültür, çalışanların ve yönetimin birlikte hedefe ulaşma şansını ve kurumsal performansını artırmaktadır. Kurumun iç ortamı, yöneticiler ve çalışanların varsayımları ve inançları üzerine inşa edilmiştir. Çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemek, kolektif değerler ve inançlar üzerinde anlaşmaya dayanmaktadır Bu nedenle kurumun sahip olduğu kültür, çalışanların davranışını şekillendirme ve organizasyonun performansını etkileme açısından önemli bir rol oynamaktadır. Başarılı kurumsal değişim büyük ölçüde bir organizasyonun kültürünün değerlerine, normlarına ve ideolojisine bağlıdır (Weerts vd.,2018, s. 1203).

Kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik literatüründe, kurum kültürünün değiştirilmesi, yüzeysel bir duruşun ötesine geçmek ve paydaşları etkileyen sosyal ve ekonomik konulara somut, bütünleşik bir yaklaşım sağlamak için çok önemli olarak kabul edilmiştir (Schönborn vd.,2019, s. 2). Mevcut literatür, kurumun kültürünün kurumsal sürdürülebilirlik ile doğrudan etkili olduğunu, kültürün sürdürülebilirlik girişimlerinin başarısı için kritik bir faktör olduğunu ve iş kültüründeki zayıflıkların çevresel ilerlemeyi engellemekten sorumlu olduğunu ileri sürmektedir (Abbett vd.,2010, s. 4; Saeed vd., 2018). Bununla birlikte kimi çalışmalarda da kurumun sahip olduğu kültürün kurumun değişim süreçlerinin uygulanmasını engellediğini, oysa sürdürülebilirliğin kurumlar

içinde yenilikleri ve kültürel değişiklikleri teşvik etmeyi gerektirdiğini öne sürmektedir ( Islam vd.,2019, s. 676).

Sürdürülebilirlik odaklı kültür, sürdürülebilirlikle ilgili bir dizi paylaşılan varsayımlar, değerler ve inançlar etrafında tüm organizasyon üyeleri arasında kurumsal çapta bir fikir birliği olarak tanımlanabilir. Sürdürülebilirlik odaklı kültür, çevre dostu kültür (eco-friendly culture), yeşil bir organizasyon kültürü (green organization culture) gibi farklı şekillerde kullanılmaktadır (Liu ve Lin, 2020, s. 2). Çevresel ve sosyal sorunlara tam olarak yanıt verebilmek için organizasyonların önemli kültürel değişim ve dönüşümden geçmesi gerekir. Bu nedenle temel konulardan biri, kurumların kurumsal sürdürülebilirliğe doğru ilerlerken sürdürülebilirlik odaklı bir organizasyon kültürü geliştirmeleri gerektiğidir (Linnenluecke ve Griffiths, 2010, s.357).

Pennigton'a (2014, s. 88) göre sürdürülebilirliği sağlamak için kurumlar sosyal ve çevresel konuları vizyonlarına, değerlerine ve operasyonlarına tam olarak entegre etmelidir. Bununla birlikte kurumların sürdürülebilirliğe doğru ilerlemeleri için sosyal ve çevresel açıdan sorumlu değerlere ihtiyaçları bulunmaktadır. Epstein vd.'ne (2010, s.313) göre, sürdürülebilirlik üzerine inşa edilen ortak bir genel organizasyon kültürü kurumlardaki yönetici ve karar vericilerin ekonomik, çevresel ve sosyal hedefleri eşzamanlı yönetmesine ve dengelemesine yardımcı olmaktadır. Deirmentzoglou vd'ne (2020, s. 96) göre sürdürülebilirlik odaklı bir kültürün başarılı bir şekilde uygulanması, ekonomi, çevre ve toplum için mümkün olan en iyi sonuçların elde edilmesini sağlamaktadır. Linnenluecke ve Griffiths (2010) bir kurum kültürünün, yönetsel veya teknolojik yeniliklerin uygulanmasını engelleme veya teşvik etme gücüne sahip olduğunu belirtmektedir. Kurumsal yöneticilerin kurumsal üyelere nüfuz eden, bunları birleştiren, ortak kurumsal çevre hedeflerine, amaçlarına yönelik bir kimlik duygusu ve bağlılığı teşvik eden güçlü, son derece bütünleştirici, sürdürülebilirlik odaklı bir organizasyon kültürü geliştirmeleri önemlidir. Güçlü bir sürdürülebilirlik odaklı kurum kültürü, bireysel çalışanlar ve organizasyonları arasında çevresel değerler ve inançlar konusunda fikir birliğinin oluşumuna katkıda bulunmaktadır. Bu değerlerin firma kurucuları veya üst yönetim tarafından desteklendiğinde sonraki süreçte çalışanlar arasında yayılması gerçekleşmekte ve tüm üyelerle bu kültür paylaşılmaktadır (s. 358-362).

Abbett vd'ne.,(2010, s.5) göre güçlü, ayırt edici bir kültür, başarılı bir kurumun temel bileşenlerinden biri olarak tanımlanmıştır. Yöneticiler, çalışanlar ve personelin sürdürülebilirliğe yönelik olarak net bir algıya sahip olması, organizasyonel belirsizlikleri

azaltırken aynı zamanda ortak vizyon yaratarak performansın iyileştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Kültürdeki zayıflıklar, kurumlarda sürdürülebilirlik girişimlerinin gelişmesini engelleyebildiği gibi, kültürdeki güçlü yönler de bu girişimleri destekleyici rol oynayabilmektedir. Başarılı kurumsal sürdürülebilirlik stratejisi, sürdürülebilirlik uygulamalarının iç ve dış unsurlarını kolaylaştıran güçlü bir kültürün sonucudur (Dasgupta ve Banker, 2015, s.257).

Alakent vd.'ne (2020, s.43) göre kurumların farklı süreçlerde gelişmeleri ve farklı baskılarla karşı karşıya kalmaları beraberinde kültürlerine ve iş stratejilerine uygun olarak sürdürülebilirlik faaliyetlerine ihtiyaç duymalarına neden olabilmektedir. Sosyal açıdan sorumlu uygulamaları benimsemenin arkasındaki motivasyonlardan biri, uygun davranışı tanımlayan paydaş normlarına uymaktır. Bu normlar ise kültür tarafından şekillendirilmektedir (s. 43). Epstein vd.'ne (2010, s. 313) göre sürdürülebilir yenilik, yaratıcılık, girişimcilik ve gönüllülük üzerine inşa edilen kurum kültürü, öncelikli olarak kısa vadeli finansal performansa odaklanan paydaşlardan gelen baskıları dengelemek için kullanılabilir. Buna ek olarak, kurum içinde bulunan KSS veya sürdürülebilirlik departmanları diğer iş birimlerini, kurumsal kültürü ve değerlerini etkilemek için eğitim ve diğer çabalar yoluyla kurumun neden sürdürülebilirlik çabalarına girişmesi gerektiği konusunda eğitmede önemli bir rol oynamaktadır. Bu durum sürdürülebilirlik yöneticileri için, kurumun sürdürülebilirliği hem resmi hem de gayriresmî sistemler aracılığıyla kararlara nasıl entegre ettiğini etkilemektedir. Bu nedenle, sürdürülebilirlik hedefleri ve performansına ilişkin farkındalığın artması ve sürdürülebilirlik konularına uzun süreli odaklanma için kurumların sürdürülebilir karar alma ve davranışları motive eden bir organizasyon kültürü oluşturmaları önemli bir unsurdur.

Dasgupta ve Banker'e (2015, s. 256) göre sürdürülebilirlik araştırmaları ağırlıklı olarak kurumların hissedarlar, satıcılar, ajanslar vb. gibi ilgili paydaşlarla ilişkilerini nasıl geliştirip yönettiğine, çalışanların ve yönetimin sürdürülebilirlik stratejisini nasıl benimsediğine ve uyguladığına odaklanmıştır. Ancak sürdürülebilirlik, ekonomik, sosyal ve ekolojik yönlerin organizasyonun misyonuna, değerlerine, vizyonuna ve organizasyonun süreçlerine genel entegrasyonunu gerektirir. Bununla birlikte kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve sürdürülebilirliğe odaklanan kimi araştırmalar sürekli olarak kurumların sosyal ve ekonomik konulara entegre bir yaklaşım sağlamak için kurumsal kültürlerini değiştirmeleri gerektiğini iddia etmektedir (Schönborn vd.,2019, s. 2).

### 2.3.2.2. *Kaynak varlığı*

Kurumların çevresel konulara tepki vermesinde çevresinden kaynaklanan baskılar dış faktörler olarak görülürken; kurumun sahip olduğu kaynaklar iç faktörler olarak değerlendirilmektedir. Kurum içinde kaynakların varlığı, kurumun üretim, operasyon kararlarını ve çevre koruma davranışını etkileyen temel faktörlerden biri olarak görülmektedir (Wang vd.,2018, s. 53). Kaynak kavramı, bir kurumun etkinliğini ve etkililiğini geliştiren stratejileri tasarlamasını ve uygulamasını sağlamak için bir kurum tarafından kontrol edilen tüm varlıkları, yetenekleri, organizasyonel süreçleri, kurum özelliklerini, bilgiyi ve bilgiyi içemektedir (Mwai vd.,2018, s. 1636). İlgili literatür incelendiğinde ise kaynak varlığının genellikle Kaynak Temelli Teori'ye (Resource-Based View-RBV) dayandırıldığı görülmektedir.

Rekabet avantajı elde etmede kurumun sahip olduğu kaynakların özelliklerine odaklanan RBV, stratejik yönetim literatürüne ilk kez Wernerfelt (1984) tarafından getirilmiştir (Sönmez ve Kasımoğlu, 2014, s. 75). RBV, bir kurumun çevre üzerindeki eylemlerini belirlemede iç kaynakların önemini araştırmaktadır (Dolores Lopez-Gamero vd.,2011, s.482). RBV, bir firmanın sahip olduğu kaynakların performansının ve başarısının birincil belirleyicileri olduğunu ve bunların kurumun sürdürülebilir rekabet avantajına katkıda bulunduğunu öne sürer (Mwai vd.,2018, s. 1637-1638).

Benitez-Amado ve Walczuch'a (2012, s.665) göre RBV, bir kurumun rekabet avantajının kaynakları tarafından belirlendiğini ve belirli koşullar altında bu kaynakların uzun vadeli performans üretebileceğini savunmaktadır. Yazarlara göre kaynaklar, kurumun ürünlerini yaratma, üretme ve/veya bir pazara sunma süreçlerinde kullanabileceği varlıkları, somut veya soyut olan her şeyi ifade etmektedir. RBV'ye göre, her kurum temel şekillerde farklılık göstermektedir. Çünkü her kurum hem maddi hem de manevi benzersiz varlıklar olan bir kaynak demetine sahiptir. Kaynaklar ve yetenekler kurumun rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır. Bu teori bağlamında, bir kurumun sahip olduğu kaynaklar stratejik uygulama sürecini etkilemekte ve kurumun rekabet avantajının bir parçasını oluşturmaktadır. RBV'ye göre kaynaklar, kurumlar tarafından stratejileri tasarlamak ve uygulamak için kullanılacak varlıkları, organizasyonel süreçleri, kurum özelliklerini, bilgileri veya kurum tarafından kontrol edilen bilgileri içerecek şekilde tanımlanabilir (Madhani, 2010, s.5).

Russo ve Fouts'a (1997, s.537) göre kaynaklar, kaynak temelli bakış açısında, maddi (somut) ve maddi olmayan (soyut) olarak sınıflandırılır. Maddi kaynaklar finansal

rezervleri, fabrika, ekipman ve hammadde stokları gibi fiziksel kaynakları içermektedir. Maddi olmayan kaynaklar ise, rekabet avantajı sağlayan uzun vadede dayanabilir sürdürülebilir bir rekabet avantajı haline gelen nadir ve değerli varlıklar olarak tanımlanmaktadır (Bulińska-Stangrecka ve Bagieńska, 2020 ). Maddi olmayan kaynaklar ise itibar, teknoloji ve insan kaynakları, kültür, çalışanların eğitimi ve uzmanlığı ile onların bağlılığı ve sadakati oluşturmaktadır. Kaynakların varlığı kurumlara en iyi strateji ve eylem planlarının hayata geçirilmesi konusunda destek sağlamaktadır (Berrone vd. 2013, s. 896; Wang vd., 2018; Dolores López-Gamero vd., 2009; Mwai vd.,2018). Kaynaklar, kurumlara iç ve dış değişikliklere yanıt olarak strateji ile eylem seçme ve bunu düzenleme konusunda fırsatlar sunmaktadır (Wang vd., 2018, s. 56). Soyut ve somut kaynakların varlığı aynı zamanda kurumu belirsizlikten koruma konusunda fayda sağlarken kurumun çevresinden gelen baskılar karşısında risk alabilmesine katkıda bulunmaktadır.

Berrone ve diğerlerine göre (2013, s. 895), hem kurumsal teori hem de RBV, kaynakların önemini vurgulamıştır. Kurumsal teori açısından bakıldığında, kaynaklar daha fazla meşruiyet ve statü elde etmek için kaynak sağlayıcı paydaşlarla ilişkileri geliştirerek hayatta kalmayı sağlayarak, kritik girdilere erişimi kolaylaştırmaktadır. RBV'ye göre ise, bir kurum genel kaynaklarını nadir bulunan, ikame edilemeyen, değerli ve taklit edilmesi zor olan yetenekler üretecek şekilde yönetirse rakiplerinden daha iyi performans gösterebilir. Genel anlamda kaynaklar, hem varlıkları (yani, belirli bir anlamda kaynakları) hem de yetenekleri, kurumun ürünlerini yaratmak, üretmek ve bir pazara sunmak için varlıklarını doğru bir şekilde kullanma becerilerini ifade etmektedir. Bu nedenle, kurumun kaynakları piyasa fırsatlarını veya tehditlerini algılamak ve bunlara yanıt vermek için mevcut yararlı olan varlıklar ve yeteneklerle ilgilidir.

Hahn vd.'ne (2014, s.472) göre kurumlar sürdürülebilirlik konusunda farklı paydaş beklentilerini karşılamaya çalıştığında bunu yaparken kaynak ve zaman baskısı altında yapmaktadır. Yöneticilerin çevresel sorumluluğu rekabetçi bir fırsat veya tehdit olarak algılaması, kaynakların ve yeteneklerin mevcudiyetine de bağlıdır ( Dolores Lopez-Gamero, 2011, s. 485). Kurumsal kaynaklar ve yetenekler aynı zamanda kurum tarafından benimsenen çevresel yönetim stratejilerinin geliştirilmesi ve stratejik rekabet avantajı elde edilmesini etkilemektedir (Leonidou vd, 2013, s. 94). Önceki araştırmalar, kaynak eksikliğinin çevre koruma girişimlerinin uygulanmasının önündeki başlıca engel olduğunu belirtmektedir (Brammer ve diğerleri, 2012).

Genel olarak yeterli kaynaklara sahip kurumlar dış etkilere, özellikle de dış kurumsal baskılara yanıt vermek için çevre yönetimi uygulamalarını uygulama konusunda daha fazla istek ve çaba göstermektedir (Wang vd., 2018, s. 56). Ancak, kurum yetersiz kaynaklara sahip olduğunda çevre yönetimi ya da sürdürülebilirlik çalışmalarını uygulama konusunda daha isteksizdir. Çünkü kaynakların yetersiz olduğu kurumlarda uygulama maliyetleri yüksek ve faydalar kısa vadede belirsiz olarak algılanmaktadır. Bu kurumlar için, hayatta kalma ve kârlılık daha önemlidir ve kurum faaliyetlerinin odak noktası, acil ihtiyaçları karşılamak ve kâr elde etmek için kıt kaynaklarını kullanmaktır (Berrone ve diğerleri, 2013). Bu nedenle, bu kurumlar dış baskıları görmezden gelme veya onlara daha yüzeysel şekilde yanıt verme eğilimindedir. Ancak bunun tersine yeterli kaynaklara sahip kurumlar kurum imajı ve itibarı ile daha fazla ilgilenmektedir (Leonidou vd., 2013). Kötü bir çevre koruması, aynı zamanda kötü bir imaj ve itibar, paydaşlarla, özellikle de kaynak sağlayıcı paydaşlarla (ör. tedarikçiler, müşteriler, finansal kurumlar ve işgücü piyasası) ilişkileri bozabilir ve daha sonra kaynaklara erişim için sürdürülebilir yeteneklerini daha da etkileyebilir. Dolayısıyla, kurumsal baskıların etkisi altında, hem maddi hem de insani kaynakları yeterli derecede olan kurumların çevre yönetimi uygulamalarını uygulamaya daha yatkın olacağı varsayılabilir (Wang vd.,2018, s. 56).

Ouyang vd. (2019) tarafından yapılan çalışmada kaynakların varlığının kurumlarda KSS yönetiminin itici güçlerinden biri olduğu ve yöneticilerin KSS faaliyetleri ile bağlantılarını anlamada önemli olduğu belirtilmektedir. Buna göre kurum içinde maddi ve manevi kaynakların olması durumunda üst düzey yöneticilerin KSS faaliyetlerini karşılayabilecek güçte oldukları sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle genel olarak, yeterli kaynaklar, yöneticilere dış kurumsal güce yanıt vermek için KSS faaliyetlerini uygulama konusunda büyük istek ve yetenek vermektedir. Kaynakların eksikliği yöneticinin seçeneklerini daraltabileceği gibi aynı zamanda çevreden gelen baskılara adapte olma ya da cevap verebilme konusunda sınırlayıcı bir etkiye sahiptir.

Literatürde yapılan kimi çalışmalar kaynak varlığının kurumların sosyal sorumluluk ya da çevresel girişimleri uygulamalarında önemli etkenlerden biri olduğunu ortaya koymaktadır (Sweeney, 2007; Del Brío ve Junquera, 2003). Bir kurumun sahip olduğu kültür, itibar gibi soyut kaynaklar kurumun rekabet avantajı elde etmesinde önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Kurumun sahip olduğu soyut kaynaklardan biri olan itibar kuruma, pazarlama fırsatlarından daha kârlı bir şekilde yararlanma ve piyasa değerini artırmada önemli katkılar sağlayabilir.

### 2.3.2.3. Algılanan fayda

Kurumlar sürdürülebilirlik faaliyetinde bulunmadan önce kendi çıkarlarını göz önünde bulundurarak bir karar vermek durumunda kalmaktadır. Bu nedenle kurumun bir sürdürülebilirlik faaliyetine girişmesi, kurum içinde çalışanların eğitiminden başlayarak kurum dışında sosyal ya da çevresel konularda faaliyetlerde yer alma sürecine doğru gitmektedir. Tüm bunların gerçekleşmesi kurum açısından hem maliyet hem de zaman harcaması gereken unsurlar arasında yer almaktadır. Bu nedenle kurumun bu yönde girişimler gerçekleştirmesi buna maliyet ve zaman harcaması için bu uygulamalardan bir beklentisinin olması kaçınılmazdır. Dolayısıyla kurum sürdürülebilirlik eylemlerinin liderlik, finansal performans artışı, yeni pazarlar yaratma, rekabet avantajı elde etme gibi görünür ödüller ya da kurum imajı, itibar, meşruiyet gibi görünmez ödüller gibi faydalar sağlayacağını düşündüğünde değerli kaynaklarını bu yönde harcama konusunda daha istekli davranabilir.

Topluma katkıda bulunma ahlaki zorunluluğu veya isteği, bazı kurumlar için sürdürülebilir iş uygulamalarını benimsemenin nedeni olsa da çoğu için sürdürülebilirlik, kurumun ticari çıkarını toplumun hedeflerine bağlamasında bir araç olarak görülmektedir (Ramukumba ve Ferreira,2017, s.22). Algılanan fayda, çevresel yönetim uygulamalarının yürütülmesinde temel itici güç olarak görülmekte ve kurumsal baskılar ile çevre yönetim uygulamaları arasındaki ilişkilerin anlaşılmasına yardımcı olarak kurumları çevre yönetim uygulamalarına teşvik etmektedir (Wang vd. ,2018, s. 236).

Kurumsal baskıların etkisi dikkate alındığında, gerçekleştirecekleri sürdürülebilirlik faaliyetlerinden yüksek faydalar elde edeceğini algılayan kurumların çevre yönetim uygulamalarını uygulama olasılığı daha yüksek olmaktadır (Wang vd. ,2018, s. 236). Literatürde genel olarak, ekonomik fayda kurumların çevresel ya da sosyal konularda harekete geçmesinde önemli bir itici güç olarak görülmektedir. Çevresel yönetim uygulamalarının gerçekleştirilmesi kurumlarda maliyet tasarrufu, çevresel ve sosyal risklerin azaltılması, çevresel performansın iyileştirilmesi ve rekabet avantajlarının artırılması gibi çeşitli faydalar sağlamaktadır (Dunk, 2007; Saeidi vd., 2018). AT&T tarafından yürütülen çalışmaya dayanarak çevresel yönetim uygulamalarının çevresel beklentilerin karşılanması veya aşılmasını kolaylaştırdığını belirterek müşteri, toplum, hissedar, çalışan ve devlet ilişkilerini geliştirme potansiyeline sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır (USEPA, 1995a'dan aktaran Dunk, 2007, s.30). Bununla birlikte kurumların çevre ve toplum konularındaki deneyimleri aynı zamanda üretim ve pazarlama süreçleri

açısından çevreye duyarlı bir kurum olarak bir bakış açısı oluşturmasına zemin hazırlamaktadır. Adebambo vd.'ne (2015) göre sürdürülebilir çevre uygulamaları, kurumlar tarafından bir tehdit veya fırsat olarak görülmektedir. Kurumlar bu yöndeki girişimleri potansiyel faydalar olarak algıladığında ve fırsat olarak ne kadar çok değerlendirirse girişimi uygulama olasılığı o kadar artmaktadır. Bu nedenle, kurumların çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarını kendi kurumlarının performansı için faydalı olarak algılamaları firma performansına etkisi açısından önemlidir. Gelişimsel ve çevresel sorunlar arasında bir denge sağlamak, çevresel değişikliklerin maliyetinin kurumlar tarafından algılanan ekonomik faydaları ortadan kaldırmamasını sağlamak için gereklidir (s.92-93).

Saeed ve Arshad'a (2012, s.227) göre sosyal yatırımlar genellikle aslında paydaşların zihninde algılanan kurumsal meşruiyet ve iyi itibar oluşturmak için yapılmaktadır. Literatüre bakıldığında algılanan faydaya yönelik olarak KSS uygulamaları ve sürdürülebilirlik uygulamaları ile meşruiyet konusunda çalışmaların olduğu görülmektedir. Buna açıdan bakıldığında yapılan çalışmalarda KSS faaliyetleri ve çevresel yönetim uygulamalarının kurumların meşruiyet kazanması için bir araç olarak kabul edildiği görülmektedir (Chen vd.,2008; Deegan, 2002; Porter ve Kramer, 2006). Örneğin; Babiak ve Trendafilova (2011) tarafından yapılan araştırmada sürdürülebilir yönetim uygulamalarına ilişkin karar vermekten sorumlu yöneticilerin, bu tür uygulamalara dahil olmak için birden fazla nedeni göz önünde bulundurduklarını, öncelikle kurumsal baskı ve beklentilere uyarak ve bu tür faaliyetler aracılığıyla sunulan stratejik fırsatlardan yararlanarak meşruiyet aradıkları sonucuna ulaşılmıştır. Sürdürülebilirlik uygulamalarının gerçekleştirilmesinde algılanan faydalar sadece meşruiyet elde etme ile sınırlı değildir. Ramukumba ve Ferreira (2017, s. 22-23) sürdürülebilir uygulamaların benimsenmesinin algılanan faydalarına yönelik gerçekleştirdiği çalışmasında maliyeti azaltma, halkla ilişkiler, çalışan tatmini ve tüketici talebi olmak üzere 4 tane faydanın bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. Buna göre sürdürülebilir iş uygulamalarının en çok bahsedilen faydası, maliyetlerin azalması olarak belirlenmiştir. Özellikle su, enerji ve atık bertarafı için artan maliyetler birçok kurumun alternatifler aramasına neden olmaktadır. Bununla birlikte sürdürülebilir iş uygulamaları aynı zamanda bir kurumun çevresindeki paydaşları tarafından olumlu algılanması imaj ve itibarını etkilemesi konusunda faydalar sağlayabilmektedir. Yazarlara göre çalışan tatmini açısından bakıldığında sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ve sürdürülebilir

bir kurum kültürü, kurumun en iyi çalışanları çekmesine ve elde tutmasına yardımcı olabilir. Yetenekli ve farklı iş gücünün kuruma çekilmesi ve tutulması aynı zamanda kurumun ekonomik performansını geliştirmesi açısından da önem taşımaktadır. Tüketici talebi konusu ise, müşterilerin çevresel ve sosyal konularda artan kaygılarından dolayı en tartışmalı ve en önemli konularından birisidir. Bu nedenle de çevresel ve sosyal kaygılar müşteri davranışını giderek daha fazla etkilemektedir. Genel toplumsal meseleler için artan farkındalık sürdürülebilir ürün ve hizmetlere olan talebin artmasına, tüketicinin çevre dostu ürün ve hizmetler için daha fazla ödeme yapmaya istekli hale gelmesine yol açmaktadır. Sürdürülebilir iş uygulamaları aynı zamanda tüketicilerin seçimlerini etkileme konusunda önemli konulardan birisidir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik konusunda artan farkındalık tüketicilerin çevre dostu ürün ve hizmetler için daha fazla istekli olup olmamasını belirleyen unsurlardan biridir. Sürdürülebilirlik uygulamaları aynı zamanda bir kurumsa olumlu halkla ilişkiler, hissedarlar ve yerel toplum ile imajının iyileştirilmesi açısından fayda sağlayabilir. Bu faydalar, kurumu rakiplerinden ayırabilir ve rekabetçi avantajların ve yeni pazar fırsatlarının kaynağı olarak sıralanabilir (Hitchcock ve Willard, 2009).

Accenture Strateji tarafından 2019 yılında yapılan ve BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine iş dünyasının katkısını belirlemeye yönelik bugüne kadar ki yapılan en kapsamlı araştırma olan “*The 2019 United Nations Global Compact - Accenture Strategy CEO Study on Sustainability*” sonuçlarına göre araştırmaya katılan ve yıllık gelirleri 1 milyar dolardan fazla olan kurumların CEO’larının %99’u sürdürülebilirliğin işlerinin gelecekteki başarıları için önemli olduğuna inandıkları belirlemiştir. Aynı araştırmada CEO’ların sürdürülebilirliğin büyüme, verimlilik, itibar ve yenilik için gerçek bir fırsat olduğuna inandıkları tespit edilmiştir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik alanında yapılan çalışmalar sadece sorumlulukları yerine getirmek için değil aynı zamanda kurumun görünür ve görünmez nitelikte beklentilerine yönelik avantajlar elde etmesi açısından da önem taşımaktadır.

Mi vd.’ne (2018, s. 4.) göre; sadece sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik değil aynı zamanda KSS uygulamalarının motivasyonları arasında da çeşitli faydalar bulunmaktadır. Buna göre KSS çalışmaları sadece topluma ve çevreye karşı sorumluluk değil, aynı zamanda kurumlar açısından rekabet avantajı ve marka imajı, kurumsal performans, kâr ve hisse senedi değerinin iyileştirilmesi gibi faydalar sağlamaktadır (s. Yazarlara göre bir kurum sosyal ve ekonomik hedeflerine aynı anda ulaşabileceği bir

yönetim stratejisi oluşturabilirse, rakiplerine göre rekabet avantajı elde edecektir. KSS stratejisinin başarısı, tüketiciler, çalışanlar, ortaklar, hükümet, medya, sosyal gruplar ve topluluk dâhil olmak üzere kurumun sosyal paydaşlarını tatmin edip edememesine bağlıdır. KSS'nin getirdiği avantajlar, örneğin finansal faydalar, iyileştirilmiş krediler, kâr artışı ve yeni pazar fırsatları, kurumları KSS konusunda uygulamalara çeken güç olarak değerlendirilirken; sosyal paydaşların kurum üzerindeki endişesi, talebi veya baskısı bu uygulamaların itici gücünü oluşturmaktadır. Her ikisi de KSS uygulamalarını tahmin etme veya açıklamaya ağırlık veren önemli faktörlerdir. Benzer şekilde Kesavan'da (2015) kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının rekabet avantajı sağlama, pozitif kurumsal imaj yaratma, en iyi çalışanları cezbetme ve elde tutma kolaylığı ve müşteri sadakati sağlama konularında faydalar yarattığını belirtmektedir. Podnar ve Golob ise (2007) KSS'nin kurumsal bir pazarlama aracı olarak görülebileceğini, bir kurumun uzun vadeli performansını artıran bir strateji olduğunu ifade etmektedir. Yazarlara göre bu, bir kurumun kamu gözünde faaliyet gösterme ve iyi niyet elde etme yetkisini almasından çok daha fazlasını ifade etmektedir. KSS faaliyetleri kurumların paydaşları gözünde itibar oluşmasını sağlayarak kurum açısından hem finansal hem de kurumsal performansının gelişimine katkıda bulunmaktadır. Afande'ye (2015) göre kurumların müşterileri, tedarikçileri ve daha geniş topluluk tarafından nasıl değerlendirildiği, kârlılıkları ve başarıları üzerinde bir etkiye sahiptir. Bu nedenle sosyal sorumluluk alanında gerçekleştirilen çalışmalar, kurumların paydaşlarının tutum ve algılarını etkileyebilecekleri, güvenlerini artıracabilecekleri ve olumlu ilişkilerin faydalarının iş avantajı sağlamasına olanak tanıyacağı bir araçtır (s. 5).

Porter ve Kramer'e (2006) göre kurumların yönetim stratejilerini sosyal ve ekonomik hedeflere aynı anda ulaşabilecek şekilde oluşturduklarında rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde edeceklerdir. Mevcut iş ortamında rekabetin giderek arttığı düşünüldüğünde kurumların olumlu imajlarını oluşturmak ya da korumak için toplumu ve çevresi dikkate alan faaliyetler yürütmesi muhtemeldir. Toplum içinde sosyal açıdan sorumlu ve sürdürülebilir olarak algılanan şirket, olumlu itibar yaratma potansiyeline, kaliteli çalışanları elde tutmada daha fazla olasılığa ve rekabette yeni farklılaşma türlerini kullanma becerisine sahip olmaktadır. Sosyal açıdan sorumlu faaliyetlerin yanı sıra yeterli ve şeffaf iletişim gerçekleştirmek aynı zamanda tüketicilerin memnuniyet ve güvenini olumlu yönde etkilemekte ve bu da onların kurum tarafından ele alınan değerlerle özdeşleşmelerine olanak tanımaktadır (Barić, 2017, s. 139).

### 2.3.3. Yönetimsel faktörler

Yönetimsel faktörler bu çalışmada sürdürülebilirlik davranışının gerçekleştirilmesinde yönetimin rolünü ortaya çıkarmak amacıyla ele alınmaktadır. Literatürdeki bilgilerden yola çıkılarak yönetimsel faktörler olarak sürdürülebilirliğe yönelik tutum ile sorumlu liderlik anlayışı olmak üzere iki faktör belirlenmiştir.

#### 2.3.3.1. Sürdürülebilirliğe yönelik tutum

En genel tanımıyla tutum, bireyin bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını oluşturan eğilim olarak tanımlanmaktadır (Elden vd., 2005, s. 224). Bir başka tanıma göre ise tutum, bireyin herhangi bir varlık ya da nesneyi (kişi, yer, davranış veya şey) beğenme veya beğenmemesi ile değerlendirilerek ifade edilen psikolojik bir eğilimdir (Albarracín, vd. 2005, s. 4) ve bireyin davranışa ilişkin değerlendirmelerini ifade etmektedir. Kişinin bir davranışa karşı tutumları, (a) bir davranışın getirdiği düşünülen sonuçlara ilişkin davranışsal inançları ve (b) bu sonuçların değerlendirmesi olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır. Buna göre tutum, davranışsal inançların ve değerlendirmelerinin bir sonucudur. Davranışsal inanç, belirli bir davranışa katılmanın sonuçları hakkındaki bireysel inancı ifade ederken; değerlendirme, davranışın olası sonuçlarına karşılık gelen olumlu ya da olumsuz yargıyı ifade etmektedir (Park, 2000, s.163; Yadav ve Patak, 2017). Fishbein'e göre (1963, s. 233), bir bireyin herhangi bir nesneye yönelik tutumu nesne hakkındaki inançlarının ve bu inançların değerlendirici yönünün bir fonksiyonudur. Bu süreçte birey (1) herhangi bir nesne hakkında-farklı özellik, nitelik, değer, amaç vb. açısından - pozitif veya negatif olarak birçok inanca sahiptir, (2) bu ilişkili özelliklerin her biri nesneye yönelik yönlendirici bir değerlendirmeyi ortaya çıkarır; (3) sonrasında bu değerlendirici cevaplar toplanır, özetlenir; (4) bu süreç boyunca özetlenen değerlendirmeler tutum nesnesiyle ilişkilendirilir ve bu nedenle (5) gelecek durumlarda bu özetlenmiş değerlendirme süreci bireyde nesneye yönelik tutumu ortaya çıkarır. Fishbein'e göre bir nesneye ilişkin tüm inançları bireyin tutumu ile ilişkilidir, çünkü bir değerlendirme yönü içermektedir.

Schaefer'e (2005, s. 5.) göre bugün, uluslararası toplum; küresel anlamda aşırı nüfus, artan enerji talebi, biyolojik çeşitlilik kaybı ve iklim değişikliğinin öngörülen geniş kapsamlı olumsuz etkileri ile mücadele etmektedir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik konusu artık sınırların ötesinde politik, kültürel ve profesyonel anlamda bir önceliktir. Toplumdaki bu değişiklikler, firmaları karar verme sürecinde çeşitli çıkar gruplarının

görüşlerini daha dikkatli bir şekilde düşünmeye zorlamakta ve aynı zamanda onları sürdürülebilir ticari işletmeler olmaya zorlamaktadır. Küresel çevre sorunlarına çözüm bulmak için, bireysel anlamda insanların, kurumsal anlamda ise yöneticilerin çevre ile ilgili davranışlar hakkında nasıl karar verdiklerini anlamak çok önemlidir. Aslında Birleşmiş Milletler'in (BM) sürdürülebilir kalkınma hedeflerinden biri olan, sürdürülebilir üretim ve tüketim büyük ölçüde sürdürülebilir karar alma ve yeşil tasarıma bağlıdır. Yani, karar vericilerin ve tasarımcıların daha temiz üretim, sürdürülebilir operasyon ve politika uygulamalarına yönelik niyet ve davranışları tüketicilerinkinden daha önemli ve anlamlıdır (Si vd., 2019, s.17). Ancak literatürde özellikle veri elde edilmesinin güç olması nedeniyle işletme yöneticileri, hükümet yetkilileri gibi karar verme düzeyindeki kişilerin ilgili davranışlarını ele alan çalışmalar sınırlı sayıdadır. Sürdürülebilirliğe yönelik ilgili alanyazına bakıldığında çalışmaların çoğunlukla tüketici bakış açısından ve tüketiciler üzerinden yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmaların ana odağı, sürdürülebilir uygulamaların tüketicinin tutum ve davranışı üzerindeki etkisi ile sürdürülebilir uygulamaların finansal etkileri üzerinedir. Yöneticiler üzerine yapılan çalışmalara yönelik ilgili literatür incelendiğinde ise yöneticilerin tutumu üzerine yapılan sınırlı çalışmaların büyük bir kısmı daha çok sürdürülebilirliğin çevresel boyutu ya da çevresel yönetim uygulamaları üzerinedir.

Yönetim, kurumun düşünce ve amaçlarının somutlaştırılmasının yanında düşünce ve değerlerin şekillenmesinde de önemli bir rol oynamaktadır (Stone, 2004, s. 70). Marcus vd. (2015) tarafından yapılan çalışmaya göre bir bireyin sosyal veya çevresel değerleri ne kadar güçlüyse, faydalı sosyal ve çevresel firma eylemlerini benimseme (ve zararlılardan kaçınma) olasılıklarının da o kadar yüksektir (s. 470). Yöneticiler giderek artan bir şekilde sadece kâr elde edilmesi konusunda değil, aynı zamanda kurumlarının çevresel ve sosyal performansı hakkında da düşünme baskısıyla karşı karşıyadır (Pagel ve Gobeli, 2009, s. 278). Yönetimin sürdürülebilir kalkınma ve sorumluluğa yönelik tutumu, sürdürülebilirlik stratejilerinin uygulanmasında anahtar itici güçlerden biridir (Law ve Gunasekaran, 2012, s. 118). Çünkü yöneticiler kurumun karar verme sürecinde doğrudan kontrole sahip tek paydaş grubudur (Hieu, 2011, s. 165). Stone vd (2004) yaptıkları çalışmada yönetim çevre sorunlarına ne kadar çok önem verirse, bu sorunları yaratma, yayma ve bunlara yanıt verme çabasının da o kadar yüksek olduğunu doğrulamıştır. Yönetimin tutumu aynı zamanda kaynakların tahsis edilmesi ve dağıtımı konusundaki kararları vermesi nedeniyle sürdürülebilirlikte kritik bir role sahiptir

(Colwell ve Joshi, 2013, s.78). Zhang vd.'ne (2015, s. 204-205) göre, üst düzey yöneticiler, kurumlarda başlıca karar alıcılar olduklarından, sürdürülebilirliğe olan bağlılıkları; stratejiler ve faaliyetler üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Benzer şekilde Roxas ve Coetzer'e (2012, s. 463) göre ise, bir kurumun yöneticisinin çevreye yönelik tutumları, çevreyle ilgili önemli konulara ve sorunlara çevre yanlısı bir niyetle yanıt vermesi veya bu tür sorunları görmezden gelme konusundaki genel duruşunu ortaya koymaktadır. Çevresel sorunlara yönelik güçlü bir tutuma sahip olan yöneticiler, çevre sorunlarına daha fazla odaklanmakta ve bu sorunlara cevap vermeye çalışmaktadır. Yazarlara göre kurumun yöneticisinin çevreye yönelik güçlü bir tutuma sahip olması iki açıdan önem taşımaktadır. Bunlardan birincisi kaynak tahsisi ve dağıtımını yöneticinin kontrolünde olduğunda çevresel uygulamalar için bu kaynağın kullanımı üzerinde tam kontrole sahiptir. İkincisi ise, kurum yöneticisi kurum içindeki çevresel uygulamaları koordine ederek uygulamak için bir bağlantı noktası görevi üstlenebilmektedir.

Literatürde yönetimin çevresel ve sosyal konulara yönelik tutumlarının sürdürülebilirliğe yönelik davranışları üzerinde genel olarak pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir (Fraj- Andrés vd.,2009; Roxas ve Coetzer, 2012; Chou vd., 2012; Dolores Lopez-Gamero vd., 2011; Langat, 2019). Bununla birlikte yönetici tutumlarının sürdürülebilirliğe yönelik davranış üzerinde etkisinin olmadığına dair çalışmalar da bulunmaktadır (Raab vd., 2018). Fraj- Andrés vd. (2009) tarafından yapılan araştırma yöneticilerin çevresel bağlılığının kurumların çevresel konuları stratejik planlama süreçlerine dahil etmelerinde en önemli faktörler arasında olduğunu ortaya koymaktadır. Chou vd. (2012) tarafından yapılan çalışmada sürdürülebilirliğe yönelik tutum ve algılanan davranışsal kontrolün, sürdürülebilir uygulamaları benimsemeye yönelik davranışsal niyetlerle pozitif bir şekilde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin sürdürülebilirlik konularına yönelik tutumlarında özellikle çevresel bilgi, kaygı ve farkındalıklarının önemli olduğu görülmektedir. Yöneticinin çevresel konulara yönelik farkındalığının ya da bağlılığını yüksek olması kurum içinde bu yönde alınacak kararlara yönelik tutumunu da etkileyebilir. Literatürde bu anlamda bakıldığında birçok çalışmada yöneticilerin çevresel farkındalık, bilgi ve bağlılığının sürdürülebilir davranışlara yönelik tutumu üzerinde etkisi olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Fraj- Andrés,2009; Fryxell ve Lo, 2003; Banerjee vd., 2003). Fryxell ve Lo (2003) tarafından yapılan ve 305 yönetici üzerinde gerçekleştirilen çalışmada yöneticinin çevresel bilgi ve değerlerinin yönetsel davranışları açıklamada etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

### 2.3.3.2. Sorumlu liderlik

Küreselleşme iş dünyasında değişimleri beraberinde getirmiştir. Ortaya çıkan yeni düzende kurumların iş yapış ve yönetim şekillerinde koşulların değişmesine neden olmuştur. Özellikle piyasaların serbestleşmesi ile birlikte heterojen ve hareketli bir işgücü ve STK'lar biçiminde örgütlenmiş eleştirel bir dünya ile karşı karşıya kalmalarına neden olmuştur. Bu eleştirel dünyada kurumlar bir taraftan meşruiyetlerini kaybetmemek için mücadele verirken diğer taraftan performansını artırmaya yönelik bir baskıyla karşı karşıya kalmıştır. Bu karmaşık iş dünyasının içinde kurumlar ve yöneticileri kurum içi ve kurum dışından heterojen nitelikteki farklı paydaş gruplarının da talepleriyle karşı karşıyadır. Bu nedenle davranışlarından etkilenen tüm tarafları için uygun çözümler bulma konusunda çok daha karmaşık bir ortam içindedir (Voegtlin, 2011, s. 58).

Liderlik literatüründe, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluğun (KSS) önemine ilişkin algısını iyileştirmek ve böylece şirketin sosyal veya çevresel performansını iyileştirmek için sorumlu liderlik kavramı yer almaktadır (Jang, 2016, s. 75). Voegtlin'ne (2011, s. 57-58) göre sorumlu liderlik alanındaki literatür, kurumsal düzeyde kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) üzerine genişletilmiş araştırmalar ile iş liderinin sorumluluğunu ele almaya yönelik artan istekleri arasındaki boşluğu kapatmada umut verici bir ilerleme kaydetmiştir.

Maak (2007), sorumlu liderliği "*hem organizasyon içinde hem de dışında farklı paydaşlarla güvenilir ilişkiler kurma, geliştirme ve sürdürme, anlamlı, ortak bir iş vizyonuna ulaşmak için sorumlu eylemi koordine etme sanatı ve yeteneği*" olarak tanımlamıştır (s. 334). Yazara göre sorumlu liderlik, iş sürekliliğine ve meşruiyetine katkıda bulunmak için organizasyon içindeki ve dışındaki paydaşları harekete geçirerek sorumlu ve aktif bir kurum olma vizyonunu hayata geçirmekle ilgilidir. Bu süreçte liderler sorunların bir parçası değil çözümün bir parçası olarak sürdürülebilir bir geleceği arzulayan bireyler olarak yer almaktadır.

Pless (2007) göre sorumlu liderlik, yalnızca gezegenimizdeki yaşamı etkileyen acil konularla ilgili değil, aynı zamanda kurumların ve liderlerinin iyileşmeye katkıda bulunma konusunda muazzam bir potansiyele sahip olduğunun fark edilmesiyle gündeme itilen sosyal ve ahlaki bir olgudur (s. 438). Yazara göre sorumlu liderlik; liderlik etiği, gelişim psikolojisi, psikanaliz, paydaş teorisi ve sistem teorisindeki bulgulardan yararlanmakta ve sorumlu liderlik davranışına, sosyal değişim için sorumlu eyleme yol açan liderler ve paydaşlar arasındaki dinamik süreçleri incelemeyi ve anlamayı

amaçlamaktadır. Buna göre sorumlu liderler, hedeflerine ulaşma sürecinde kurum içi ve dışı görüşleri dinleyerek ve dengeleyerek meşru kararlar almaktadır. Bu süreçte paydaşlarını sürece dahil ederek meşru bir süreci desteklemekte ve taleplerin değerlendirilmesini sağlayarak adil bir sonuca ulaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Bu durum kurum ile paydaşları arasında fikir alışverişini teşvik ederek iletişimi güçlendirmeye katkı sağlamaktadır (Voegtlin vd, 2012, s. 3).

Han vd.'ne (2019) göre sorumlu liderlik, karmaşık paydaş toplumun çeşitli ihtiyaç ve zorluklarına güçlü bir yanıt verme ile ilgilidir. Sorumlu liderlik, sosyal ilişkiler ve etik teoriden kaynaklanır ve sosyal etkileşim sürecinde ortaya çıkan ilişkisel ve etik bir olgu olarak görülmektedir. Sorumlu liderlik, paydaş ilişkileri ağında merkezi bir konuma sahiptir ve çeşitli roller oynar. Birden çok lider paydaş ilişkisini vurgular ve yalnızca karar almadaki paydaşların çıkarlarına değil, aynı zamanda birden çok paydaşın ihtiyaçlarına da dikkat eder. Tüm paydaşlar arasında iyi ilişkiler kurma ve sürdürme becerisini içerir. Sorumlu liderlik, işle ilgili çeşitli paydaşların çıkarlarına odaklanır ve onlarla iletişim kurarken çalışanlarla bilgi ve fikir alışverişinde bulunur (s. 2-3).

DAmato vd. (2009) sorumlu liderliği ilgili tüm paydaşlarla ilişkiler kurma ve sürdürme sanatı olarak tanımlamış ve kişiselleştirilmiş değil, sosyalleştirilmiş liderler gerektirdiğini ifade etmiştir. Yazara göre önemli olan ve işin zor tarafı, farklı şekillerde ilişki kurabilen, farklı değerleri ortak bir vizyona yerleştirebilen, başkalarını dinleyebilen ve onlara değer verebilen ve nihayetinde onlara hizmet edebilen liderler geliştirmektir. Paydaş ilişkisi kavramı, kurumun çevresiyle iyi ilişkiler geliştirmesi sürdürülebilirlik ve iş başarısının anahtarı olarak görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında liderlik, kurumun iç ve dış paydaşlarıyla kurumun vizyonu doğrultusunda karşılıklı paylaşılan hedeflere ulaşabilmek için sürdürülebilir ilişkiler kurmak ve geliştirmektir. Bu nedenle sorumlu liderliğin anahtarı, paydaşlarla sürdürülebilir, karşılıklı yararlı ilişkiler kurma ve aracılık etme, paydaşların iyi niyet ve güvenini ve nihayetinde toplumda güvenilir bir iş - yani çok paydaşlı faydalardan oluşturma becerisidir (Maak, 2007, s. 330-331).

Paydaş teorisi açısından bakıldığında sorumlu liderlik, kurumsal sosyal sorumluluk ve liderlik etiğini birleştirmektedir. Sorumlu liderlik bir yandan ahlaki örnekler oluşturur ve çalışanlara bu örnekleri etik davranışla ve imaja zarar veren davranışlardan kaçınarak taklit etmeleri için ilham verir. Öte yandan sorumlu liderlik, kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili gereksinimleri yansıtır. Bu nedenle, kurumsal çevre sorumluluğu ile ilgili görevleri yönlendirirken, çevre dostu olduğunu göstererek, liderlik, çalışanların

tutum ve davranışları üzerinde ince bir etki yaratır. Çalışanları, onlarla etkileşime girerek çevre korumasına katılmaya teşvik eder ve böylece çalışan motivasyonunu etkiler (Han vd.,2019, s. 9).

Epstein ve Buhovac'e göre (2010, s.43), sosyal, çevresel ve ekonomik etkilerin belirlenmesi, ölçülmesi ve raporlanması, yönetimin sürdürülebilirlik yönetimini taahhüt etmesiyle başlamaktadır. Etkili ve tutarlı liderlik, sürdürülebilirlik faaliyetleri ile kurumsal hedefler arasında bir uyum sağlar ve iş birimleri ve organizasyonel işlevler içinde geliştirilmiş sürdürülebilirlik yönetimine doğru ilerlemeyi teşvik etmektedir. Liderler, girdilerle ilgili olarak kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerinin oluşturulması ve uygulanması konusunda önemli seçimler yapar. Sorumlu liderlik, sürdürülebilirlik stratejilerinin ya da hedeflerinin belirlenerek kaynakların tahsis edilmesini ve tüm faaliyetleri kurumsal hedeflere yönlendirmesini etkilemektedir (Jang, 2016, s. 20). Jang'a (2016, s. 21) göre çevreye duyarlı liderler çalışanlarını çevresel sürdürülebilirliğin bir kurumun temel değeri olduğuna ikna edebilmeli ve önemini iletebilmeli, bu tür sorunları günlük uygulamalarının bir parçası olarak kabul etmelerine ve proaktif çevresel eylemlere daha fazla katılmalarına izin vermelidir.

Maak'a (2007, s. 329) göre çok sayıda paydaşın yararına olacak bir iş kurmak ve sürdürmek için sorumlu liderlik gereklidir. Kurumların her geçen gün karşılaştıkları krizlerin sayısının artması iş dünyasının toplumdaki rolü, meşruiyeti, sorumlulukları ve yükümlülükleri konusunda onları zorlamaktadır. Bu durum paydaşların kurumları ve onların yöneticilerinin yaptıkları ya da yapmadıkları davranışlardan sorumlu hale getirmektedir. İçinde bulunduğumuz yoğun rekabet ortamında kurumlar bir yandan ekonomik anlamda fayda sağlayacak ürün ve hizmetler ortaya koymaya çalışırken aynı zamanda paydaşlarının kendilerinden beklentilerini de dikkate almaya çalışmaktadır. Kurumun faaliyet gösterdiği alandaki birincil ya da ikincil paydaşları kurumlardan daha aktif rol almasını bekleyerek sosyal – çevresel konularda da topluma fayda üretmesini beklemektedir. Bu görüşün altında ise, kurumların ve onların yöneticilerinin bunu başarabilecek güce ve potansiyele sahip olduğu fikri yatmaktadır.

Sorumlu liderlik, bilinçli olarak uygun ahlaki karar verme, güven oluşturma, sürdürülebilir kalkınma ve yeşil davranış seçenekleri gibi sorumluluk konularına odaklanmaktadır (Zhao ve Zhou, 2019, s. 3). Peters ve Simaens (2020, s. 9) kurumları sürdürülebilirliğe teşvik etmede yönetimin özellikle etkili olduğu ve yöneticilerin sürdürülebilir iş uygulamalarına yönelik liderlikten sorumlu olduğunu ifade etmektedir.

Yönetimin sürdürülebilirlik konusunda sahip olduğu bilgi, sürdürülebilirliğin kurumun değer yaratımı açısından ayrılmaz bir parçası olarak görülmesi ve buna yönelik sürdürülebilirlik hedeflerinin belirlenmesi açısından önemlidir. Sorumlu liderlik ile diğer geleneksel liderlik biçimleri (örneğin, reformatif liderlik, etik liderlik, hizmet liderliği veya otantik liderlik) arasındaki temel fark, sorumlu liderliğin topluma ve çevreye, sürdürülebilir değer yaratmaya ve olumlu değişime odaklanmasıdır. Sorumlu liderlik, kurumsal itibarın artırılması ve işletmelerin ve toplumun sürdürülebilir gelişiminin sürdürülmesi için büyük önem taşımaktadır. (Han vd.,2019, s. 3).

Literatürde sorumlu liderliğin sürdürülebilirliğe etkisine yönelik olarak çeşitli çalışmalar yer almaktadır. Buna göre Renukappa ve diğerleri tarafından 2014 yılında yayınlanan çalışma sürdürülebilirliğe yönelik girişimlerin %80'inin yönetim tarafından %20'sinin ise kurum içindeki diğer çalışanlar tarafından yönlendirildiği belirtilmektedir. Bu durum yönetimin kurum içinde sürdürülebilir davranışı teşvik edebilecek güçlü bir iç politik güce sahip olduğunu göstermesi açısından önem taşımaktadır. Zhao ve Zhou (2019) yılında 302 kişilik bir örneklem üzerinde gerçekleştirdiği çalışmaya göre sorumlu liderliğin çevre için kurumsal vatandaşlık davranışı ile pozitif olarak ilişkili olduğunu, lider tanımlaması ile çevre için kurumsal vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide etik ve sosyal sorumluluğun algılanan rolünün aracılık etkisine sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Benzer şekilde Han vd. tarafından (2019) 384 çalışan üzerinde yapılan çalışma sorumlu liderlik ile çevre için vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Székely ve Knirsch (2005, s. 629) gerçekleştirdikleri çalışmada bir kurumu sürdürülebilir, sosyal açıdan sorumlu bir kuruma dönüştürmenin her zaman bir lider gerektirdiğini, bu kişinin hem iyi bir lider hem de iyi bir yönetici olması gerektiğini ortaya koymuşlardır. Szczepańska-Woszczyńska ve Kurowska-Pysz (2016) ise 138 yönetici ile gerçekleştirdikleri araştırmada liderliğin sürdürülebilirliği sağlayan kilit unsurlardan biri olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Yazarlara göre kurum içinde sürdürülebilir iş konusunda harekete geçmesi ile yöneticinin sürdürülebilirliğe yönelik farkındalığı arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Yöneticinin bu yöndeki farkındalığı aynı zamanda çalışanların da harekete geçirilmesi konusunda da önem taşımaktadır. Dolayısıyla sorumlu liderliğin sadece kurumun değil çalışanların da daha çevreci davranışlar geliştirebilmesi açısından yönlendirici bir rolü olduğunu söylemek mümkündür.

Accenture Strateji tarafından 2019 yılında CEO Sürdürülebilirlik Araştırması sonuçlarına göre CEO'ların 2030'a doğru sorumlu liderlerin ortaya çıkan özellikleri sürdürülebilirlik ekonomisini ileriye taşıma, sürdürülebilirlik için pazar talebini artırma, sorumluluk ve sürdürülebilirlik kültürleri oluşturma, bilime dayalı liderlikle meşgul olma, sorumluluğu ekosistemlere kadar genişletme, rekabetçi olmayan bir şekilde işbirliği yapma, sürdürülebilirliği kişisel olarak ele alma, kurumların yatırımcıları hesaba katması ve katılımını sağlaması, değişime özgünlükle liderlik etme olarak sıralanmıştır.

Székely ve Knirsch (2005, s. 629-631), bir kurum içinde sürdürülebilirliğin benimsenmesinin, bir halkla ilişkiler uygulamasından çok daha fazlası olduğunu ifade etmektedir. Yazarlara göre sürdürülebilirlik, yalnızca kurum içinde bu yaklaşımı savunan aktif bir lider/yönetici olduğunda gerçekleşebilir. Çünkü sürdürülebilirliğin gerçekleştirilebilmesi için hem iç hem dış olmak üzere birçok faktörü göz önünde bulundurmak, belirlemek gereklidir. Yapılacak olan çalışmalar hem maliyet hem de zaman gerektiren uygulamalardır. Bununla birlikte, sürdürülebilirlik için en kritik başarı faktörü, organizasyon içindeki gerçek liderliktir. Liderlik, değişime esnek bir şekilde yanıt verme ve toplumun farklı üyeleriyle diyalog ve ortaklıklara girme yeteneğini ifade etmektedir. Kurumlar, sürdürülebilirlik değerlerinin ve vizyonunun yalnızca iş stratejisine, politikalarına ve kültürüne entegre edilmesini değil, aynı zamanda tüm çalışanlara iletilmesini de sağlamalıdır.

### 3. YÖNTEM

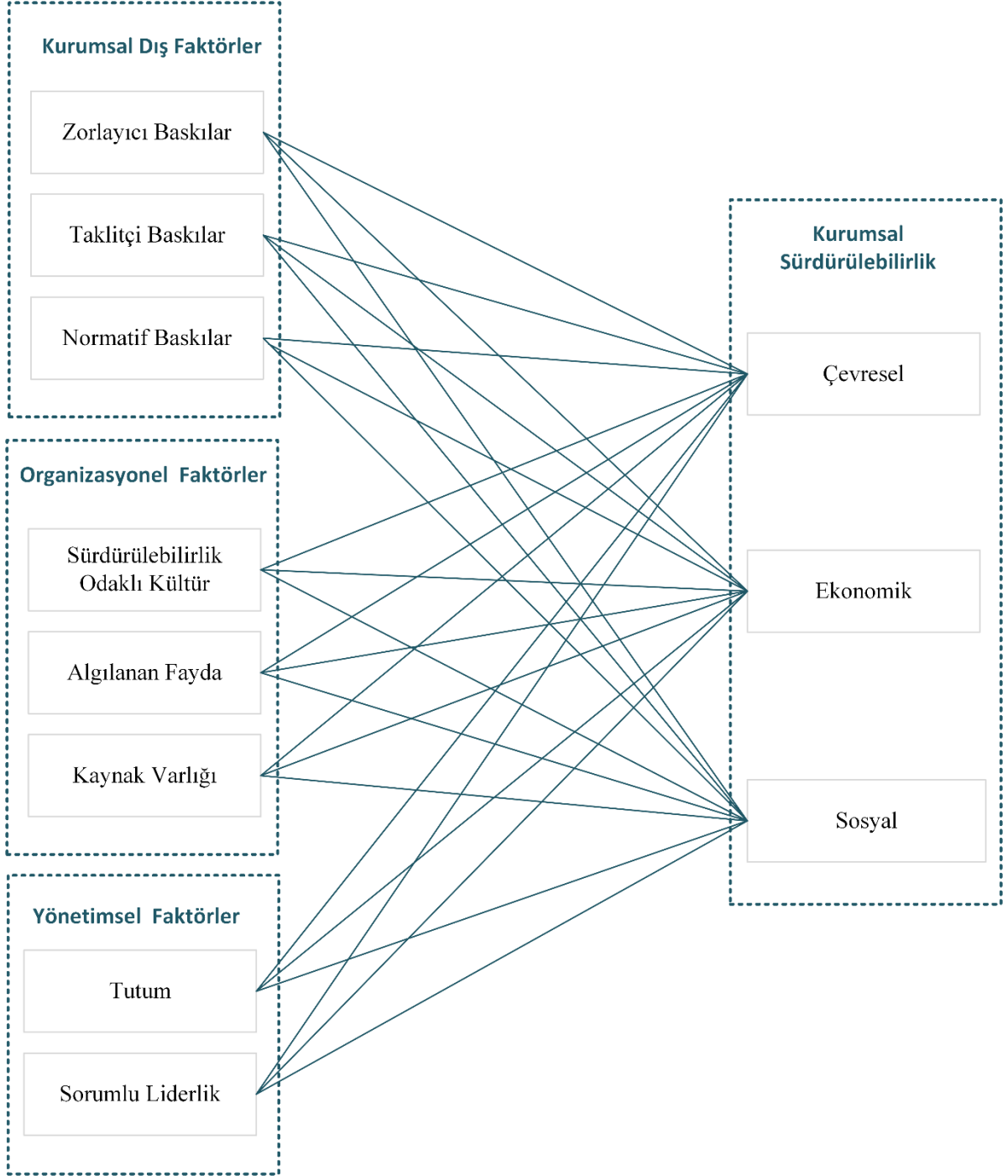
Yapılan bu çalışmanın amacı, kurumların sürdürülebilirlik eylemlerinde etkili olan faktörleri ve bu faktörler arasındaki ilişkileri güvenilir, geçerli ve faydalı verilere dayanarak ortaya çıkarmaktır. Çalışmada kurumsal sürdürülebilirlik eylemlerinde yönetici kararlarını etkileyen faktörler önerilen bir yapısal eşitlik modeliyle incelenmiştir. Kurumsal teori ve paydaş teorisi temel alınarak oluşturulan modelin test edildiği araştırma ile kurumların sürdürülebilirlik eylemlerine neden olan motivasyonlar açıklanmaya çalışılmıştır. Böylelikle sosyal olarak sorumlu kurumsal davranışların ortaya çıkmasında etkili olan/olabilecek çeşitli kurumsal koşulların keşfedilmesi amaçlanmaktadır. Araştırma sürecine ilişkin yol haritası Şekil 3.1’de gösterilmektedir.



Şekil 3.1 Araştırma Süreci

### 3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu çalışmada literatürden yola çıkılarak bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan bu model aracılığıyla belirlenen değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu kapsamda oluşturulan araştırma modeli Şekil 3.2’de gösterilmektedir.



Şekil 3.2 Araştırma Modeli

Araştırma modelinde de gösterildiği gibi kurumlarda sürdürülebilirlik eylemlerine yol açan motivasyonlar üç boyut ve 8 alt boyuttan oluşan bir yapı ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda çalışmada sürdürülebilirlik karralarının motivasyonları kurumların dış çevresi (kurumsal dış faktörler), kurumun kendi içindeki unsurlar (organizasyonel faktörler), ve yönetsel faktörler olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Daha önceki bölümlerde bahsedildiği gibi kurumsal teori ve paydaş teorisi temel alınarak oluşturulan model doğrultusunda belirlenen hipotezler ise şu şekildedir:

**H1. Kurumsal dış faktörler ile (a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.**

H1a. Taklitçi baskılar ile (a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1b. Zorlayıcı baskılar ile (a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1c. Normatif baskılar ile (a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

**H2. Organizasyonel faktörler ile (a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.**

H2a. Kaynak varlığı ile a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2b. Sürdürülebilirlik odaklı kültür ile a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2c. Algılanan fayda ile a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

**H3. Yönetimsel faktörler ile (a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.**

**H3a.** Sorumlu liderlik ile a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

**H3b.** Sürdürülebilirliğe yönelik tutum ile (a) ekonomik, (b) sosyal ve (c) sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

### 3.2. Araştırma Deseni

Bir araştırmanın amacı belirlendikten sonra önemli olan diğer bir kısım, bu amaca ulaşabilmek için hangi modelin ya da yaklaşımın seçileceğine karar verilmesidir. Bu sayede verilerin toplanması ve analizi için bir çerçeve sağlanarak hangi araştırma yönteminin seçileceği belirlenebilir. Bu nedenle araştırma modeli/yaklaşımı belirli araştırma sorularını cevaplamayı veya belirli hipotezleri test etmeyi amaçlayan ampirik araştırmalar için bir “taslak” görevi görmektedir (http-8).

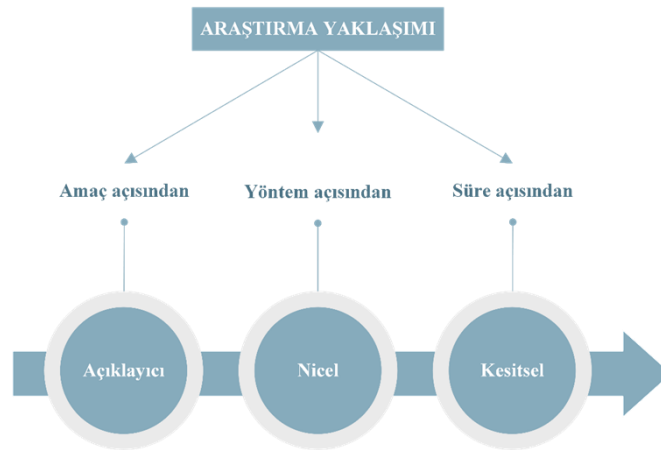
Bilimsel araştırmalar, amaçları açısından değerlendirildiğinde keşfedici, tanımlayıcı ve açıklayıcı olmak üzere üç açıdan ele alınmaktadır. Keşfedici araştırmalar yeni konuları incelemek ya da az çalışılmış konuları keşfetmek için yapılırken; tanımlayıcı araştırmalar nesnelere, insanların ya da grupların özelliklerini ortaya koymak, tanımlamak amacıyla yapılmaktadır. Birçok çalışmanın ikinci amacı bir olgu ya da durumu tanımlamaya yöneliktir (Rubin ve Babie, 2011, s. 134). Açıklayıcı araştırmalar, olayların neden gerçekleştiğini anlamak, belirli bir kuramı test etmek veya geliştirmek için yapılan araştırmalardır. Açıklayıcı araştırmaların temel amacı değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri ortaya çıkarmaktır (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 102). Açıklayıcı araştırmaların çoğu hipotezlerin test edildiği araştırmalardır. (Rubin ve Babie, 2011; Gürbüz ve Şahin, 2018).

Bilimsel araştırmalar yöntemleri açısından değerlendirildiğinde, farklı felsefi yaklaşımlardan etkilenerek nitel ve nicel olmak üzere ele alınmaktadır. Temelini post pozitivist düşüncenin oluşturduğu nitel araştırmalarda, sosyal gerçekliğin ve insan davranışlarının arkasında yatan nedenler anlaşılmasına çalışılır (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 103). Felsefi yaklaşım olarak pozitivism ile yakından ilişkili olan nicel araştırmalar ise bir araştırma sorusuna cevap vermek için sayısal veri toplayan araştırmalardır (Christensen vd., 2020, s. 30; Gürbüz ve Şahin, 2018). Literatürde nicel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan modeller, tarama ve deneme modelleri olarak iki kısımda incelenmektedir. Tarama modelleri kendi içinde genel tarama ve örnek olay tarama modeli olarak ikiye ayrılmaktadır. Genel tarama modelleri, örnekleme yoluyla evren hakkında kestirimlerde bulunma ve genellemeler yapma amacı gütmektedir. Bu modeller özellikle evrene ilişkin eğilimlerin belirlenmesinde yararlı olduğu için olabildiğince geniş bir örneklemden veri toplanır (Şimşek, 2012, s. 92). Genel tarama modelleri de kendi içerisinde tekil ve ilişkiyel tarama olmak üzere iki gruba ayrılır. Tekil taramalar tek bir değişkene odaklanırken, ilişkiyel tarama modeli iki veya daha fazla değişken arasındaki

ilişkileri betimlemek amacıyla yürütülen ve ilişkilerin derinlemesine analiz edildiği araştırmalardır” (Karakaya, 2012, s. 68).

Sosyal bilimlerde araştırmalar kapsadıkları süre açısından kesitsel ve boylamsal olarak ikiye ayrılmaktadır. Değişkenlere ilişkin veriler bazen belirli bir zaman aralığında toplanabilirken (kesitsel) bazen de konu, olay ve kişiler belirli bir zaman periyodu boyunca izlenerek deneklerden farklı zamanlarda veri toplama işlemi (boylamsal) gerçekleştirilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 113). Verilerin tek bir zamanda toplandığı araştırmalar kesitsel araştırma olarak ifade edilmektedir.

Bu bilgilerden yola çıktığımızda Şekil 3.3.’te de gösterildiği gibi yapılan bu çalışma kurumlardaki sürdürülebilirlik eylemlerinin neden gerçekleştiğini anlamaya yönelik bir araştırma gerçekleştirildiği ve oluşturulan hipotezler test edildiği için açıklayıcı bir araştırma amacı taşımaktadır. Araştırma yöntem açısından değerlendirildiğinde nicel bir çalışma özelliği göstermektedir. Çünkü belirlenen değişkenler arasındaki ilişkileri ölçebilmek amacıyla örneklem üzerinden verilere sayısal olarak ulaşılmıştır. Elde edilen verilerin sonuçları istatistiksel olarak değerlendirilmiş gerekli analizler yapılarak sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca çalışmada seçilen örneklem aracılığıyla evren hakkında çıkarımlarda bulunma konusunda katkı sağlaması ve birden çok değişken arasındaki ilişkiyi değerlendirmesinden dolayı ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bununla birlikte çalışma oluşturulan anket formunun tek bir zamanda toplanmasından dolayı süresi açısından kesitsel bir çalışma özelliği göstermektedir.



Şekil 3.3 Araştırma Yaklaşımı

Çalışmada oluşturulan modeldeki değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için YEM analizi kullanılmıştır. YEM analizi ve sürecine ilişkin bilgilere bölüm 3.5.’te detaylı olarak yer verilmiştir.

### 3.3. Evren ve Örneklem

#### 3.3.1. Araştırmanın evreni

Araştırma sürecinde elde edilen bulguların doğru yorumlanabilmesi için evren ve örnekleminin doğru seçilmiş olması önemlidir. Evren, araştırmaya konu olması olası bütün katılımcıların yer aldığı topluluktur (Coşkun, vd., 2017, s. 139). Evren, araştırma bulgularının genellendiği ve içerisinde araştırma örnekleminin seçildiği büyük gruptur (Gürbüz ve Şahin, 2019, s. 125).

Bu araştırmanın evrenini Türkiye’de turizm sektöründe faaliyet gösteren otellerdeki üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Çünkü kurumların sürdürülebilirlik eylemlerini gerçekleştirmelerinde etkili olan motivasyonları belirlemede karar alıcı konumunda olan üst düzey yöneticilere ulaşılmasının önemli olduğu düşünülmüştür. Dünya Turizm Örgütü (The United Nations World Tourism Organization - UNWTO) verilerine göre ([http-9](#)), 2010 yılında Türkiye’yi 31.4 milyon yabancı turist ziyaret etmiş ve 22.6 milyon dolarlık gelir elde edilmiştir. 2019 yılına gelindiğinde ise bu rakam ziyaretçi sayısı açısından 51.2 milyona ve turizmden elde edilen gelir açısından ise yaklaşık 30 milyona ulaşmıştır. UNWTO’un verileri detaylı incelendiğinde 2016 yılı haricinde son 10 yılda gelen turist açısından hızlı bir yükseliş söz konusu olduğu görülmektedir. 2016 yılında özellikle siyasi krizler nedeniyle Rusya’dan gelen turist sayısının azalması düşüş yaşanmasının temel sebeplerinden biri olarak değerlendirilebilir. Özellikle 2020 yılında pandemi sebebiyle turizm sektöründe yaşanan gerilemeden Türkiye’de etkilenmiş ve turizm gelirlerinde ciddi düşüşler yaşanmıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığı 2020 verilerine göre ([http-10](#)) Türkiye turist sayısında Avrupa’da 4., dünyada 6. sırada yer almaktadır. Turizm geliri açısından ise, Avrupa’da 6.sırada yer alırken dünyada 14.sıradadır.

Araştırmanın evrenini belirlemek için Kültür ve Turizm Bakanlığı verileri incelenmiştir. Buna doğrultuda Kültür ve Turizm Bakanlığı 2020 ([http-11](#)) verilerine göre Türkiye’de turizm işletme belgeli 3116 tane otel bulunmaktadır. Bu otellerin 704 tanesi 5 Yıldızlı, 869 tanesi 4 Yıldızlı, 1110 tanesi, 3 Yıldızlı, 433 tanesi ise 1 ve 2 Yıldızlı otel statüsündedir. Bununla birlikte Türkiye’de 90 tane termal otel bulunurken; çevreye duyarlı tesislerin sayısı ise 452 olarak belirtilmektedir. Çevreye duyarlı otellerin büyük çoğunluğu ise 5 yıldızlı (269 tane) ve 4 yıldızlı (80 tanesi) otel statüsündedir. Bu otellerin bölgelere göre dağılımına bakıldığında ise ilk sırada Akdeniz (1069) ve Ege (850) Bölgesi yer almaktadır.

### 3.3.2. Araştırmanın örnekleme

Örnekleme, belirli bir evrendeki birimler arasından sistematik bir şekilde seçilen ve evreni temsil ettiği kabul edilen daha küçük kümedir (Gürbüz ve Şahin, 2019, s. 125). Örnekleme amacı, araştırmacıya evren hakkında genellemeler yapabileceği veriyi evrenin bütününe tek tek araştırmasına gerek kalmadan sağlayacak bir örneklem seçmektir (Coşkun vd., 2017, s. 140).

Bu araştırmada olasılıklı olmayan örneklem türlerinden biri olan amaçlı örneklem yöntemiyle örneklem belirlenmiştir. Amaçlı örneklem, araştırmacının araştırma sorusuna uygun geldiğini düşündüğü belirli özellikleri taşıyan deneklerin seçildiği bir örneklem türüdür (Gürbüz ve Şahin, 2019, s. 132). Bu çalışmada da sürdürülebilirlik eylemlerinin belirli bir düzeyde kurumsallaşmış bir yapı gerektirdiği varsayımından hareket ederek 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki üst düzey yönetici pozisyonunda yer alan genel müdür ve genel müdür yardımcısı statüsündeki kişiler örneklem kapsamında ele alınmıştır. Bu doğrultuda yukarıdaki bölümde de belirtildiği gibi Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre Türkiye’de 704 tanesi 5 Yıldızlı, 869 tanesi 4 Yıldızlı olmak üzere toplamda 1573 tane otel bulunmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini bu 1573 tane oteldeki genel müdür ve genel müdür yardımcısı gibi üst düzey yönetici pozisyonunda olan kişiler oluşturmaktadır. Araştırmada verileri değerlendirebilmek için her otelden sadece bir kişiye ulaşılmaya çalışılmış ve ulaşılan yöneticinin otellerindeki sürdürülebilirlik konusundaki çalışmalara yönelik görüşleri alınmıştır. Dolayısıyla yöneticilerden alınan görüşler kurum olarak sürdürülebilirlik konusundaki bakışaçılarını yansıtmaktadır.

Bu çalışmada örneklem büyüklüğü %5 güven aralığında minimum 80 kişi olarak belirlenmiştir. YEM analizlerinde örneklem büyüklüğünün sayısına yönelik farklı görüşler yer almaktadır ve bu nedenle örneklem büyüklüğünün kaç olması gerektiğine yönelik bir fikir birliği yoktur (Bknz: Bölüm 3.5.2.1). Ancak YEM analizlerinde örneklem büyüklüğü değerlendirme kriterleri açısından önemli bir faktördür ve uyum iyiliği değerleri açısından dikkat edilmesi gereken bir unsurdur. Bu nedenle çalışmada örneklem büyüklüğünde maksimum seviyeye ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın veri toplama süreci 10 Mayıs- 20 Ağustos 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anketler katılımcılara Google formlar aracılığıyla gönderilmiştir. Bu süreç sonunda 205 kişiden geridönüş alınmıştır. Elde edilen bu veri büyüklüğü YEM analizleri için belirtilen uygun örneklem büyüklüğü arasında yer almaktadır.

Çalışmanın evren ve örnekleminin tanımlamasının ardından örneklem olarak neden turizm sektörünün seçildiğini anlayabilmek için turizm sektörü ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkinin açıklanmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle bir sonraki bölümde turizm ile sürdürülebilirlik ilişkisine yönelik bilgilere yer verilmesi uygun görülmüştür.

### **3.3.2.1. Sürdürülebilirlik ve turizm ilişkisi**

Sürdürülebilirlik, turizm işletmelerinin ürün ve hizmetlerini geliştirmek için bağımlı oldukları kaynakları korumanın bir ön koşulu olarak giderek daha fazla kabul görmektedir (Öian, 2018, s. 14). Ülke ekonomisine ulusal ve uluslararası düzeyde büyük katkı sağlayan turizm, sosyal ve kültürel kalkınma süreçlerinin gelişmesine de yardımcı olan önemli bir sektördür (Kuter ve Ünal, 2009, s. 146). Pāvā luc vd.'ne göre (2020, s. 2) ülke ekonomisinin en önemli ve güçlü sektörlerinden biri olan turizm, küresel ekonominin büyümesine doğrudan katkıda bulunmakta, çok çeşitli hizmetlerin ve insanlığın doğal sermayesinin kullanımını içermektedir.

Rutty vd.'ne göre (2015), yakın bir döneme kadar turizmin genel olarak ekonomik anlamda olumlu etkilerine yönelik bir anlayış oluşmakla birlikte çevre ve sosyal anlamdaki etkilerine yönelik daha az ilgi gösterilmekteydi. Özellikle istihdam yaratması, yatırımlar, vergi gelirleri gibi konular ana ilgi konuları arasında yer almaktaydı. Ancak 1980'lerle birlikte doğal kaynak yönetiminin etkisine yönelik endişelerin artması kamu bilincinin de oluşmasını sağlamıştır. Yazarlara göre, o dönemlerde turizmin etkilerine yönelik yapılan çalışmalar, turizmin ortaya çıkardığı önemli çevresel, sosyal riskleri ve maliyetleri vurgulaması açısından önem taşımaktadır (s. 36-37).

Turizm, sürdürülebilirliğe yaptığı katkı ve ortaya çıkardığı zorluklar açısından özel bir konumdadır. Bunun nedenlerinden birincisi, sektörün dinamizmi, büyümesi, birçok ülke ve yerel destinasyonun ekonomisine yaptığı büyük katkıdır. İkincisi, turizmin tüketiciler (ziyaretçiler), endüstri, çevre ve yerel topluluklar arasında özel bir ilişki içeren bir faaliyet olmasıdır. Bu özel ilişki, diğer birçok sektörün aksine turizm tüketicisinin (turist) üreticiye ve ürüne seyahat etmesi nedeniyle ortaya çıkmaktadır (UNEP/UNWTO raporu, 2005, s. 9). Bu nedenle turizm sektörü hem avantajların hem de dezavantajların olduğu alanlardan biridir.

Pāvā luc vd.'ne (2020) göre turizm, turistik faaliyetlerin hem hammaddesi hem de asli unsuru olan doğal çevreye dayalı olarak gelişmektedir. Karmaşıklığı nedeniyle, turistik faaliyet çevre içinde ve çevre aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Çevreyle

bütünleşik bir yapıya sahip olan turizm, hem çevreden etkilenmekte hem de çevreyi etkilemektedir. Turizm ve çevre arasındaki ilişkide, çevrenin yapısındaki değişiklikler doğrudan turistik destinasyonların rekabet gücünün azalmasına veya artmasına neden olduğu için çevre kalitesini yüksek düzeyde tutmak önemlidir. Turistik faaliyetlerle ilgili olarak çevrenin önemi, çevrenin genellikle turizmin temel bileşeni olarak görülmesi gerçeğinden kaynaklanmaktadır (s. 2-3).

Turizm, dünyada en hızlı büyüyen sektörler arasında yer almakta, doğal ve kültürel kaynaklara bağımlı olarak gelişimini sürdürmektedir. Dolayısıyla, bu kaynakların zarar gördüğü bir ortamda turizmden bahsedilemez. Turizmde sürdürülebilir gelişmenin sağlanabilmesi için; turistik bölgelerin doğal, kültürel, tarihi kaynakları, temel ekolojik süreçleri ve biyolojik çeşitliliklerinin zarar görmemesi, devamının sağlanabilmesi çok önemlidir (Çevirgen, 2006, s. 99). Kuter ve Ünal'a göre (2009, s.146) turizm sektörü, ülkelerin sahip olduğu özgün değerleri kullanabilme imkânı sağlarken aynı zamanda istihdam sağlama, gelir dağılımı ve kırsal alanların kalkınmasına da katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte farklı yerlerin ve yaşam tarzlarının deneyimlerini, kişisel zenginleşmeyi, kültürel alışverişi ve esas olarak iş yaratma ve artan gelirler yoluyla ekonomik kazanımları içermektedir (Ruíz, 2013, s. 374). Turizm aynı zamanda doğanın ve peyzajın değerlendirilmesi, geleneksel kültürlerin korunması, kişisel ufukların genişletilmesi ve çoğu tatil için birincil motivasyon olan rekreasyon için potansiyele sahiptir (Balas ve Strasdas, 2019, s.18).

Sürdürülebilirlik, turizme dâhil olan herkesin sorumluluğundadır. Turizmin etkilerinin çoğu, özel sektör işletmeleri ve turistlerin kendileri tarafından gerçekleştirilen eylemlerin sonucudur (UNWTO ve UNEP raporu, 2005, s. 3). Turizmde sürdürülebilirlik, turizm faaliyetlerinden kaynaklanan sosyal ve ekonomik etkilerin ve sektörün gelişimiyle oluşan çevresel etkilerin bütüncül bir şekilde göz önünde bulundurulması izlenmesi gereken bir yoldur (Yılmaz ve Oğuz, 2019, s. 97).

Robaina ve Madaleno'ya göre (2019) turizmde sağlanan mal ve hizmetler genellikle yaban hayatı, ormanlar, nehirler, kumsallar, okyanuslar ve iklim gibi doğal sermayenin çekiciliğine bağlı olduğundan, turizmin etkilerini anlamak çok önemlidir (s. 19). Turizm sektörü özellikle çevresel sürdürülebilirlik açısından doğal kaynakların kullanımı, enerji tüketimi, atık yönetimi, kirlilik, gürültü kirliliği gibi birçok konuda etkileri olan sektörlerden biridir. Özellikle doğal kaynakların ve çevrenin bir yerin turizm açısından çekici olarak değerlendirilmesinde önemli olduğu düşünüldüğünde bu yöndeki

merkezlere daha fazla tesisin inşa edilmesi doğal alanların da aynı zamanda tahribatına sebep olmaktadır. Aynı zamanda su kullanımının yoğun olduğu turizm sektörü, su kaynaklarının aşırı kullanımına sebep olmakta bu durum hem diğer sektörleri etkilerken hem de kaynakların tükenmesi sorununu da beraberinde getirmektedir. Bununla birlikte su kirliliğinin ortaya çıkardığı sonuçlar beraberinde biyoçeşitliliğin azalmasına ve kaynakların kullanımında bir baskı oluşumuna neden olmaktadır. Ayrıca çevreyi etkileyen önemli unsurlardan biri olan atık yönetimi konusunda gerekli önlemlerin alınmaması deniz sularının kirlenmesini beraberinde getirmektedir. Sosyo-ekonomik açıdan bakıldığında ise, turizm endüstrisindeki işlerin istikrarsız istihdam koşulları, düşük ücret ve zayıf sosyal güvenlik imkânları sunması ve eşit fırsatlara yönelik bakış açısı ortaya çıkan diğer sorunlar arasında değerlendirilebilir.

Turizm sektörü, şu anda müşterilerin kullandıkları ürün ve hizmetlerin koşullarını bilmeyi giderek daha fazla talep ettiği, sürdürülebilir ve çevre dostu bir şekilde üretilen ürün ve hizmetleri istedikleri yeni bir alan içerisinde yer almaktadır. Bu nedenle otellerin, sürdürülebilirlik faktörünün temel ilke olduğu yeni stratejiler arayarak bu yeni gerçekliğe uyum sağlaması gerekmektedir (Gebriil Taha ve Espino-Rodríguez, 2020, s. 2). Manente vd.'ne (2014, s. 21) göre turizme dahil olan herkesin sürdürülebilirliğin önemini kabul etme noktasında büyük sorumluluğa sahip olduğu unutulmamalıdır. Ulusal ve uluslararası düzeyde insanı ve çevreyi kullanan bir hizmet sektörü olarak turizm, sürdürülebilir kalkınma, çevreye ve insan haklarına saygı konusunda büyük sorumluluk taşımaktadır. Bu nedenle turizm işletmecileri ve destinasyonları uzun vadeli iş sürdürülebilirliği için turistleri çeken kaynakların korunması gerektiğinin farkında olmalıdır.

Turizm, yerel topluluklara ekonomik ve sosyal açıdan fayda sunmak, çevrenin korunması için farkındalık ve destek sağlamak için özel bir konumdur. Çevre ve doğanın turizmde belirleyici bir faktör olması bu alanların korunmasının hem ekonomik sürdürülebilirlik hem de çevresel sürdürülebilirlik açısından önemli olduğunu göstermektedir. Bu nedenle turizm sektörünün doğadan daha fazla gelir elde edebilmesi ve bunu sürdürülebilmesi için sürdürülebilirlik konusunun turizm politikaları ve bu politikalarına uygulanması konusunda etkin olarak rol alması gerekir. Ayrıca turizm sektörü, sürdürülebilirlik açısından etkisi olan bir alan olmakla birlikte farklı paydaş grupları arasında hem karşılaşılabilecek sorunlar hem de rekabet avantajı elde edebilmek için işbirliğine ihtiyaç duyulan bir alandır.

### 3.4. Değişkenler ve Ölçekler

#### 3.4.1. Değişkenlerin belirlenmesi

YEM araştırmalarda belirlenen hipotezlerin ve değişkenlerin test edilebilmesi için öncelikle literatürden yola çıkılarak geliştirilen modelin tanımlanması gerekir. Modelin oluşturulabilmesi için yapıları açıklayan değişkenlere ihtiyaç vardır. YEM analizleri birden fazla değişken arasındaki ilişkileri açıklama amacıyla yapılmakta ve böylece kuramsal dayanak oluşturularak tanımlanan model test edilmektedir.

Değişken kavramı, herhangi bir şeye ait birden çok değer alabilen özellik olarak tanımlanmaktadır. Değişkenler etkilenmeleri ve etkilemeleri itibarıyla bağımlı ve bağımsız değişken olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Coşkun, vd., 2017; Ataizi, 2013). Buna göre bağımlı değişkenler, etkilenen ve başka bir değişkene bağımlı olan değişkenler olarak ifade edilebilir. Bağımsız değişkenler ise, etkileyen değişken olarak ele alınmakta ve bağımlı değişkendeki herhangi bir değişikliğin varsayılan nedeni olarak görülmektedir (Hair vd., 2019, s. 3). Bu araştırma için de literatürdeki çalışmalardan ve bilgilerden yola çıkılarak kurumsal sürdürülebilirlik için 3, kurumsal çevre için 3, organizasyonel faktörler için 3 ve yönetsel faktörler için 2 olmak üzere toplam 11 örtük değişkenli bir yapı oluşturulmuştur. Araştırmada kullanılan kurumsal çevre, organizasyonel ve yönetsel faktörler çalışmanın bağımsız değişkenlerini oluştururken kurumsal sürdürülebilirlik boyutları bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Araştırmalarda belirlenen değişkenleri ölçebilmek için ya daha önceden kullanılan ölçeklerden faydalanılmakta ya da yeniden ölçek geliştirme çalışması yapılmaktadır. Bu araştırmada var olan ve daha önceden benzer çalışmalarda kullanılmış ölçeklerden faydalanılmıştır. Kullanılan ölçekler farklı araştırmalarda ya birlikte ya da tek başına kullanılmıştır. Araştırma için uyarlanan ölçeklerin hepsinin 5'li yapıda olması nedeniyle orijinal ölçeğe bağlı kalınarak çalışmada 5'li Likert ölçeği tercih edilmiştir.

Çalışmada yer alan değişkenlere ait ölçeklerin orijinal dili İngilizce'dir. Bu nedenle ilk olarak ölçeklerin Türkçe'ye uyarlanması gerekmektedir. Ölçeklerin Türkçe'ye uyarlanması sürecinde ilk olarak ölçek sahiplerine mail gönderilerek ölçeklerin kullanımıyla ilgili gerekli izinler alınmıştır. Sonraki aşamada 1'i çeviri hizmeti veren 2'si aynı alanda çalışan kişiler olmak üzere toplam üç farklı kişiden ölçeklerin çevirisinin yapılması istenmiştir. Ardından bu üç farklı kişiden gelen çeviriler için uzman görüşüne başvurulmuştur. Oluşturulan yapı 56 maddelik bir ölçekle değerlendirilmiştir.

### 3.4.2. Değişkenlerin operasyonel tanımları

Bilimsel araştırma sürecinde kullanılan kavramların hem kavramsal hem de operasyonel tanımlarının ne olduğunu belirlemek gereklidir. Bu kapsamda operasyonel tanımlamalar, ilgili kavramların bu araştırma çerçevesinde ne anlama geldiğinin belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Bu araştırma için kullanılan değişkenlerin operasyonel tanımlamaları Tablo 3.1’de gösterilmektedir.

*Tablo 3.1. Değişkenlerin operasyonel tanımları*

Faktör	Alt Boyut	Tanım
Kurumsal Çevre	Taklitçi Baskılar	Kurumun kendisini rakiplerinin davranışlarını dikkate alarak değerlendirmesini ifade eder.
	Zorlayıcı Baskılar	Kurumun bağımlı olduğu yasal kurum ve prosedürlerin davranışlarını etkileme derecesini ifade eder.
	Normatif Baskılar	Kurumun mesleki örgütler, müşteriler, STK gibi farklı paydaş gruplarından gelen baskıları ifade eder.
Organizasyonel Faktörler	Kaynak varlığı	Kurumun faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için gerekli olan maddi ve manevi kaynağa sahip olma derecesini ifade eder.
	Sürdürülebilirlik odaklı kültür	Kurum içinde sürdürülebilirliğin bir değer, inanç olarak var olması ve çalışanlar arasında bu konuda ortak bir anlayışın varlığını ifade eder.
	Algılanan fayda	Kurumun faaliyetlerini gerçekleştirirken görünür ve görünmez nitelikte elde etmeyi düşündüğü beklentilerini ifade eder.
Yönetimsel faktörler	Sürdürülebilirliğe yönelik tutum	Kurumun sürdürülebilirlikle ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını oluşturan eğilimini ifade eder.
	Sorumlu liderlik	Yönetimin organizasyon içindeki ve dışındaki paydaşları harekete geçirerek sorumlu ve aktif şekilde hareket etmesini ifade eder.
Kurumsal Sürdürülebilirlik	Çevresel sürdürülebilirlik	Kurumun faaliyetlerini gerçekleştirirken çevresel bütünlük ilkesi ile hareket etmesi ve ekosistem bütünlüğünü, taşıma kapasitesini ve biyolojik çeşitliliği korumasını ifade eder.
	Ekonomik sürdürülebilirlik	Kurumun ekonomik ve yerel düzeyde hayatta kalmak ve ekonomik sistemlere fayda sağlamak için kâr etme yeteneğini ifade eder.
	Sosyal sürdürülebilirlik	Kurumun sosyal etkileşime yönelik ilişkileri, davranış kalıpları ve insanlar arasındaki değerlerle ilgilidir.

### 3.4.3. Anket tasarımı ve uygulaması

Çalışmada oluşturulan anketin tasarımı Tablo 3.2.'te gösterilmektedir. İlk bölümde, demografik bilgiler, ikinci bölümde kurumsal sürdürülebilirlik boyutları, sonraki bölümlerde ise sırasıyla kurumsal çevre, organizasyonel ve yönetsel faktörlere ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Ankette yer alan maddelerin detaylarına EK 3'te yer verilmiştir.

Tablo 3.2. Anket tasarımı

	Değişken Adı	Yapı	Ölçek ve Kod
Demografik Bilgiler	Cinsiyet	Cinsiyet	1. Kadın 2. Erkek
	Yaş	Yaş	1. 30 ve altı 2. 31 – 40 3. 41 – 50 4. 51 ve üstü
	Eğitim	Eğitim	1. İlköğretim 2. Lise 3. Lisans 4. Yüksek Lisans 5. Doktora
	Çalışma Süresi	Çalışma Süresi	1. 1 yıldan daha az 2. 1-3 yıl 3. 4-6 yıl 4. 7-9 yıl 5. 10 ve üzeri yıl
	Otelstatu	Otel Statüsü	1. 4 yıldızlı 2. 5 yıldızlı 3. Tatil Köyü 4. Butik otel
	Otel türü	Otel Türü	1. Bağımsız otel 2. Yerli zincir otel 3. Uluslararası zincir otel
	Pozisyon	Pozisyon	1. Genel müdür 2. Genel müdür yardımcısı
Sürdürülebilirlik ifadesi	Sürdürülebilirlik ifadesi		
Kurumsal Sürdürülebilirlik Boyutları	ÇŞ1	Çevresel Sürdürülebilirlik	1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum
	ÇŞ2		
	ÇŞ3		
	ÇŞ4		
	ÇŞ5		
	ÇŞ6		
	ÇŞ7		
	ES1	Ekonomik Sürdürülebilirlik	
	ES2		
	ES3		
	ES4		
	ES5		
	ES6		
	SS1	Sosyal Sürdürülebilirlik	
SS2			
SS3			
SS4			
SS5			
SS6			
SS7			

<b>Kurumsal Çevre</b>	Taklit1	Taklitçi Baskılar	1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum
	Taklit2		
	Taklit3		
	Zor1	Zorlayıcı Baskılar	
	Zor2		
	Zor3		
	Zor4		
	Nor1	Normatif Baskılar	
	Nor2		
	Nor3		
	Nor4		
	Nor5		
	Nor6		
	Nor7		
<b>Organizasyonel Faktörler</b>	Kaynak1	Kaynak Varlığı	
	Kaynak2		
	Kaynak3		
	Kaynak4		
	Kultur1	Sürdürülebilirlik Odaklı Kültür	
	Kultur2		
	Kultur3		
	Kultur4		
	Kultur5		
	Fayda1	Beklenen Fayda	
	Fayda2		
	Fayda3		
	Fayda4		
	<b>Yönetimsel Faktörler</b>	Lider1	Sorumlu Liderlik
Lider2			
Lider3			
Lider4*			
Lider5*			
Lider6			
Tutum1		Sürdürülebilirliğe Yönelik Tutum	
Tutum2			
Tutum3			

\*DFA analizi sonucu anketten çıkarılmıştır.

Oluşturulan 56 maddelik anket formu online ortamda Google formlar aracılığıyla katılımcılara gönderilmek üzere hazırlanmıştır. Araştırmanın yöneticiler üzerine yapılması nedeniyle kendilerine ulaşılması zor olduğundan, anket uygulaması yüzyüze gerçekleştirilememiş mail aracılığıyla katılımcılara ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın veri toplama süreci 10 Mayıs – 20 Ağustos tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

### 3.5. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)

Yapılan bu araştırmada kurumsal teori ve paydaş teorisinden yola çıkılarak oluşturulan model ile gizil değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapısal eşitlik modeli (Structural Equation Modeling-SEM) kullanılmıştır.

Yapısal eşitlik modelinin (YEM) kökenleri faktör analizi ve yol analizinden (veya eşzamanlı denklemlerden) gelmektedir. Araştırmacıların bilimsel teorileri ölçmesi ve test etmesini sağlayan istatistiksel bir teknik olan YEM, doğrudan gözlemlenemeyen çok boyutlu kavramların (yapılar veya gizli değişkenler) ölçülmesi ve aralarındaki ilişkileri test etme ihtiyacından ortaya çıkmıştır (Wang ve Wang, 2020, s. 1-2).

Sosyal ve davranış bilimlerinde yaygın olarak kullanılan yapısal eşitlik modellemesi (structural equation modeling-SEM), araştırmacı tarafından çeşitli teorik modellere dayanarak kurulan hipotezin nicel bir testini sağlayarak gözlenen ve gizli değişkenler arasındaki ilişkileri gösterir. YEM’de, teori ve ampirik araştırmaya dayalı olarak araştırmacı, bir dizi değişkenin belirli bir şekilde ilişkili olduğu varsayılan yapıları tanımlayıp tanımlamadığını test etmek ister. YEM’in amacı, teorik modelin örnek verilerle desteklenip desteklenmediğini test etmektir. YEM, yapılar arasındaki karmaşık ilişkiler konusundaki anlayışımızı geliştirmek için teorik modelleri hipotez testinin bilimsel yöntemini kullanarak test eder (Schumacker ve Lomax, 2016, s. 1).

YEM, sosyal ve davranış bilimlerinde giderek daha popüler hale gelmesiyle birlikte bağımlı ve bağımsız değişken içeren karmaşık modelleri test etmek için en yaygın kullanılan istatistiksel tekniklerden biri olarak kabul edilmektedir (Nunkoo vd., 2013, s. 759). YEM modellerinin bilimsel çalışmalarda çokça kullanılıyor olmasının temel nedeni, verilen bir modeldeki gözlenen değişkenlere ilişkin ölçüm hatalarını açıkça hesaba katan bir yöntem olmasından kaynaklanmaktadır. YEM modellerinin aksine geleneksel regresyon analizinde açıklayıcı değişkenlerdeki olası ölçüm hataları göz ardı edilmektedir (Karagöz, 2019, s.723).

YEM, modellerin verilere uyup uymadığını test etmek için keşif yapmak yerine doğrulayıcı olan bir dizi çok değişkenli teknikten oluşmaktadır. Çok değişkenli tekniklerin çoğu ölçüm hatasını açıkça modellemeyerek yanlışlıkla göz ardı ederken, YEM modelleri bu hata varyans parametrelerini hem bağımsız hem de bağımlı değişkenler için tahmin etmektedir (Novikova vd., 2013, s. 147). Byrne’ne (2016, s. 3) göre “yapısal eşitlik modellemesi” kavramı, aslında prosedürün iki önemli yönünü ifade etmektedir. Bunlardan birincisi, incelenen nedensel süreçlerin bir dizi yapısal denklem

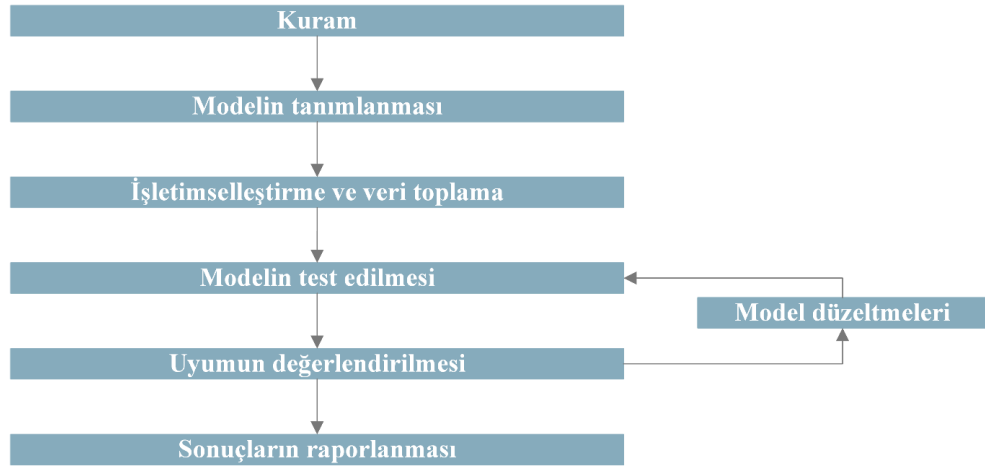
ile temsil edilmesi, ikincisi ise bu yapısal ilişkilerin resimsel olarak modellenerek incelenmekte olan teorinin daha açık bir şekilde kavramsallaştırılmasını sağlamaktır.

Civelek'e göre (2018) bu istatistiksel tekniğin yaygın olarak kullanılmasının en önemli nedeni, nedensel değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin tek bir modelle ölçülebilmesidir. Novikova vd. (2013, s.147) ise, YEM'in geleneksel çok değişkenli tekniklere göre (1) ölçüm hatasının açık olarak değerlendirilmesi, (2) gözlenen değişkenler aracılığıyla gizli (gözlemlenmemiş) değişkenlerin tahmini, (3) bir yapının verilere uyacak şekilde uygulanabileceği ve değerlendirilebildiği modelin test edilmesi olmak üzere üç temel avantajı bulunduğunu belirtmektedir. Schumacker ve Lomax ise (2016, s. 6-7) bu popüleritenin nedenlerini 4 açıdan değerlendirmektedir:

- Birincisi, araştırmacılar, bilimsel araştırma alanlarını araştırmak için çok sayıda gözlemlenen değişken kullanma ihtiyacının daha fazla farkına varmaktadır. Temel istatistiksel yöntemler yalnızca sınırlı sayıda bağımsız ve bağımlı değişken kullanmakta ve bu nedenle birden çok değişken arasındaki teorik ilişkileri test etmemektedir. Az sayıdaki değişkenler üzerinden karmaşık olayları anlamak ise sınırlı bir bilgi sağlamaktadır.
- İkincisi, bilimsel araştırmalarda ölçüm araçlarından gözlemlenen puanların geçerliliği ve güvenilirliği daha büyük bir kabul görmüştür. Tarihsel olarak verilerin istatistiksel analizi verilerin analizinde ölçüm hatasını göz ardı etmesine rağmen, özellikle, ölçüm hatası birçok disiplinde önemli bir sorun haline gelmiştir. Yapısal eşitlik modelleme teknikleri, verileri istatistiksel olarak analiz ederken ölçüm hatasını açıkça dikkate almaktadır.
- Üçüncüsü; yapısal eşitlik modellemesi özellikle yazılım programları ve daha gelişmiş teorik YEM modellerini analiz etme yeteneği olmak üzere son 40 yılda oldukça gelişmiştir.
- Dördüncüsü, YEM yazılım programları giderek daha kullanıcı dostu ve kolay hale gelmiştir.

Yapısal eşitlik modelinde gözlenen ve gizli/gizil olmak üzere iki tür değişken yer almaktadır. Gözlemlenen değişkenler, gizli değişkeni veya yapıyı tanımlamak veya ortaya çıkarmak için kullandığımız değişkenler kümesidir. Gizli değişkenler (yapılar veya faktörler) ise doğrudan gözlenmeyen veya ölçülmeyen bu nedenle dolaylı olarak gözlemlenen veya ölçülen değişkenlerdir. Gizli değişkenler bağımsız değişkenler veya bağımlı değişkenler olarak tanımlanır. Bağımsız bir değişken, modeldeki herhangi bir

başka değişkenden etkilenmeyen değişkendir. Bağımlı değişken ise modeldeki diğer değişkenlerden etkilenen değişkendir (Schumacker ve Lomax, 2016, s. 2). Davranış bilimlerinde, araştırmacılar genellikle doğrudan gözlenemeyen teorik yapıları incelemekle ilgilenirler. Gizli değişken, doğrudan ölçülmeyen, ancak ölçülebilen değişkenlerle tahmin edilen değişkenlerin incelenmesini içermektedir (Dilalla, 2000, s. 440). Yapısal eşitlik modelinin temel aşamaları Şekil 3.4.'te gösterilmektedir.



Şekil 3.4 Yapısal Eşitlik Modelinin Temel Aşamaları (Gürbüz ve Şahin,2018, s.341)

Yukarıda yer alan Şekil 3.4.'te gösterildiği gibi YEM çalışmalarında araştırmacı ilk olarak daha önceki çalışmalardan ya da kuramsal bilgilerden yararlanarak bir model tanımlar. Genel bir yapısal eşitlik modeli, ölçüm modeli ve yapısal model olmak üzere iki aşamadan oluşur (Wang ve Wang, 2020, s. 2). Ölçüm modeli, ölçülen değişkenlerin yapıları temsil etmek için nasıl bir araya geldiğini temsil eder. Yapısal model ise, yapıların birbirleriyle nasıl ilişkilendirildiğini göstermektedir (Hair vd., 2019, s. 610). Bu aşamadan sonra araştırmacı modelde işletimselleştirme yaparak değişkenlerin ölçülmesini sağlayacak ölçüm düzeylerini ve ölçeklerini belirler ve tespit ettiği örneklerden verilerini toplamaya çalışır. Bir sonraki aşamada, araştırmacı modelde kullanacağı parametrelerin hesaplanmasında kullanacağı yöntemi belirleyerek modelini test eder. Elde edilen uyum indeksleri ve yol katsayıları doğrultusunda modelin toplanan veri ile uyumu değerlendirilir. Eğer modelde modifikasyon ihtiyacı hissedilirse bu düzeltmeler yapılarak model yeniden test edilir ve sonuçlar raporlanır (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 341).

### 3.5.1. Yapısal eşitlikte kullanılan modelleme stratejileri

YEM’de araştırmacılar üç farklı strateji/yaklaşım kullanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 342; Ayyıldız ve Cengiz, 2006, s. 68; Kline, 2016, s. 11; Hair vd.,2019, s.619; Collier, 2020, s. 7):

- **Katı doğrulayıcı strateji (Strictly confirmatory):** Araştırmacı, bir ilişki ve ilişkisizlik modelinden oluşan belirli bir teorik model belirler ve ardından modelin gerçekliğe ne kadar iyi uyduğunu değerlendirir. Araştırmacı kuramsal veriye dayanarak oluşturduğu modele ilişkin veri toplar. Modelin veri ile desteklenip desteklenmediğini test eder. Test sonucuna göre araştırmacı modeli red ya da kabul eder. Önerilen model kabul edilebilir bir uyuma sahipse, araştırmacı bu model için destek bulmuştur. Bu stratejide modeli düzeltmeye yönelik bir işlem gerçekleştirilmez. Araştırmacının kabul ya da reddettiği tek bir modeli vardır. Bu, tüm modelin kabul edildiği veya tamamen reddedildiği bir "ya hep ya hiç" yaklaşımı olarak düşünülebilir. Bu çok dar bir yaklaşımdır ve nadiren kullanılır.
- **Alternatif modeller stratejisi (Alternative models):** Birden fazla teorik model önerilir ve hangisinin daha uygun olduğunu test edilir. Araştırmacının kuramsal bilgiden hareket ederek alternatif modeller geliştirdiği bu stratejide veri toplanır ve veri ile en uyumlu model belirlenir. Bu yaklaşımda birden fazla model vardır ve hangisinin gözlenen verilere daha iyi uyum sağlayacağı açısından değerlendirilir. Alternatif modeller genellikle aynı gözlemlenen değişkenleri içerir ancak bunlar arasında farklı etki modellerini temsil eder. Bu bağlam, birden fazla modeli belirtmek için yeterli temeli gerektirir. Sosyal bilimlerde her zaman için olgunun açıklanmasında tek bir yol olmamasından dolayı en fazla kabul gören stratejidir.
- **Model geliştirme:** Araştırmacının kuramsal bilgiden yola çıkarak model geliştirdiği bu stratejide veri toplanır ve modelin veri ile doğrulanıp doğrulanmadığı kontrol edilir. Temel bir model çerçevesi önerilmiş olsa da modelleme çabasının amacı, yapısal veya ölçüm modellerinde değişiklikler yaparak bu çerçeveyi iyileştirmektir. Model desteklenmediğinde modelde bazı değişiklikler ve iyileştirmeler yapılmaya çalışılır. Buradaki amaç, modeldeki uyumsuzluğu tespit edip iyileştirmeler yaparak istatistiki olarak anlamlı bir modele ulaşmaktır. Model geliştirme yaklaşımı, ilk model verilere uymadığında ve daha sonra değiştirildiğinde ortaya çıkar. Yeniden belirlenen model daha sonra aynı verilerle tekrar test edilir. Bu sürecin amacı, üç niteliği olan bir modeli "keşfetmektir": Teorik olarak anlamlıdır, aynı veri setini

kullandığı için makul ölçüde cimridir ve veriyle kabul edilebilir derecede yakın benzerliği vardır. Bu stratejide bir model başlangıçta YEM kullanılarak test edilir ve modelin önemli olmayan veya uygun olmayan herhangi bir alanı verilere göre değiştirilir. Bu doğrultuda veri analizine dayalı olarak alternatif bir model önerilmektedir. Bu öneriler genellikle daha güçlü ilişkilerin nerede olduğunu gösteren değişiklik indekslerine veya analiz özelliklerine dayanır. Bu, en yaygın yöntemdir. Bu yaklaşımın bir dezavantajı vardır o da modelde önerilen değişikliklerin, yalnızca belirli bir veri kümesine ait olmasıdır. Geliştirilmiş bir model kabul edilebilir olduğu tespit edildiğinde, revize edilmiş modelin yapısını doğrulamak için başka bir veri seti elde etmek iyi bir fikirdir.

### **3.5.2. YEM varsayımları**

YEM araştırmalarında önerilen bir istatistiki modele ilişkin program tarafından tanımlama yapılabilmesi için bazı varsayımların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu varsayımlar literatürde şu şekilde sıralanmaktadır:

#### **3.5.2.1. Örneklem büyüklüğü**

Karmaşık analizlerin yapıldığı araştırmalarda örneklem büyüklüğü önemli bir konudur. YEM’de örneklem büyüklüğünün belirlenmesi genellikle karşılaşılan zorluklardan biridir. Literatüre bakıldığında yazarlar tarafından bu konuda farklı görüşlerin yer aldığı görülmektedir. Çünkü YEM analizlerinde örneklem büyüklüğünün belirlenmesi konusunda uzlaşmaya varılmış bir görüş yoktur (Gürbüz, 2019, Kline, 2016; Wolf, vd., 2013; Wang ve Wang, 2020). Örneğin, Wolf vd.’ne (2013, s. 914) göre YEM için genellikle literatürde önerilen 100-200 arasında katılımcının örneklem büyüklüğü için yeterli olduğu ya da her bir değişken başına 5 ile 10 katı katılımcıya ulaşılması önerisi çok doğru bir yaklaşım değildir. Çünkü bu yöndeki örneklem hesaplamaları modele özgü değildir ve abartılı ya da az tahmin edilen örneklem büyüklüğü hesaplamalarına yol açabilir. Benzer şekilde MacCallum ve Austin (2000, s. 216), modelin karmaşıklığı parametre tahminlerinde ve model uyum indekslerinde tutarsızlıklara neden olabileceğinden, minimum örneklem büyüklüğü için pratik bir kural bulmanın zor olduğunu ileri sürmüştür. Kline (2016, s. 15) ise YEM ’de örneklem büyüklüğünün iki farklı bakış açısından değerlendirilebileceğini belirtmektedir. Bunlardan birincisi, sonuçların yeterli istatistiksel doğruluğa sahip olması için gerekli olan vaka sayısı; ikincisi ise YEM ’deki anlamlılık testlerinin makul güce sahip olması için gereken minimum örneklem boyutudur.

Literatürde yer alan kimi yazarlar ise örneklem büyüklüğü konusunda rakamsal tahminler belirtmektedir. Buna göre kimi yazarlar YEM analizleri için örneklem büyüklüğünün 100-150 arasında olmasını (Wang ve Wang, 2020) bazı yazarlar ise (Gürbüz ve Şahin, 2018; Kline, 2016) örneklem büyüklüğünün minimum 200 olmasının YEM analizi için kabul edilebilir düzeyde olduğunu belirtmiştir. Gürbüz ve Şahin'e göre (2018, s. 340) normal dağılım gösteren veriler için gözlenen değişken sayısının 5 katı, normal dağılımın sağlanamadığı verilerde 10 katı olmalıdır. Yazarlara göre örneklem büyüklüğünü belirleyen en önemli husus modelde tahmin edilecek parametre sayısıdır (Gürbüz, 2019, s. 30).

Kimi yazarlar ise 200'den küçük örneklem sayısının olduğu çalışmalarda YEM analizlerinin yapılmaması gerektiğini savunurken; Barret (2007) ve Iacobucci (2010) bu kuralın son derece basit bir yaklaşım olduğunu belirterek en az 50 örneklem olmak şartıyla YEM analizlerinin yapılabileceğini savunmaktadır. Fan vd.(2016, s. 9) ise bu yönde sayısal olarak örneklem büyüklüğünü belirleyenlerin hiçbir sağlam teorik temel belirtmediği nedeniyle eleştirmiştir. Yazarlara göre teknik olarak, bir YEM için örneklem boyutu, uyum indeksi, model boyutu, değişkenlerin dağılımı, eksik veri miktarı, değişkenlerin güvenilirliği ve yol parametrelerinin gücü gibi birçok faktöre bağlı olarak değişmektedir ve bunlar dikkate alınmalıdır.

### **3.5.2.2. Verilerin dağılımı**

YEM çalışmalarında normallik sayılısı gerektiren hesaplama yöntemleri kullanılacağı zaman verilerin gözlenen ve gizil çoklu değişkenlerin normal dağılması önemlidir. YEM çalışmalarında basıklık indeksinin 3'ün üzerinde, çarpıklık indeksinin ise 10'un üzerinde olması verilerin normal dağılmadığını göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 340). Basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) kritik değerlerinin +/- 3'ten küçük olması beklenir. Ayrıca analiz edilecek verilerde aşırı uç değer ve kayıp veri bulunmamalıdır (Gürbüz, 2019, s. 30). Bununla birlikte verilerin doğrusallık, çoklu doğrusallık ve varyans homojenliğine yönelik sonuçları YEM analizlerine başlamadan önce değerlendirilmesi gereken unsurlar arasında yer almaktadır.

### **3.5.2.3. Kuramsal dayanak**

YEM analizleri, her şeyden önce, şeylerin nasıl ilişkili olduğunu ve en azından aynı derecede önemli olarak, neyin ilişkili olmadığını gösteren güçlü bir teorik temel tarafından oluşturulmalıdır (Hair, vd., 2019, s. 610) YEM, doğası gereği keşfedici değil doğrulayıcı bir nitelik taşımaktadır. Bu nedenle YEM yöntemi kullanılacak araştırmaların

sağlam kuramsal temellere sahip olması gerekmektedir (Gürbüz, 2019, s. 30). Yöntemin temel özelliği, tamamen teoriye dayalı olmasıdır ve örtük değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısının var olduğunu kabul etmesidir. Yapısal eşitlik modellemesinin uygulanmasındaki en kritik konu, oluşturulan modelin oldukça sağlam bir teorik alt yapıya sahip olmasıdır (Dursun ve Kocagöz, 2010, s. 3). Hem ölçüm hem de yapısal modellerde neyin ve nasıl ilişkili olduğunu ve birbiriyle ilişkili olmadığını belirtmek için teoriye ihtiyaç vardır. Teori, verilere bir yapı oluşturan bir ilişkiler ve ilişki olmayanlar modeli sağlar. Bu nedenle doğrulayıcı bir analiz olarak kabul edildiğinden YEM için kritik öneme sahiptir (Hair, vd., 2019, s. 614).

#### **3.5.2.4. Hesaplama yöntemi**

YEM uygulamalarında parametre tahmini yapabilmesi için Maximum Likelihood (ML), Genelleştirilmiş en küçük kareler (GLS), Ağırlıksız en küçük kareler (ULS), Ağırlıklı en küçük kareler, Asimptotik olarak dağılımdan bağımsız (ADF) olmak üzere 5 farklı parametre tahmin yöntemi bulunmaktadır (Özdamar, 2017, s. 174). Ancak bunlar arasında kovaryans/korelasyon matrisinin oluşturulmasında kullanılan en yaygın hesaplama yöntemi, maksimum olabilirliktir (Maximum Likelihood ML). ML yöntemi, YEM modellerinde en fazla kullanılan ve birçok YEM yazılımında varsayılan hesaplama yöntemi olarak bilinmektedir. ML'nin en temel varsayımları, gözlemlerin birbirinden bağımsız olması ve gözlenen değişkenlerin çok değişkenli normallik dağılımına sahip olmasıdır (Karagöz, 2019, s. 729).

Birçok yaygın ML'de değişkenlerin ortak dağılımında herhangi bir çarpıklık veya basıklık olmadığını (örneğin, çok değişkenli normallik), (2) değişkenler sürekli olduğunu ve (3) çok az eksik veri olduğunu belirtmektedir (Fan vd., 2016, s. 8). Bu yöntemin kullanılabilmesi için de örneklemin yeterli büyüklükte olması, ölçümlerin sürekli değişken olması ve verilerin normal dağılması gerekmektedir.

Verilerin normal dağılım göstermemesi durumu söz konusu olduğunda ML yerine ADF, GLS ya da WLS gibi hesaplama yöntemleri tercih edilebilir. Burada özellikle GLS'de çalışmalarda yaygın kullanılan bir diğer tahmin yöntemidir. GLS yöntemi, tam ağırlıklı en küçük kareler (WLS) tahmini olarak bilinen daha geniş bir yöntem ailesinin bir üyesidir ve bu ailedeki diğer bazı yöntemler, ciddi şekilde normal dağılım olmayan veriler için kullanılabilir (Kline, 2016, s. 256).

### 3.5.3. YEM modelleri

**3.5.3.1. Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA):** Birçok araştırma sorusu, gizil değişkenlerin sayısı ve gizil faktörlerin maddelerle nasıl ilişkili olduğu ile ilgilidir (Cheung, 2015, s. 19). DFA, genellikle gözlenen değişkenlerin bir gizil değişkeni oluşturup oluşturmadığını ya da birçok gizli değişken arasında tanımlanan ilişkilerin var olup olmadığını test eder. DFA, ölçülen değişkenlerden ve faktörlerden oluşan önceden belirlenmiş bir ölçüm teorisinin veriler tarafından gerçeğe ne kadar iyi uyduğunu test etmenin bir yoludur (Hair vd., 2019, s.660).

DFA tek faktörlü, birinci düzey çok faktörlü ve ikinci düzey çok faktörlü olmak üzere üç grupta ele alınmaktadır. Tek faktörlü DFA modeli, en basit olanıdır ve ölçeğin tek boyutlu olduğunu gösterir. Burada örtük değişkeni oluşturan tüm gözlenen değişkenler tek bir faktör altında toplanmıştır. Birinci düzey çok faktörlü modelde gözlenen değişkenler birden fazla faktör altında toplanmıştır ve ölçeğin çok faktörlü olduğunu gösterir. İkinci düzey DFA ise gözlemlenen değişkenlerin oluşturduğu birinci düzey örtük değişkenlerin daha geniş ve kapsayıcı ikinci düzey bir faktör altında toplanmasıdır. DFA istatistikleri bize, faktörlere ilişkin teorik yapının gerçek veriler ile ne kadar iyi uyduğunu söyler. DFA, önyargılı ölçüm teorimiz için doğrulama derecesini ortaya koymaktadır (Hair, 2019, s. 661).

**3.5.3.2. Yol (Path) Analizi Modelleri:** Çoklu regresyon mantığında çalışan yol analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki dolaylı ve doğrudan ilişkilerin test edildiği modellerdir (Gürbüz ve Şahin,2018, s.344). Yol modelleri, birkaç regresyon denklemi dahil ederek çoklu regresyon modellerini genişletir. Yol modelleri, teorik bir modelde gözlemlenen değişkenler arasında doğrudan, dolaylı ve ilişkili etkileri belirtir (Schumacker ve Lomax, 2016, s. 69). Yol analizinin en popüler uygulamalarından biri aracılık (mediation) analizidir (Cheung, 2015, s. 18).

**3.5.3.3. Yapısal Regresyon Modelleri:** DFA modelleri ile arasındaki temel fark gizli değişkenler arasında çift yönlü ilişki yerine yol analizi etkilerinin bulunmasıdır. Gizli değişkenler arasındaki etkileşimin bilinmediği durumlarda bu etkileşimin ortaya çıkarılmasına katkıda bulunur (Karagöz, 2019, s.731).

### 3.5.4. Model uyum indeksleri ve eşik değerleri

YEM uygulamalarında test edilen modelin veri ile desteklenip desteklenmediğine analizler neticesinde üretilen uyum iyiliği indeksleri (Goodness of fit indices) değerlerine bakılarak karar verilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 344). Model uyum indeks değerleri, modelin kabul ya da reddedilmesi kararının verilmesi açısından önemli bir unsurdur. Araştırmacı, model uyum ölçüsü seçerken iki temel soruyla karşı karşıya kalmaktadır. Bunlardan birincisi, modelin uyumunu nesnel olarak yansıtmak için en uygun endeksler nelerdir? İkincisi ise, belirli bir uyum indeksi için iyi bir model uyumu öneren nesnel kesme (cutt off) değerler nelerdir? (Hair vd., 2019, s. 640). Ancak bu iki sorunun da kesin ve net cevabı bulunmamaktadır. Model uyumunun değerlendirilmesi YEM literatüründe en çok tartışılan konudur. Çünkü YEM'in değerlendirilmesi için kuralları belirlemeye yönelik birkaç girişim olmasına rağmen, kabul edilebilir bir uyum gösteren uyum indeksleri kesme değerleri konusunda bir fikir birliği yoktur (Karakaya-Özyer ve Aksu-Dunya, 2018, s. 283).

Literatürde YEM'lerin iyiliğini veya zayıflığını yansıtan bir dizi uyum indeksi geliştirilmiştir. Bununla birlikte kullanılan her bir uyum indeksinin güçlü ve zayıf yönleri bulunduğundan test edilen modelin doğrulanıp doğrulanmadığına yalnızca tek bir uyum indeksine bakarak karar verilmemesi gerekir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 345). Uyum indeksleri genel olarak mutlak uyum (absolute fit), tutarlı (basitlik) uyum (Parsimony fit indices) ve karşılaştırmalı/ artan uyum (comparative or incremental fit) olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Mutlak uyum indeksleri modelin veri ile ne derece uyum gösterdiğini anlamak için kullanılmaktadır. Karşılaştırmalı uyum indeksleri ise, önerilen modelin iç içe geçmiş diğer alternatif modellerle uyumunu test etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 346).

Model uyumu için farklı indeksler verilse de genellikle bakılan değerler GFI, CFI, RMSEA değerleridir. Ancak bakılacak değerlerle ilgili bir sınırlama yoktur. Raporlanan değerler araştırmacının dikkat çekmek istediği değerlere göre değişebilir (Karagöz, 2019, s.785). Her bir indeks türü, model uyumu hakkında farklı bilgiler sağladığından araştırmacıların modellerinin uyumunu değerlendirirken her kategoriden en az bir indeksi dikkate almaları ve raporlamaları tavsiye edilir (Brown, 2015, s. 70). Literatürde farklı yazarlar tarafından model uyum indekslerine yönelik kabul edilen kesme değerlere yönelik bilgiler Tablo 3.3'te gösterilmektedir.

**Tablo 3.3.** Model uyum indekslerine yönelik kabul edilen kesme değerler (Çokluk vd., 2014, 271-272; Karagöz,2019, 734-73'den uyarlanmıştır.7)

Uyum indeksi	Açıklama	Kriter	Kesme noktaları	Kaynak
$\chi^2$	Veriyle model arasındaki uyumun testidir. Oluşturulan model ile gözlem değişkenlerine ait kovaryans yapısında ortaya çıkan modelin farklı olup olmadığı hipotezini test eder.	$p > 0.05$ (Anlamsız olmalı)	$0.05 < p \leq 1$	Karagöz, 2019
$\chi^2/df$	$\chi^2$ değeri örneklem büyüklüğünden etkilendiğinden serbestlik derecesine oranı daha güvenli sonuçlar verir.		$\chi^2/df \leq 3 =$ mükemmel uyum	
			$3 < \chi^2/df \leq 5 =$ Kabul edilebilir uyum	Gürbüz ve Şahin,2018
RMSEA Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü	Örneklem sayısından çok etkilenir. Merkezi olmayan X2 dağılımında populasyon kovaryanslarını kestirmek amacıyla kullanılır. Değerin 0 olması örneklem kovaryansları arasında fark olmadığını ifade eder. Serbestlik derecesini de dikkate alarak modelin örneklem kovaryansı ile uyumunu kontrol eder.	0=mükemmel uyum 1= uyum yok	$\leq 0.05 =$ mükemmel uyum	Brown,2006; Jöreskog ve Sörbom,1993;Raykov ve Marcoulides,2008; Schumacker ve Lomax,1996;Sümer,2000.
			$\leq 0.06 =$ iyi uyum	Hu ve Bentler,1999; Thompson,2004
			$\leq 0.07 =$ iyi uyum	Steiger,2007
			$\leq 0.08 =$ iyi uyum	Hooper, Cougglan ve Mullen,2008; Jöreskog ve Sörbom,1993;Sümer,2000.
			$\leq 0.10 =$ zayıf uyum	Kelloway,1989; Tabachnick ve Fidell,2001.
CFI Karşılaştırmalı uyum indeksi	En fazla kullanılan indekstir. Örneklemin küçük olduğu durumlarda oldukça iyi çalışır. Bağımsızlık modelinin ürettiği kovaryans matrisi ile önerilen YEM modelinin ürettiği kovaryans matrisini karşılaştırır.	0= uyum yok 1= mükemmel uyum	$\geq 0.90 =$ İyi uyum	Hu ve Bentler,1999; Sümer,2000; Tabachnick ve Fidell,2001.
			$\geq 0.95 =$ mükemmel uyum	Hu ve Bentler,1999; Kline,2005 Thompson,2004, Gürbüz ve Şahin,2018
			$\leq 0.6 =$ iyi uyum	Hu ve Bentler,1999; Thompson,2004
			$\leq 0.7 =$ iyi uyum	Steiger,2007
			$\leq 0.8 =$ iyi uyum	Hooper, Cougglan ve Mullen,2008; Jöreskog ve Sörbom,1993;Sümer,2000.
			$\leq 0.10 =$ zayıf uyum	Kelloway,1989; Tabachnick ve Fidell,2001

<b>NFI Normlaştırılmış Uyum İndeksi</b>	Artmalı uyum indeksleri içinde yer alır. CFI benzer ve karşılaştırma yapar. CFI'dan farkı $\chi^2$ dağılımının gerektirdiği şartlara bağlı olmaksızın karşılaştırma yapar.	0= uyum yok 1= mükemmel uyum	$\geq 0.90$ = İyi uyum	Kelloway,1989; Schumacker ve Lomax,1996; Sümer,2000; Tabachnick ve Fidell,2001; Thompson,2004
			$\geq 0.95$ = mükemmel uyum	Hu ve Bentler,1999; Sümer,2000.
<b>TLI (NNFI) Tucker Lewis İndeksi</b>	NFI'ya modelin serbestlik derecesi eklendiğinde elde edilir. Örneklem sayısının etkisini azaltır ve iyi uyum gösteren küçük örneklemli modellerin reddedilmesini engeller.	0= uyum yok 1= mükemmel uyum	$\geq 0.90$ = İyi uyum	Karagöz, 2019.
			$\geq 0.95$ = mükemmel uyum	Karagöz, 2019.
<b>IFI Artırmalı Uyum indeksi</b>	TLI indeksinin geniş değişkenliğinin ortaya çıkardığı problemleri ortadan kaldırmak için geliştirilmiştir. TLI'dan farkı serbestlik derecesini hesaba katmamasıdır.	0= uyum yok 1= mükemmel uyum	$\geq 0.90$ = İyi uyum	Karagöz, 2019.
			$\geq 0.95$ = mükemmel uyum	Karagöz, 2019.
<b>GFI Uyum iyiliği indeksi</b>	Modelin örneklemdeki kovaryans matrisini ne oranda ölçtüğünü gösterir. Model uyumunu örneklemden bağımsız olarak test eder.	0= uyum yok 1= mükemmel uyum	$\geq 0.90$ = İyi uyum	Schumacker ve Lomax,1996; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Sümer,2000.
			$\geq 0.85$ = Kabul edilebilir uyum	Karagöz,2019.
			$> 0.95$ = İyi uyum	Gürbüz ve Şahin,2018
<b>AGFI Düzenlenmiş uyum indeksi</b>	GFI'nın düzenlenmiş halidir ve örneklem büyüklüğüne duyarlıdır.	0= uyum yok 1= mükemmel uyum	$\geq 0.90$ = İyi uyum	Schumacker ve Lomax,1996; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Kelloway,1989; Sümer,2000.
<b>RMR Ortalama Hataların Karekökü</b>	Koralasyonlar arasındaki farkların karelerinin aritmetik ortalamasının kareködür.	0=mükemmel uyum 1= uyum yok	$\leq 0.08$ = kabul edilebilir (iyi) uyum	Brown,2006; Hu ve Bentler,1999, Karagöz,2019, Gürbüz ve Şahin,2018.
			$\leq 0.05$ = mükemmel uyum	Brown,2006; Bryne,1994, Karagöz,2019
<b>SRMR Standardize Edilmiş Hataların Ortalama Karekökü),</b>	Gözlenen kovaryans ile tahmin edilen kovaryans arasındaki standardize edilmiş farktır.	0=mükemmel uyum 1= uyum yok	$\leq 0.10$ = zayıf uyum	Kline,2005.

### 3.5.5. Öntest araştırma

Araştırma kapsamında ankete son halinin verilmesinden sonraki süreçte araştırma sürecinde karşılaşılabilecek problemleri görebilmek, soruların anlaşılabilir olup olmadığını anlayabilmek için ön çalışma (pilot araştırma) yapılmıştır. Pilot araştırma için 1 Mart – 25 Nisan tarihleri arasında veri toplanmıştır. Verilerin toplanması için uygulanacak anket formu Google Formlar aracılığıyla oluşturulmuştur. Belirlenen tarihler arasında 125 kişiden geri dönüş alınmıştır. Ancak sonuçlar 112 veri üzerinden değerlendirilmiştir.

Pilot araştırma sürecinde ilk olarak ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliğini belirleyebilmek için analizler gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin geçerliğini değerlendirmek için faktör analizi ve güvenilirliğini incelemek için Cronbach Alfa güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ön araştırma sonucunda elde edilen Cronbach Alfa güvenilirlik ve faktör analizi sonuçları Ek 4’te gösterilmektedir.

Elde edilen sonuçlarda ölçeklerin güvenilirliklerinin literatürde belirtildiği gibi .70’in üzerinde olduğu belirlenmiştir. Sadece zorlayıcı baskılara yönelik ölçekte bu oran .668 olarak belirlenmiştir. Ancak bu değer, 70’e yakın bir değer olması ölçeklerin güvenilirlikleri konusunda sorun olmadığını göstermektedir.

Güvenirlilik analizinin yapılmasının ardından geçerlilik analizi için faktör analizi yapılmıştır. Ancak bu aşamadan önce 11 değişkene ait ifade grubunun faktör analizi yapılabilmesi için uygunluğu incelenmiştir. Bunun için de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Bartlett küresellik testi yapılmıştır. Analiz neticesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,803 olarak, Bartlett küresellik testi  $p=0,000$  olarak elde edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,60 ve üstünde olması örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2012, s. 620). Bartlett küresellik testinin  $p<0,05$  olması değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ve faktör analizi yapılabileceği anlamına gelmektedir (Şahin ve Gürbüz, 2018, s. 319). Elde edilen bu sonuçlar veri setinin faktör analizi yapılabilmesi için uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçeklerin geçerliklerini sınamaya yönelik yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ise elde edilen faktör yüklerinin literatürde istenen değerler arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda kullanılan ölçeklerde değişiklik yapılmadan ana çalışmada kullanılabileceği jüri tarafından kabul edilmiştir. Ön araştırma sürecinde sadece örneklem grubu üzerinde değişiklik yapılmasına karar verilmiştir.

## **4. BULGULAR**

Çalışmanın bu bölümünde araştırmadan elde edilen sonuçlara ilişkin bilgilere yer verilecektir. Çalışmada verilerin değerlendirilmesi sürecinde SPSS 25 ve AMOS 24 paket programı kullanılmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde tanımlayıcı istatistiklere ve verilerin analize hazırlık sürecine yönelik bilgilere yer verilmiştir. Sonraki bölümlerde ise daha önceki bölümlerde bahsedildiği gibi YEM'in varsayımları üzerinden hareket edilerek gerekli analizler gerçekleştirilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

### **4.1. Verilerin İncelenmesi**

YEM analizine geçmeden önce toplanan verilerin bir dizi işlemle geçirilmesi gerekmektedir. Çeşitli amaçlarla toplanan verileri kayıp değer, uç değer gibi gereklilikler; normallik, doğrusallık ve eşvaryanslılık gibi sayıltılar açısından incelemek istatistiksel analizlerden önce yapılması gereken en önemli işlemlerdir (Çokluk vd., 2014, s. 38). Çünkü bilindiği gibi verinin büyüklüğü, normallığı, kayıp verilerin olup olmaması gibi birçok faktör araştırma sürecinde sonuçlar üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde öncelikle YEM sürecini etkileyecek unsurların değerlendirmesine yönelik analizler yapılmıştır.

#### **4.1.1. Kayıp veriler**

Verilerin eksik olması analiz sürecinde çeşitli sorunları ortaya çıkarmaktadır. Verilerin anket aracılığıyla toplandığı çalışmalarda, katılımcıların sorulardan bazılarını boş bırakması sonucu ortaya çıkan kayıp veriler, veri analizlerinde sıkça karşılaşılan konulardan biridir. Bu eksik veriler, veri analizleri için YEM tekniklerini kullanan araştırmacılar için sorun yaratmaktadır. YEM ve çok değişkenli yöntemler tam veri gerektirdiğinden bu eksik verilerle başa çıkmak önemlidir (Carter, 2006, s.1).

Bu çalışmada katılımcılardan veriler Google formlar aracılığıyla toplandığı için elde edilen verilerde kayıp veriye rastlanmamıştır. Çünkü gönderilen formlarda katılımcılara soruların yanıtlanması gerekli olduğuna dair bölüm işaretlenmiş ve bir sonraki bölüme devam edebilmesinde bu zorunluluktan dolayı soruların hepsine cevap verilmesi sağlanmıştır. Bu süreçte soruların hepsine cevap vermek istemeyip anketi yarıda bırakanların olduğunu söyleyebilmek mümkün olabilir. Ancak verilerin online toplanmasından dolayı anketi yarım bırakanların sayısına ilişkin herhangi bir bilgi mevcut değildir.

#### 4.1.2. Aykırı (Uç) değerler

Sosyal bilimlerde birçok istatistiksel analizinde verilerin normal dağıldığı varsayılarak analizler gerçekleştirilmektedir. Dağılımın normal olması beklenen veri setlerinin, normal dağılım göstermemesi durumunda ilk akla gelen nedenlerden biri aykırı gözlemlerin varlığıdır (Üçkardeş vd., 2010, s. 42).

Aykırı değerler, ortalama civarında dağılan verilerden oldukça büyük veya küçük değerlerdir (Karagöz, 2019, s. 358). Aykırı değerler, verinin homojen yapısını bozup teorik dağılıma bağlı olarak değişen basıklık ve çarpıklık değerlerini artırdığından verilerin normal dağılımından uzaklaşmasına neden olabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 214).

Aykırı değerleri belirlemek için tekli, çoklu uç değer analizleri ve standart Z skoru testinden yararlanılmaktadır. Sosyal bilimlerde değişkenler ya da maddeler genellikle çoklu olarak analiz edilir. Bu nedenle birlikte analiz edilecek değişkenlerin uç değerlerini çoklu uç değer analizi ile kontrol etmek daha uygun bir yöntemdir. Çok değişkenli uç değerlerin tespitinde Mahalanobis uzaklık (MU) hesaplamaları yapılmaktadır. MU, çoklu normal verilerde ve geniş örneklerde değişken sayısına bağlı olarak elde edilen serbestlik derecesi ile ki-kare dağılımına uyar ve örneklem sayısı arttıkça bu kestirim daha iyi hale gelir (Karagöz, 2019, s. 378). Bu hesaplama özellikle birden fazla değişkenin yer aldığı bir dizide merkezden uzakta serpilen uç değerleri bulmak için kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 216).

Bu çalışmanın veri toplama süreci 10 Mayıs- 20 Ağustos 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Bu süreç sonunda 205 kişiden geridönüş alınmıştır. Çalışmada birden fazla değişken yer aldığı için aykırı verilerin belirlenmesinde çoklu değişkenlere ait MU hesaplamaları yapılmıştır. Veri setine yapılan MU ( $D^2$ ) analiz sonuçlarına göre  $p < .001$  düzeyinde veya altında 11 tane verinin olduğu belirlenmiştir. Bu veriler silinmeden önce normallik dağılımına bakıldığında 7 değişkenin basıklık değerlerinin de literatürde istenen düzeylerde olmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle bu uç verilerin silinmesiyle verilerin bu değerleri istenen seviyeye getireceği düşünülmektedir. Mahalanobis uzaklık (MU) testi sonuçları doğrultusunda uç değerlere sahip 11 katılımcıdan elde edilen verinin silinmesi halinde verilerin normallik varsayımını karşıladığı belirlenmiştir. Bu nedenle çalışmanın bundan sonraki aşaması 194 veri üzerinden ele alınmıştır.

#### 4.1.3. Verilerin normal dağılımının kontrolü

Değişkenin dağılım ölçüleriyle ilgili olan normal dağılım, istatistiki analizlere başlamadan önce değerlendirilmesi gereken bir unsurdur. Çoğu yöntem dağılım eğrisinin doğası hakkında belirli varsayımlarda bulunduğundan, dağılım eğrisinin şeklini bilmek, araştırma analizinde istatistiksel yöntemlerin kullanımı için çok önemlidir (Kothari,2004, s. 138). Değişkenlerin dağılım yapısını ortaya çıkarmak yapının anlaşılması açısından önemlidir. Bu nedenle araştırmalarda dağılımın biçimleriyle ilgili bilgiye basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerine bakılarak ulaşılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018, s.212).

Basıklık, verilerin merkezi zirvesinin bir ölçüsüdür (Edlund ve Nichols,2019, s. 9). Basıklık, bir eğrinin düz tepeliliğinin ölçüsüdür, eğrinin kamburluğudur ve bir serinin ortasındaki öğelerin dağılımının doğasına işaret eder (Kothari,2004, s.138). Çarpıklık ise, öğelerin ortalama etrafında kümelenme şeklini (sağa-sola) göstermektedir (Kothari,2004, s.138). Çarpıklık, dağılımın ortalama etrafında ne kadar asimetrik olduğunun bir ölçüsüdür (Edlund ve Nichols, 2019, s. 8). Basıklık dağılımın doruk noktası hakkında bilgi verirken, çarpıklık dağılımın eğilimi hakkında bilgi vermektedir. Çarpıklık ve basıklık değerleri, gözlemlenen verilerin normallikten ne kadar uzak olduğunu tanımlamaktadır. Verilerin normal dağılmaması, temel olarak çarpıklık, basıklık, aykırı değer ve etkili durumlar nedeniyle çok değişkenli normallik varsayımını ihlal eden bir unsurdur (Wang ve Wang, 2020, s. 61). İstatistiksel araştırmalar, çarpıklığın ortalama testleri etkileme eğilimindeyken, basıklığın varyans ve kovaryans testlerini ciddi şekilde etkilediğini göstermiştir. YEM'in kovaryans yapılarının analizine dayandığı göz önüne alındığında, basıklık önemlidir (Byrne, 2016, s.122).

Literatürde verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine ilişkin önemli ipuçları veren çarpıklık ve basıklık değerlerinin ne olması gerektiğine ilişkin farklı görüşler yer almaktadır. Buna göre normale yakın dağılımlarda verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri  $+1/-1$  arasında dağılmaktadır (Gürbüz ve Şahin,2018; George ve Mallery, 2010.). Bununla birlikte kimi yazarlar  $-2$  ile  $+2$  arasındaki çarpıklık ve basıklık değerlerini kabul edilebilir değerleri olarak görmektedir (George ve Mallery, 2010). Bryne (2016) ve Kline (2016) çarpıklığın  $-2$  ila  $+2$  arasında ve basıklığın  $-7$  ila  $+7$  arasında olması durumunda verilerin normal kabul edildiğini belirtmektedir. Yazarlar değerlerin bu sayılardan yüksek olmasının değişkenin normallikten uzaklaştığını gösterdiğini belirtmektedir.

Bu kapsamda araştırmada yer alan değişkenlere ait basıklık ve arpıklık değerlerinin bir önceki bölümde belirtilen uç değerlerin var olması ve silinmesi halinde elde edilen sonuçlar Tablo 4.1’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.1.** Gözlenen değişkenlerin basıklık ve arpıklık değerleri

Değişkenler	Uç değerler silinmeden önce (N= 205)		Uç değerler silindikten sonra (N= 194)	
	<b>arpıklık</b>	<b>Basıklık</b>	<b>arpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
<b>S1</b>	-1,344	1,696	-1,064	0,012
<b>S2</b>	-2,189	7,649	-1,373	1,939
<b>S3</b>	-2,174	7,069	-1,63	2,965
<b>S4</b>	-1,524	2,272	-1,33	0,649
<b>S5</b>	-1,494	2,105	-1,427	2,136
<b>S6</b>	-1,596	2,953	-1,248	1,023
<b>S7</b>	-2,226	8,070	-0,949	-0,345
<b>ES1</b>	-1,555	3,653	-1,337	2,008
<b>ES2</b>	-1,424	1,834	-1,566	2,391
<b>ES3</b>	-1,421	2,045	-1,475	2,274
<b>ES4</b>	-1,441	2,297	-1,446	2,669
<b>ES5</b>	-1,524	3,905	-0,759	-0,445
<b>ES6</b>	-1,516	3,264	-1,196	1,272
<b>SS1</b>	-1,397	2,648	-1,103	0,855
<b>SS2</b>	-1,247	1,553	-1,171	1,137
<b>SS3</b>	-1,363	1,722	-1,436	1,965
<b>SS4</b>	-1,294	1,155	-1,375	1,369
<b>SS5</b>	-1,004	-,111	-1,085	0,133
<b>SS6</b>	-1,103	,761	-1,159	0,889
<b>SS7</b>	-1,150	,981	-1,245	1,156
<b>TAK1</b>	,981	-,055	-0,883	0,049
<b>TAK2</b>	-1,216	,698	-1,154	0,442
<b>TAK3</b>	-1,132	,588	-1,124	0,504
<b>ZOR1</b>	-,970	,337	-1,024	0,627
<b>ZOR2</b>	-1,155	1,765	-0,868	0,644
<b>ZOR3</b>	-1,116	,266	-1,144	0,316
<b>ZOR4</b>	-1,196	,601	-1,341	1,063
<b>NOR1</b>	-1,049	,788	-1,094	0,926
<b>NORM2</b>	-1,360	1,047	-1,461	1,34
<b>NORM3</b>	-1,029	-,092	-1,099	0,028
<b>NORM4</b>	-1,352	1,072	-1,329	0,788
<b>NORM5</b>	-,241	-1,447	-0,301	-1,411
<b>NORM6</b>	-1,426	1,388	-1,465	1,515
<b>NORM7</b>	-,973	-,069	-1,01	0,009
<b>KAYNAK1</b>	-1,432	2,045	-1,425	2,185
<b>KAYNAK</b>	-1,030	,329	-1,033	0,275
<b>KAYNAK3</b>	-1,131	,955	-1,187	1,214
<b>KAYNAK4</b>	-1,260	1,712	-1,138	1,343
<b>AF1</b>	-1,147	1,250	-1,072	0,904
<b>AF2</b>	-1,075	1,278	-0,656	-0,686
<b>AF3</b>	-1,434	1,946	-1,12	0,682
<b>AF4</b>	-1,155	1,468	-0,904	0,592
<b>SOK1</b>	-1,225	,989	-1,205	1,024
<b>SOK2</b>	-1,548	3,146	-1,407	2,775
<b>SOK3</b>	-1,201	1,748	-0,908	0,656
<b>SOK4</b>	-1,611	2,801	-1,462	2,06
<b>SOK5</b>	-,811	-,708	-0,842	-0,673
<b>SL1</b>	-,571	-1,392	-0,638	-1,27

<b>SL2</b>	-,588	-1,160	-0,654	-1,031
<b>SL3</b>	-1,700	2,651	-1,673	2,402
<b>SL4</b>	-1,411	1,106	-1,369	,928
<b>SL5</b>	-,588	-1,018	-,550	-1,102
<b>SL6</b>	-1,331	2,006	-1,381	2,185
<b>SYT1</b>	-1,451	1,108	-1,533	1,386
<b>SYT2</b>	-1,313	,770	-1,387	0,964
<b>SYT3</b>	-1,238	,355	-1,33	0,649

Yukarıdaki tablodaki sonuçlar değerlendirildiğinde uç değerler silindiğinde verilerin normal dağılıma yaklaştığı tüm değişkenlere ait değerlerin +/-1 aralığında yer aldığı görülmektedir. Bu nedenle verilerin YEM'deki normallik varsayımını karşıladığı görülmektedir.

#### 4.1.4. Tanımlayıcı istatistikler

Çalışmada araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 4.2.'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.2. Tanımlayıcı istatistikler**

		<b>Sıklık</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	37	19,1
	Erkek	157	80,9
<b>Yaş</b>	30 ve altı	12	6,2
	31 -40	85	43,8
	41-50	64	33,0
	51 ve üstü	33	17,0
<b>Eğitim</b>	Lise	38	19,6
	Lisans	136	70,1
	Yüksek Lisans	17	8,8
	Doktora	3	1,5
<b>Mevcut oteldeki çalışma süresi</b>	1 yıldan daha az	38	19,6
	1-3 yıl	90	46,4
	4-6 yıl	35	18,0
	7-9 yıl	13	6,7
	10 ve üzeri yıl	18	9,3
<b>Otelin statüsü</b>	4 Yıldızlı	78	40,2
	5 Yıldızlı	116	59,8
<b>Otel türü</b>	Bağımsız	120	61,9
	Yerli zincir	36	18,6
	Uluslararası zincir	38	19,6
<b>Mevcut pozisyon</b>	Genel müdür	125	64,4
	Genel müdür yardımcısı	69	35,6

N=194

Tablo 4.2'ye göre araştırmaya katılan katılımcıların yaklaşık %81'ini erkekler %19'unu kadınlar oluşturmaktadır. Elde edilen bu bulgu bizlere turizm sektöründe ağırlıklı olarak erkeklerin yönetim pozisyonlarında yer aldığını göstermektedir. Ankete katılanların yaşa göre dağılımına bakıldığında katılımcıların %43,8'inin 31-40 yaş arası kişilerden oluştuğu %33'ünün ise 41-50 yaş aralığında yer aldığı görülmektedir. Katılımcılar eğitim durumlarına göre değerlendirildiğinde, büyük bir çoğunluğunun (%70,1) lisans mezunu, yaklaşık %10'unun ise yüksek lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların mevcut oteldeki çalışma sürelerine göre dağılımına bakıldığında ise, %46,4'ünün 1-3 yıldır mevcut otelde çalıştığı tespit edilmiştir. Araştırma kapsamına alınan oteller statüsü açısından değerlendirildiğinde yaklaşık %60'ının 5 yıldızlı, %40,2'sinin 4 yıldızlı otel statüsüne sahip olduğu tespit edilmiştir. İncelenen otellerin türlerine göre dağılımına bakıldığında %61,9'u bağımsız, %18,6'sı yerli zincir ve %19,6'sının uluslararası zincir otel statüsünde yer aldığı görülmektedir. Katılımcıların mevcut oteldeki pozisyonlarına yönelik dağılıma bakıldığında ise %64,4'ü genel müdür %35,6'sının da genel müdür yardımcısı pozisyonunda olduğu belirlenmiştir.

#### 4.1.5. Katılımcıların sürdürülebilirliğe yönelik ifadeleri

Katılımcılara gönderilen anket formunda kendilerinden sürdürülebilirlik denilince akıllarına gelen ilk üç ifadeleri belirtmeleri istenmiştir. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar nitel araştırmaların analizi için kullanılan yazılımlardan biri olan Nvivo paket programı ile test edilmiştir. Bu sonuçlardan elde edilen veriler katılımcıların cevapları doğrultusunda kodlar oluşturularak değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmelerin ardından en çok kullanılan ifadelerle yönelik olarak kelime bulutu Şekil 4.1.'de gösterilmektedir.



Şekil 4.1 Katılımcıların sürdürülebilirliğe ilişkin ifadelerine yönelik kelime bulutu

Nvivo programı ile elde edilen katılımcıların cevaplarının kategorileştirildiği Şekil 4.1'deki kelime bulutunda görüldüğü gibi katılımcıların sürdürülebilirlik ile ilgili ifadelerinde çevre, süreklilik ve koruma kavramlarının ön planda olduğu belirlenmiştir. Daha öncede belirtildiği gibi sürdürülebilirlik çoğunlukla çevresel boyutuyla değerlendirilen ve akla ilk çevresel boyutun geldiği kavramlardan biridir. Bu nedenle de diğer boyutların genellikle gözardı edildiği bir kavramdır. Elde edilen sonuçlarda da katılımcıların çevre konusu ile sürdürülebilirliği daha çok ilişkilendirdikleri görülmektedir. Bununla birlikte gelecek nesilleri de korumak adına var olan kaynakların korunarak süreklilik ve devamlılığın sağlanması, ifadelerde geçen diğer kavramlar arasında yer almaktadır. Ayrıca katılımcıların verdiği cevaplar arasında gelecek nesiller adına kültürel mirasın korunması ve toplumsal refahın sağlanması konularının da belirtilen ifadeler arasında yer aldığı görülmektedir. Özellikle ekonomik sürdürülebilirliğin önemli unsurlarından biri olan istihdam kavramı da yine yöneticilerin ifadelerinde yer alan kavramlardan biri olmuştur.

## **4.2. YEM Varsayım Sonuçları**

### **4.2.1. YEM varsayımı 1: Doğrusallık değerlendirmesi**

Doğrusallık, iki değişken arasında bir doğru ile özetlenebilen bir ilişki olduğu anlamına gelir. Doğrusallık sayıltısı çok değişkenli analizler için oldukça önemlidir. Çünkü çok değişkenli analiz teknikleri, değişkenlerin doğrusal kombinasyonları temeline dayanır (Çokluk vd., 2014, s. 18). -1 ile +1 arasında değerler alan Pearson r değerinde 1'e yaklaşılması değişkenler arasındaki güçlü bir ilişkiyi göstermektedir. Yapısal eşitlik modellemesinde gizli değişkenler arasında ve gözlenen değişkenler arasında doğrusal ilişkilerin olduğu varsayılmaktadır. Bu varsayımın ihlalinde model uyum tahminleri ve standart hataları yanlış olur (Doğan, 2015, s. 11).

Araştırmada elde edilen verilerin YEM varsayımlarından biri olan doğrusallık varsayımını karşılayıp karşılamadığını değerlendirmek için değişkenler arasındaki Pearson r korelasyon sonuçlarına bakılmıştır. Pearson r, sadece değişkenler arasındaki doğrusal ilişkileri yakalar; değişkenler arasında önemli ölçüde doğrusal olmayan ilişkiler varsa bunları dikkate almaz (Tabachnick ve Fidell, 2015, s. 83).

Literatürde değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinin .80 üzerinde olmaması istenmektedir. Bu doğrultuda değişkenlere ilişkin elde edilen korelasyon sonuçları Tablo 4.3.'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.3. Değişkenler arası korelasyon sonuçları**

	ÇS	ES	SS	TB	ZB	NB	KV	SOK	AF	SL	SYT
ÇS	1										
ES	,672** ,000	1									
SS	,647** ,000	,715** ,000	1								
TB	,276** ,000	,209** ,002	,334** ,000	1							
ZB	,390** ,000	,458** ,000	,602** ,000	,391** ,000	1						
NB	,373** ,000	,430** ,000	,574** ,000	,281** ,000	,565** ,000	1					
KV	,411** ,000	,422** ,000	,478** ,000	,203** ,002	,295** ,000	,335** ,000	1				
SOK	,565** ,000	,575** ,000	,691** ,000	,278** ,000	,563** ,000	,528** ,000	,732** ,000	1			
AF	,526** ,000	,524** ,000	,632** ,000	,219** ,001	,522** ,000	,532** ,000	,545** ,000	,738** ,000	1		
SL	,208** ,002	,149* ,019	,211** ,002	,082 ,127	,088 ,111	,126* ,040	,282** ,000	,249** ,000	,321** ,000	1	
SYT	,505** ,000	,544** ,000	,653** ,000	,217** ,001	,517** ,000	,502** ,000	,438** ,000	,589** ,000	,594** ,000	,324** ,000	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed). \* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

**ÇS:** Çevresel Sürdürülebilirlik, **ES:** Ekonomik Sürdürülebilirlik, **SS:** Sosyal Sürdürülebilirlik, **TB:** Taklitçi baskılar, **ZB:** Zorlayıcı baskılar, **NB:** Normatif baskılar, **KV:** Kaynak varlığı, **SOK:** Sürdürülebilirlik odaklı kültür, **AF:** Algılanan fayda, **SL:** Sorumlu liderlik, **SYT:** Sürdürülebilirliğe yönelik tutum.

Yukarıdaki tablodan da görülebileceği üzere genel olarak değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarına bakıldığında bu değerlerin .80'in altında olduğu görülmektedir. Bu durum değişkenler arasında doğrusal ilişkilerin var olduğunu ortaya koymaktadır. Sadece sorumlu liderlik değişkeninin diğer değişkenlerle olan ilişkisinin  $p > 0.05$  anlamlılık düzeyinin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu değişken ilerleyen analizlerde yeniden değerlendirmeye alınmıştır.

#### 4.2.2 YEM varsayımı 2: Eşvaryanslılık (Homojenlik testi)

Eşvaryanslılık, bir sürekli değişkendeki puanlarda gözlenen değişimin diğer değişkene ilişkin puanlarda da benzer şekilde gözlenmesidir. Eşvaryanslılık varsayımı Levene testi ile hesaplanan değer  $> .01$  çıkması ile karşılanmaktadır. Normallik dağılımı sağlandığında, eşvaryanslılığın da sağlandığı kabul edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2015, s. 85). Bu araştırma kapsamında elde edilen verilerin homojenliğine yönelik yapılan analiz için Levene testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara ilişkin değerler Tablo 4.4'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.4.** *Homojenlik testi sonuçları*

Test of Homogeneity of Variance				
	Levene İstatistiği	df1	df2	Anlamlılık
Çevresel	,023	1	192	,880
Ekonomik	2,513	1	192	,115
Sosyal	1,255	1	192	,264
Taklitçi	1,205	1	192	,274
Zorlayıcı	7,041	1	192	,019
Normatif	3,998	1	192	,000
Kaynak varlığı	0,629	1	192	,429
Kültür	1,411	1	192	,236
Fayda	1,711	1	192	,192
Liderlik	0,420	1	192	,518
Tutum	5,642	1	192	,019

Bu sonuçlara göre değişkenlerin büyük bir bölümü istatistiki olarak anlamlı değildir ( $p > .01$ ). Bu nedenle varyanslar arasında fark gözükmediği söylenebilir.

#### **4.2.3. YEM varsayımı 3: Çoklu doğrusallık**

Bilimsel araştırmalarda iki veya daha fazla değişken olduğunda çoklu bağlantı potansiyeli vardır (Hair vd., 2019, s. 14). Çoklu doğrusallık, iki veya daha fazla değişkenin çok yüksek düzeyde ilişkili olduğu ve her ikisinin de temelde aynı temel yapıyı temsil ettiği durumlarda ortaya çıkmaktadır (Bryne, 2016, s. 191). Çoklu doğrusallık, bir değişkenin analizdeki diğer değişkenler tarafından ne ölçüde açıklanabileceğini göstermektedir. Çoklu doğrusallığın artması ya da modeldeki başka bir değişkenle yüksek düzeyde ilişkili olması değişkenin/modelin yorumlanmasını karmaşıklaştırmaktadır. Çünkü aralarındaki ilişkiler nedeniyle herhangi bir tek değişkenin etkisinin belirlenmesini daha zorlaştırmaktadır (Collier, 2020, s. 8; Hair vd., 2019, s. 2; Çokluk vd., 2014, s. 35). YEM modellerinde çoklu doğrusal bağlantının olmadığı varsayımının karşılanması gerekmektedir. Çoklu doğrusal bağıntıyı tespit etmek için çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemlerden biri varyans artış faktörüdür (VIF – Variance Inflation Factor)'dür. VIF, bağımsız bir değişkenin diğer bağımsız değişkenlerle ne derece ilişkili olduğunu ölçmektedir (Salkin ve Rasmussen, 2007, s. 639). Genel bir kural olarak, maksimum VIF değerinin 10 veya daha fazla olması, çoklu bağlantının varlığının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Literatürde kimi yazarlar VIF değerinin 10 ve altında olmasını kabul ederken (Hair vd., 2019; Ho, 2014; Çokluk vd., 2014) kimi yazarlar ise VIF değerinin 4 ve altı olması gerektiğine ilişkin görüş bildirmektedir (Black vd.,

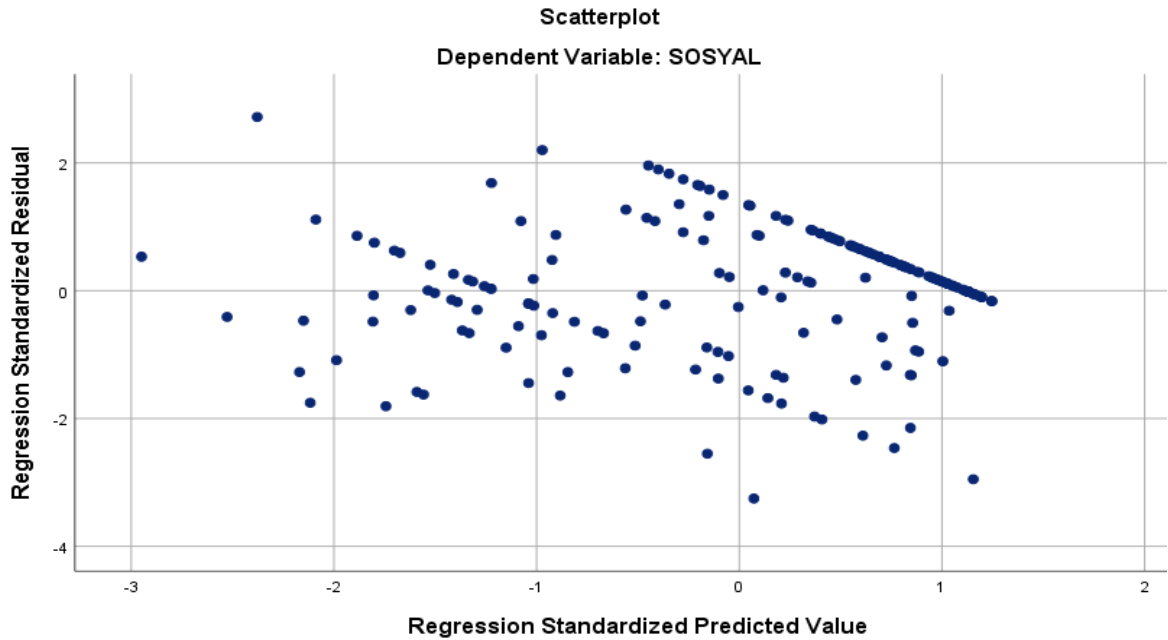
2010). Tolerans değerinin ise .10'dan büyük olması, değişkenler arası çoklu bağlantı probleminin olmadığını göstermektedir (Hair vd., 2019; Çokluk vd., 2014).

Bu araştırma kapsamında incelenen verilerde YEM varsayımlarından bir diğeri olan çoklu doğrusal bağlantı probleminin olup olmadığını belirlemek için varyans artış faktörü (VIF) değerleri, tolerans değeri ve Durbin-Watson istatistikleri ve Scatterplot grafikleri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.5 ve 4.6'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.5.** Varyans Artış Faktörü Testi sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Doğrusallık sonuçları	
		Tolerans	VIF
Çevresel Sürdürülebilirlik	Taklitçi Baskılar	,836	1,196
	Zorlayıcı Baskılar	,392	2,553
	Normatif Baskılar	,457	2,189
	Kaynak varlığı	,433	2,311
	Sürdürülebilirlik odaklı kültür	,254	3,935
	Algılanan Fayda	,389	2,569
	Sorumlu liderlik	,832	1,202
	Sürdürülebilirliğe yönelik tutum	,531	1,883

Tablo 4.5'ten de görülebileceği üzere incelenen veri setindeki değişkenlere ait hem VIF hem de tolerans değerlerinin literatürde belirtilen kabul edilebilir değerler arasında yer almaktadır.



**Şekil 4.2** Scatterplot Grafiği

Standartlaştırılmış artıkların standartlaştırılmış tahmini değerlere karşı dağılım grafiği (Scatterplot) artıklar ve tahmin edilen değerler arasında net bir ilişki modeli göstermez. Bu, doğrusallık ve eşvaryanslık varsayımlarıyla tutarlıdır (Ho, 2014, s.307).

**Tablo 4.6.** Durbin-Watson testi sonuçları

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1 ÇS	,623	,388	,362	,36502	1,697
2 ES	,642	,412	,387	,41,315	1,848
3 SS	,788	,621	,604	,34462	1,657

a. Bağımsız değişkenler, TAK, ZOR, NOR, KV, SOK, AF, SL, SYT.

b. Bağımlı değişken: (1) ÇS (2) ES (3) SS

Durbin-Watson istatistiği, hata terimlerinin (artıklar) bağımsızlığı varsayımını test etmek için kullanılmakta ve elde edilen değerlerin  $1.5 < d < 2.5$  olması durumunda, hata terimlerinin artıklardan bağımsız olduğunu varsaymaktadır. Bu sonuç verilerde doğrusal bir korelasyonun olmadığını göstermektedir (Ho, 2014, s. 307). Bu doğrultuda elde edilen Durbin-Watson değerlerinin 1,657- 1,848 aralığında olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar literatürde istenen değer aralığında olduğundan veriler arasında doğrusal bir korelasyonun olmadığı söylenilebilir.

YEM sürecinde tüm model, ölçüm modeli ve yapısal model olmak üzere iki aşamalı bir süreçten oluşmaktadır. Bu nedenle çalışmada öncelikle ölçüm modeli oluşturulmuş ve bu model DFA ile test edilmiştir. Ardından ölçüm modeli doğrultusunda belirlenen değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için oluşturulan yapısal model test edilmiştir.

### 4.3. Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi

YEM modelinin değerlendirilmesinden önce ölçüm modelinin geçerlilik ve güvenilirliklerine ilişkin incelemelerin yapılması gerekir. Bu nedenle öncelikle çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlikleri test edilmiştir.

#### 4.3.1. Güvenirlilik analizi

Güvenirlilik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir. Güvenilir bir test veya ölçek benzeri şartlarda tekrar uygulandığında benzeri sonuçlar verir (Karagöz, 2019, s.715). Güvenirlilik, gizli bir yapının göstergelerinin birbirleriyle içsel olarak tutarlı olma derecesinin ölçüsüdür. Oldukça güvenilir yapıların göstergeleri birbiriyle oldukça ilişkilidir ve hepsinin aynı şeyi ölçtüğünü gösterir. Genel olarak güvenilirlik, ölçüm hatasıyla ters orantılıdır. Güvenirlilik arttıkça bir yapı ile göstergeler arasındaki ilişkiler artar, bu da yapının her bir göstergedeki varyansın daha fazlasını açıkladığı anlamına gelir. Bu şekilde, yüksek güvenilirlik, daha düşük ölçüm hatası ile ilişkilendirilir (Hair, vd.,2019, s. 606-609). Güvenirlilik, bir

ölçümün tutarlılığı veya tekrarlanabilirliği anlamına gelir. Gözlenen bir değişkenin varyansının, değişkenin ölçmek için tasarlandığı gerçek puanla ne ölçüde açıklandığı olarak tanımlanır (Wang ve Wang, 2020, s. 114). Güvenilirlik terimi, bir ölçümün tekrarlanan denemelerde aynı sonuçları verme derecesini ifade eder. Bu önemlidir çünkü bir çalışmanın sonuçlarının güvenilirliği kısmen ölçüm aracına duyulan güvene bağlıdır. Araca olan güven, aracın tekrarlanabilir ölçümler üretme derecesinden etkilenir (Edlund ve Nichols,2019, s.22). Güvenilirliğin önemi, bir testin geçerliliği için bir ön koşul olması gerçeğinde yatmaktadır. Basitçe, bir ölçme aracının geçerliliğinin sürdürülebilmesi için kanıtlanabilir şekilde güvenilir olması gerekir (Ho, 2014, s. 287).

Literatürde en sık kullanılan güvenilirlik katsayısı türü, Cronbach alfa olarak da adlandırılan alfa katsayısıdır (Kline, 2016; Collier, 2020; Wang ve Wang, 2020). Cronbach alfa en yaygın kullanılan ölçü olmakla birlikte, tüm ölçeğin tutarlılığını değerlendiren güvenilirlik katsayısıdır. Cronbach alfa değeri 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Burada değer 1'e yaklaşması daha güvenilir bir ölçeği ifade eder. Bu analiz, bir yapı içindeki maddeler arasında yanıtların tutarlı olma derecesini ölçmektedir (iç tutarlılık) (Collier, 2020, s. 26). Cronbach alfa, bir testteki maddelerin tüm korelasyon katsayılarının ortalamasının tahmini olan tek bir korelasyon katsayısıdır. Cronbach alfa yüksekse (0.80 veya daha yüksek) bu tüm maddelerin güvenilir olduğunu ve tüm testin kendi içinde tutarlı olduğunu gösterir. Alfa düşükse, maddelerden en az biri güvenilir değildir (Ho,2014, s.288). Alfa katsayısıyla bir ölçekteki soruların belirli gruplar halinde türdeş bir yapıyı oluşturup oluşturmadıkları belirlenmeye çalışılır (Karagöz, 2019, s. 716). Literatürde Cronbach alfa için kabul edilebilir bir güvenilirlik düzeyinin genel olarak kabul edilen alt sınırı .70'dir (Collier, 2020; Kline, 2016; Hair vd.,2019). Ancak kimi keşifsel araştırmalarda bu değer 60'a kadar düşebileceği de belirtilmektedir (Hair vd.,2019, s.161; Gürbüz ve Şahin, 2018). Alfa değeri için aşağıdaki gibi yorum yapılabilir (Karagöz, 2019, s. 716)

- ✓  $\leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir.
- ✓  $0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.
- ✓  $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- ✓  $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Bu çalışmada da ölçeklerin güvenilirliklerini belirleyebilmek için Cronbach alfa değerleri incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 4.7'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.7.** Ölçek güvenilirliklerine yönelik Cronbach alfa değerleri

	<b>Toplam - Madde-korelasyon</b>	<b>Madde silindiğinde</b>	<b>Cronbach alfa</b>
ÇS1	,768	,912	,924
ÇS2	,796	,909	
ÇS3	,693	,919	
ÇS4	,808	,909	
ÇS5	,742	,915	
ÇS6	,778	,912	
ÇS7	,760	,911	
EKO1	,730	,870	,891
EKO2	,798	,858	
EKO3	,681	,877	
EKO4	,620	,889	
EKO5	,743	,869	
EKO6	,725	,870	
SOS1	,789	,909	,923
SOS2	,734	,914	
SOS3	,805	,907	
SOS4	,620	,930	
SOS5	,841	,905	
SOS6	,764	,912	
SOS7	,823	,906	
TAK1	,366	,875	,754
TAK2	,720	,495	
TAK3	,718	,502	
ZOR1	,595	,759	,800
ZOR2	,477	,814	
ZOR3	,691	,712	
ZOR4	,756	,670	
NOR1	,630	,686	,748
NOR2	,378	,738	
NOR3	,458	,720	
NOR4	,647	,685	
NOR5	,321	,775	
NOR6	,585	,692	
NOR7	,467	,729	
KV1	,706	,733	,814
KV2	,518	,849	
KV3	,764	,708	
KV4	,625	,778	
KÜL1	,757	,830	,871
KÜL2	,732	,845	
KÜL3	,781	,838	
KÜL4	,824	,816	
KÜL5	,642	,902	
AF1	,758	,919	,922
AF2	,863	,886	
AF3	,833	,895	
AF4	,835	,893	
SL1	,284	,667	
SL2	,268	,669	

SL3	,598	,548	,670
SL4	,638	,521	
SL5	,445	,637	
SL6	,276	,667	,858
SYT1	,736	,797	
SYT2	,736	,799	
SYT3	,725	,807	

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi araştırmada kullanılan ölçeklerin neredeyse tamamı literatürde belirtilen güvenilirlik düzeyindedir ( $\alpha > .70$ ). Sadece sorumlu liderliğe ait ölçeğin bu değerden biraz düşük olduğu ( $\alpha = .670$ ) tespit edilse de elde edilen değer yine de literatürde kabul edilen düzeydedir. Bu sonuçlara göre araştırmada kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

#### 4.3.2. Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği

Geçerlilik, bir ölçümün olması gerekeni doğru olarak temsil etme derecesidir. Geçerliliği sağlamak, neyin ölçüleceğini tam olarak anlamak ve ardından ölçümü mümkün olduğunca “doğru” yapmakla başlar (Hair vd., 2019, s. 3).

Güvenirlik analizinin yapılmasının ardından geçerlilik analizi için faktör analizi yapılmıştır. Ancak bu aşamadan önce 11 değişkene ait ifade grubunun faktör analizi yapılabilmesi için uygunluğu incelenmiştir. Bunun için de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Bartlett küresellik testi yapılmıştır. Analiz neticesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,893 olarak, Bartlett küresellik testi  $p=0,000$  olarak elde edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,60 ve üstünde olması örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2012, s. 620). Bartlett küresellik testinin  $p < 0,05$  olması değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ve faktör analizi yapılabileceği anlamına gelmektedir (Şahin ve Gürbüz, 2018, s. 319). Elde edilen bu sonuçlar veri setinin faktör analizi yapılabilmesi için uygun olduğunu göstermektedir.

Faktör analizi, keşfedici ve doğrulayıcı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Keşfedici faktör analizi (AFA); gözlenen değişkenleri tanımlamak, yönetilebilir ve üzerinde çalışılabilir düzeyde faktörleri belirlemek için yapılmaktadır (Şahin ve Gürbüz, 2018, s.319). Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ise daha önce kullanılmış ölçeklerin özgün yapısının toplanan veriyle doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır (Şahin ve Gürbüz, 2018, s. 342).

AFA'da araştırmacı, kaç faktör olduğunu, faktörlerin ilişkili olup olmadığını ve hangi gözlenen değişkenlerin faktörü en iyi şekilde ölçtüğünü araştırmaktadır. DFA,

mevcut bir ölçüm aracındaki ölçeklerin teorik olarak tanımlanmış veya varsayılmış faktöriyel yapılarının geçerli olup olmadığını test eder (Wang ve Wang, 2020, s. 34-35). Önce AFA yapmak, ardından aynı verileri DFA da kullanmak kötü bir uygulama olarak kabul edilmektedir (Schumacker ve Lomax, 2016, s. 93).

AFA'nın amacı yapıyı ortaya çıkarmaktır. DFA, ise bir doğrulama tekniğidir. DFA'da araştırmacı, faktörlerin sayısı, faktörler arasındaki ilişkiler ve faktörler ile ölçülen değişkenler arasındaki ilişki hakkında güçlü bir fikre sahiptir. Analizin amacı, varsayılan yapıyı test etmektir (Ullman, 2006, s. 37). DFA, genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizinde kullanılır ve önceden belirlenmiş yapının doğruluğunu belirlemeyi amaçlar (Karagöz, 2019, s.758). Araştırmacının bir ölçeği DFA ile doğrulaması, o ölçeğin geçerli bir ölçek olduğuna işaret eder. Bir araştırmada uygulanacak temel analizlerden önce DFA uygulanarak ölçeklerin geçerliğine dair kanıtlar sunulması yaygın kabul gören bir anlayıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 342).

DFA'da ölçüm kriterleri konusunda genel görüş; faktör yüklerinin 0,60 ve üzeri olmasıdır. Çünkü her göstergenin faktör yükü, genel modelin faktöriyel değerini etkilemektedir. Bu nedenle faktör yük değerinin yüksek olması önemlidir. Faktör yükleri ile ilgili ölçütler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Hair vd., 2019, s. 151):

- $\pm.10$ 'dan küçük faktör yükleri, basit yapıyı değerlendirmek amacıyla sifıra eşdeğer kabul edilebilir.
- $\pm.30$  -  $\pm.40$  aralığındaki faktör yükleri yapının yorumlanması için minimum seviyeyi karşıladığı kabul edilir.
- $\pm.50$  ve daha büyük faktör yükleri, pratikte anlamlı kabul edilir.
- $\pm.70$ 'i aşan faktör yükleri, iyi tanımlanmış yapının göstergesi olarak değerlendirilebilir.

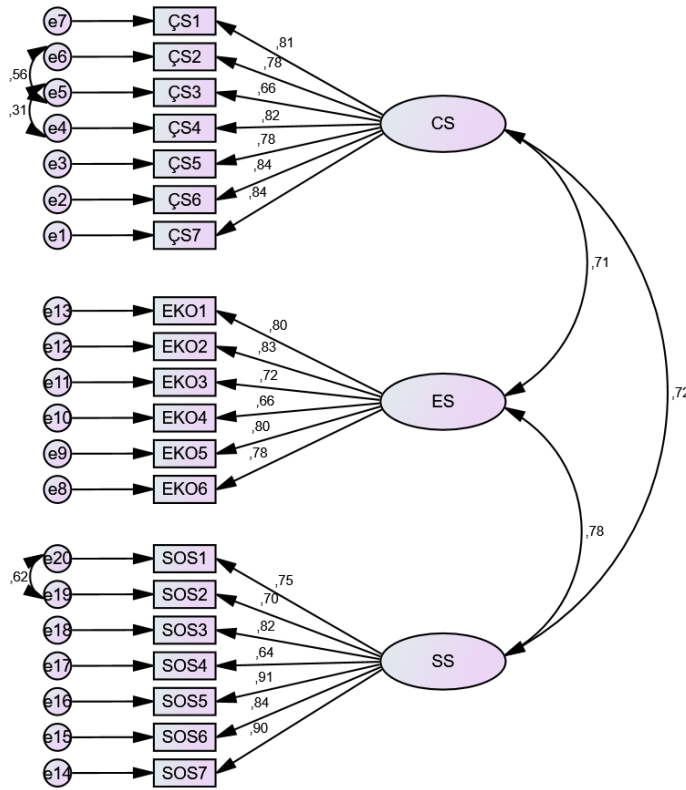
Bu çalışmada da temel örtük değişkenleri tanımlayan gözlenen değişkenler daha önceki çalışmalarda kullanılmış ölçeklerin uyarlaması şeklinde kullanıldığından ve önceden belirlenmiş teorik bir model üzerinden ele alındığından ölçeklerin geçerliliğini belirlemek için Amos paket programı kullanılarak DFA yapılmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan ölçüm modeli 11 değişkenden oluşmaktadır. Verilerin normal dağılım göstermesi sebebiyle maximum likelihood (ML) hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada ölçüm modelinde gözlenen yapıların örtük yapıları ifade etme gücünün hesaplanmasının ardından Tablo 3.4'te gösterilen uyum iyiliği değerleri dikkate alınarak veri setinin model ile uyumu incelenmiştir.

#### 4.3.2.1. Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeğinin DFA analiz sonuçları

3 alt boyut ve toplam 20 maddeden oluşan kurumsal sürdürülebilirlik ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü yapısında çevresel sürdürülebilirlik için 7, sosyal sürdürülebilirlik için 7 ve ekonomik sürdürülebilirlik için 6 madde ölçekte yer almaktadır.

Araştırma kapsamında ilk yapılan DFA analizi sonucunda elde edilen değerler CMIN: 549,019, DF:167, p=,000, CMIN/DF= 3,288, RMSEA=,109; GFI=,778; CFI=,877 olarak belirlenmiştir. Ancak elde edilen uyum iyiliği değerleri literatürde kabul edilen düzeyde ve sınırlarda olmadığından modifikasyon indekslerine bakılmıştır. Bu inceleme sonucunda çevresel sürdürülebilirlik faktörü altında yer alan ÇS4-ÇS3 ve ÇS4-ÇS2 ile sosyal sürdürülebilirlik faktörü altında yer alan SOS2- SOS1 maddeleri arasında kovaryans bağlantısı önerilmiştir.

Bu tespit sonucunda ilgili maddeler arasında sırasıyla kovaryans çizilerek çözümlene yeniden yapılmıştır. Bu modifikasyon sonucunda elde edilen DFA modeli Şekil 4.3'te, elde edilen faktör yük ve uyum iyiliği değerleri ise Tablo 4.8 ve 4.9'da gösterilmektedir.



Şekil 4.3 Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Sonucu

ÇS: Çevresel Sürdürülebilirlik, ES: Ekonomik Sürdürülebilirlik, SS: Sosyal Sürdürülebilirlik

**Tablo 4.8.** Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği Standartlaştırılmış/ Standardize Edilmemiş Tahmin Değerleri ve t Değerleri

Madde		Faktör	B <sub>0</sub>	B <sub>1</sub>	S.E.	C.R.	P
ÇS7	<---	CEVRESEL	<b>0,841</b>	1			
ÇS6	<---	CEVRESEL	<b>0,843</b>	1,228	0,085	14,521	***
ÇS5	<---	CEVRESEL	<b>0,783</b>	1,122	0,087	12,932	***
ÇS4	<---	CEVRESEL	<b>0,821</b>	0,93	0,067	13,91	***
ÇS3	<---	CEVRESEL	<b>0,656</b>	0,806	0,08	10,052	***
ÇS2	<---	CEVRESEL	<b>0,784</b>	1,008	0,078	12,956	***
ÇS1	<---	CEVRESEL	<b>0,814</b>	0,984	0,072	13,739	***
EKO6	<---	EKONOMİK	<b>0,784</b>	1			
EKO5	<---	EKONOMİK	<b>0,799</b>	0,896	0,075	11,936	***
EKO4	<---	EKONOMİK	<b>0,665</b>	0,963	0,101	9,568	***
EKO3	<---	EKONOMİK	<b>0,720</b>	0,875	0,083	10,514	***
EKO2	<---	EKONOMİK	<b>0,830</b>	1,219	0,097	12,527	***
EKO1	<---	EKONOMİK	<b>0,799</b>	0,963	0,081	11,938	***
SOS7	<---	SOSYAL	<b>0,901</b>	1			
SOS6	<---	SOSYAL	<b>0,838</b>	0,947	0,058	16,401	***
SOS5	<---	SOSYAL	<b>0,910</b>	1,011	0,051	19,762	***
SOS4	<---	SOSYAL	<b>0,635</b>	0,912	0,089	10,275	***
SOS3	<---	SOSYAL	<b>0,823</b>	1,004	0,063	15,825	***
SOS2	<---	SOSYAL	<b>0,708</b>	0,867	0,07	12,333	***
SOS1	<---	SOSYAL	<b>0,746</b>	0,903	0,067	13,426	***

**B<sub>0</sub>**: Standardize yol katsayıları **B<sub>1</sub>**: Standardize edilmemiş yol katsayıları

**Tablo 4.9.** Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği model uyum iyiliği değerleri

Model Uyum İndeksi	Sonuçlar	Kesme Ölçütleri	Değerlendirme
<b>X<sup>2</sup></b>	389,621	--	--
<b>SD</b>	164	--	--
<b>X<sup>2</sup> / SD</b>	2,376	$X^2 / sd \leq 3$	Mükemmel uyum
<b>CFI</b>	0,928	$CFI \geq 0,90$	Kabul edilebilir uyum
<b>TLI</b>	0,916	$TLI \geq 0,90$	Kabul edilebilir uyum
<b>GFI</b>	0,839	$GFI \geq 0.85$	Kabul edilmedi
<b>SRMR</b>	0,052	<0.05	Kabul edilebilir uyum
<b>RMSEA</b>	0,084	<0.08	Kabul edilmedi

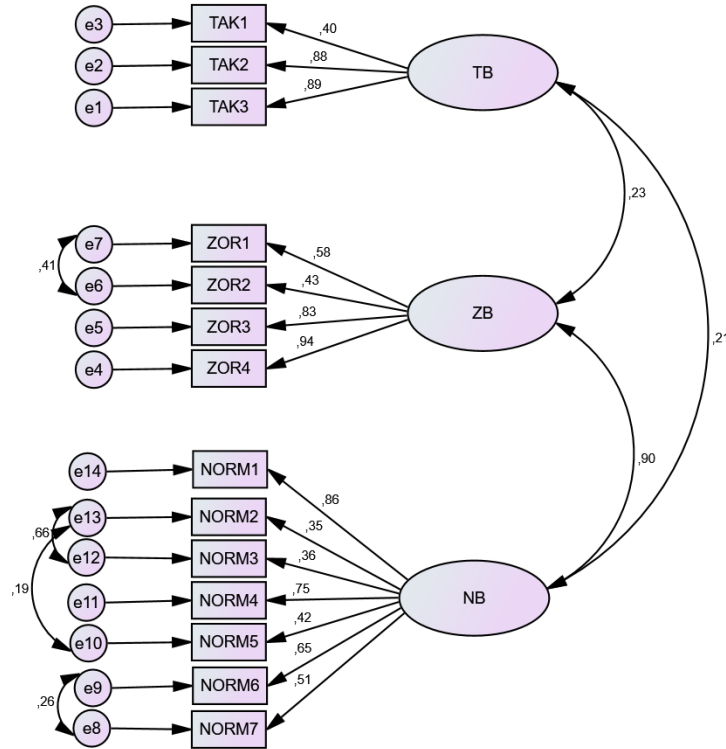
Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeğine ait DFA analiz sonuçları değerlendirildiğinde ilgili ölçeklere ait faktör yüklerinin hepsinin literatürde kabul edildiği gibi .60 üzerinde olduğu görülmektedir. Oluşturulan modelin uyum iyiliği değerlerine bakıldığında sadece GFI değeri istenilen değerler arasında yer almadığı ancak sınıra yakın olduğu görülmektedir. GFI değerinin düşük olmasının temel nedeni, bu değerlerin temel olarak örneklem büyüklüğünden etkileniyor olmasıdır. Bu nedenle örneklem hacmi arttıkça, GFI değerinin de yükselmesi söz konusudur (Akarsu, 2020, s. 115). Elde edilen diğer değerlerin ise literatürde kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar neticesinde kullanılan ölçeklerin 17 madde üzerinden veri ile doğrulandığı söylenebilir.

#### 4.3.2.2. Kurumsal çevre ölçeğinin DFA analiz sonuçları

Çalışmada 3 alt boyut ve toplam 14 maddeden oluşan kurumsal çevre ölçeğinin birinci düzey üç faktörlü yapısında taklitçi baskılar için 3, zorlayıcı baskılar için 4 ve normatif baskılar için 7 madde ölçekte yer almaktadır.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen ilk değerler CMIN:37615, DF:74,  $p=,000$ , CMIN/DF=5,035, RMSEA=,145; GFI=,783; CFI=,770 olarak belirlenmiştir. Elde edilen uyum iyiliği değerleri literatürde istenilen sınırlarda olmadığından modifikasyon indekslerine bakılmıştır. Bu çözümlene sonucunda da *Norm6-Norm7*, *Norm5-Norm2* ve *Norm3-Norm2* ile *Zor1-Zor2* maddeleri arasında kovaryans bağlantısı önerilmiştir.

Bu tespit sonucunda ilgili maddeler arasında sırasıyla kovaryans çizilerek çözümlene yeniden yapılmıştır. Bu modifikasyon sonucunda elde edilen DFA modeli Şekil 4.4'te, elde edilen faktör yük ve uyum iyiliği değerleri Tablo 4.10 ve 4.11'de gösterilmektedir



Şekil 4.4 Kurumsal Çevre Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Sonucu

TB: Taklitçi Baskılar, ZB: Zorlayıcı Baskılar, NB: Normatif Baskılar

**Tablo 4.10.** Kurumsal çevre ölçeği Standartlaştırılmış/ Standardize Edilmemiş Tahmin Değerleri ve t Değerleri

Madde		Faktör	B <sub>0</sub>	B <sub>1</sub>	S.E.	C.R.	P
TAK1	<---	TB	<b>0,400</b>	1			
TAK2	<---	TB	<b>0,878</b>	3,000	,567	5,291	***
TAK3	<---	TB	<b>0,887</b>	2,781	,528	5,263	***
ZOR1	<---	ZB	<b>0,584</b>	1			
ZOR2	<---	ZB	<b>0,434</b>	,0,542	,080	6,792	***
ZOR3	<---	ZB	<b>0,828</b>	1,848	0,215	8,582	***
ZOR4	<---	ZB	<b>0,937</b>	2,040	0,226	9,044	***
NORM1	<---	NB	<b>0,858</b>	1			
NORM2	<---	NB	<b>0,349</b>	0,496	0,105	4,729	***
NORM3	<---	NB	<b>0,364</b>	0,549	0,111	4,954	***
NORM4	<---	NB	<b>0,752</b>	0,838	0,071	11,799	***
NORM5	<---	NB	<b>0,424</b>	0,815	0,139	5,855	***
NORM6	<---	NB	<b>0,650</b>	0,839	0,086	9,708	***
NORM7	<---	NB	<b>0,508</b>	0,387	0,054	7,167	***

**B<sub>0</sub>**: Standardize yol katsayıları **B<sub>1</sub>**: Standardize edilmemiş yol katsayıları

**Tablo 4.11.** Kurumsal çevre ölçeği model uyum iyiliği değerleri

Model Uyum İndeksi	Sonuçlar	Kesme Ölçütleri	Değerlendirme
<b>X<sup>2</sup></b>	207,278	--	--
<b>SD</b>	70	--	--
<b>X<sup>2</sup> / SD</b>	2,968	X <sup>2</sup> / sd : ≤ 3	Mükemmel uyum
<b>CFI</b>	0,894	CFI ≥ 0,90	Kabul edilebilir uyum
<b>TLI</b>	0,862	TLI ≥ 0,90	Kabul edilmedi
<b>GFI</b>	0,883	GFI ≥ 0.85	Kabul edilebilir uyum
<b>SRMR</b>	0,101	<0.05	Zayıf uyum
<b>RMSEA</b>	0,101	<0.08	Kabul edilmedi

Kurumsal çevre ölçeğine ait DFA analiz sonuçları değerlendirildiğinde faktör yük değerlerinin kısmen düşük olduğu görülmektedir. Literatürde her bir madde için faktör yük değerlerinin .50 üzerinde olması uygun olmakla birlikte 0.45 olmasının yeterli olacağı hatta ölçekteki madde sayısı az ise .30 olabileceği belirtilmektedir (Karagöz, 2019, s. 676). Bu doğrultuda kurumsal çevre ölçeğine ait DFA analiz sonuçları değerlendirildiğinde ilgili ölçeklere ait faktör yüklerinin bazılarının .50'nin altında olduğu görülmektedir. Ancak Hair vd.'ne (2019, s. 151) göre ±.30 - ±.40 aralığındaki faktör yükleri yapının yorumlanması için minimum seviyeyi karşıladığı kabul edilmektedir. Bu nedenle ilgili maddelerin istatistiksel olarak anlamlı bulunması (p<.001) nedeniyle değişkene katkısının az da olsa var olduğu değerlendirilerek maddelerin ölçekten çıkarılmaması uygun görülmüştür. Uyum iyiliği değerleri incelendiğinde ise, elde edilen sonuçlardan bazılarının literatürde belirtilen kabul edilebilir uyum iyiliği

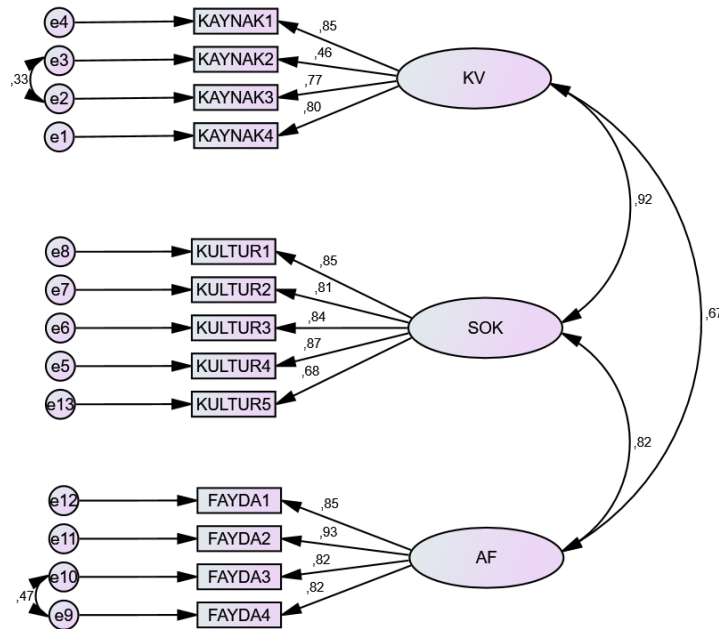
değerlerine sahip olduğu görülürken bazılarında bu değerlere yakın olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar neticesinde üç boyutlu kurumsal çevre ölçeğinin birinci düzey üç faktörlü yapısının kabul edilebilir düzeyde olduğu, 13 madde üzerinden veri ile desteklendiği ya da doğrulandığı söylenebilir.

#### 4.3.2.3. Organizasyonel faktörler ölçeğinin DFA analiz sonuçları

3 alt boyut ve toplam 13 maddeden oluşan organizasyonel faktörlere ait ölçeklerin birinci düzey çok faktörlü yapısında sürdürülebilirlik odaklı kültür için 5, algılanan fayda için 4 ve kaynak varlığı için 4 madde ölçekte yer almaktadır.

Doğrulamalı faktör analizi sonucunda; uyum iyiliği değerleri CMIN:193,657, DF:62  $p=,000$ , CMIN/DF=3,123 RMSEA=0,105; GFI=,862; CFI=,933 olarak elde edilmiştir. Elde edilen uyum iyiliği değerleri istenilen sınırlarda olmadığından (RMSEA>0,8) modifikasyon indekslerine bakılmıştır. Bu modifikasyon indeks incelemesi sonucunda *Kaynak2-Kaynak3* ile *Fayda3-Fayda4* maddeleri arasında kovaryans bağlantısı önerilmiştir.

Bu tespit sonucunda ilgili maddeler arasında sırasıyla kovaryans çizilerek çözümlene yeniden yapılmıştır. Bu modifikasyon sonucunda elde edilen DFA modeli Şekil 4.5'te, elde edilen faktör yük ve uyum iyiliği değerleri Tablo 4.12 ve 4.13'te gösterilmektedir



Şekil 4.5 Organizasyonel Faktörler Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Sonucu

KV: Kaynak varlığı, SOK: Sürdürülebilirlik odaklı kültür, AF: Algılanan fayda

**Tablo 4.12.** Organizasyonel faktörler ölçeği Standartlaştırılmış/ Standardize Edilmemiş Tahmin Değerleri ve t Değerleri

Madde		Faktör	B <sub>0</sub>	B <sub>1</sub>	S.E.	C.R.	P
<b>KAYNAK4</b>	<---	KV	<b>0,802</b>	1			
<b>KAYNAK3</b>	<---	KV	<b>0,774</b>	1,125	0,097	11,615	***
<b>KAYNAK2</b>	<---	KV	<b>0,463</b>	0,891	0,141	6,329	***
<b>KAYNAK1</b>	<---	KV	<b>0,850</b>	1,282	0,098	13,057	***
<b>KULTUR4</b>	<---	SOK	<b>0,867</b>	1			
<b>KULTUR3</b>	<---	SOK	<b>0,838</b>	0,758	0,05	15,302	***
<b>KULTUR2</b>	<---	SOK	<b>0,811</b>	0,764	0,053	14,428	***
<b>KULTUR1</b>	<---	SOK	<b>0,850</b>	1,03	0,066	15,715	***
<b>KULTUR5</b>	<---	SOK	<b>0,683</b>	1,274	0,115	11,037	***
<b>FAYDA4</b>	<---	AF	<b>0,825</b>	1			
<b>FAYDA3</b>	<---	AF	<b>0,817</b>	1,06	0,058	18,412	***
<b>FAYDA2</b>	<---	AF	<b>0,926</b>	1,034	0,065	15,849	***
<b>FAYDA1</b>	<---	AF	<b>0,851</b>	1,029	0,073	14,168	***

**B<sub>0</sub>**: Standardize yol katsayıları **B<sub>1</sub>**: Standardize edilmemiş yol katsayıları

**Tablo 4.13.** Organizasyonel faktörler ölçeği model uyum iyiliği değerleri

Model Uyum İndeksi	Sonuçlar	Kesme Ölçütleri	Değerlendirme
<b>X<sup>2</sup></b>	143,930	--	--
<b>SD</b>	60	--	--
<b>X<sup>2</sup> / SD</b>	2,399	X <sup>2</sup> / sd ≤ 3	Mükemmel uyum
<b>CFI</b>	0,957	CFI ≥ 0,95	Mükemmel uyum
<b>TLI</b>	0,945	TLI ≥ 0,90	Mükemmel uyum
<b>GFI</b>	0,902	GFI ≥ 0,90	İyi uyum
<b>SRMR</b>	0,04	< 0,05	Mükemmel uyum
<b>RMSEA</b>	0,085	< 0,08	Kabul edilmedi

Organizasyonel faktörler ölçeğine ait DFA analiz sonuçları değerlendirildiğinde ilgili ölçeklere ait faktör yüklerinin hepsinin .60 üzerinde faktör yüklerine sahip olduğu görülmektedir. Sadece kaynak varlığına ilişkin ölçeğin bir ifadesinin (*Kaynak2*) faktör yükünün .60'tan düşük olduğu (0,463) görülmektedir. Daha öncede belirtildiği gibi ±.30 - ±.40 aralığındaki faktör yükleri yapının yorumlanması için minimum seviyeyi karşılamaktadır (Hair vd., 2019, s. 151). Bu nedenle ilgili maddenin istatistiksel olarak anlamlı bulunması (p<.001) nedeniyle değişkene katkısının az da olsa var olduğu değerlendirilerek maddenin ölçekten çıkarılmaması uygun görülmüştür. Uyum iyiliği değerleri incelendiğinde ise, elde edilen sonuçların büyük bir bölümünün literatürde belirtilen mükemmel uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar neticesinde üç boyutlu organizasyonel faktörler ölçeğinin birinci düzey üç faktörlü yapısının 13 madde üzerinden veri ile desteklendiği söylenebilir.

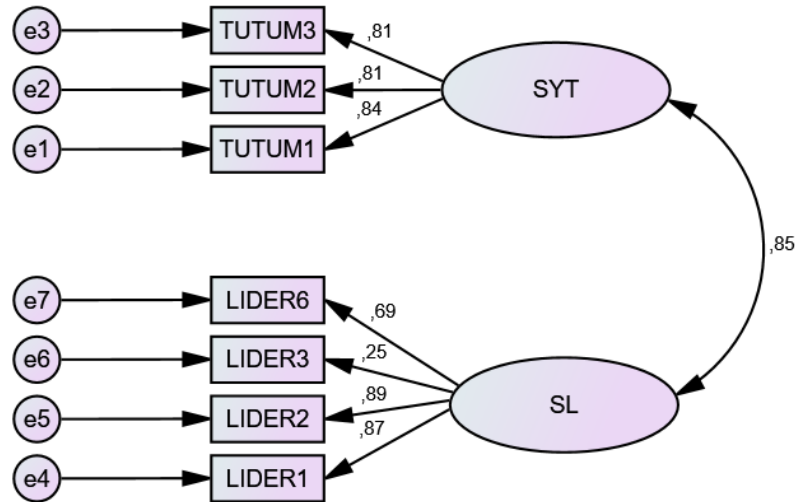
#### 4.3.2.4. Yönetimsel faktörler ölçeğinin DFA analiz sonuçları

2 alt boyut ve toplam 9 maddeden oluşan yönetimsel faktörlere ait ölçeklerin birinci düzey çok faktörlü yapısında sürdürülebilirliğe yönelik tutum için 3, sorumlu liderlik için 6 madde yer almaktadır.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen ilk değerlerde CMIN: 236,008, DF:26,  $p=,000$ , CMIN/DF=9,077 RMSEA=,205; GFI=786; CFI=769 olarak belirlenmiştir. Elde edilen model uyum iyiliği değerleri literatürde istenilen sınırlarda olmadığından modifikasyon indekslerine bakılmıştır.

Bu indeks incelemesi sonucunda sorumlu liderlik boyutundaki 4. ve 5.maddelerin faktör yük değeri sırasıyla 0,091 ve -0,67 olarak tespit edilmiş ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p=0,226$  ve  $p=0,373$ ). Faktör yüklerinin 0,60 üzerinde olması gizli değişkenleri tahmin etme gücünün yüksek olduğunu göstermektedir. Analiz sürecinde anlamlı olmayan faktör yüklenimleri analizden çıkarılmaktadır. Bu durumda anlamlı olmayan faktör yüklenimleri analizden birer birer çıkarılarak DFA tekrarlanır (Karagöz,2019, s. 771). Bu nedenle hem faktör yüklerinin düşük olması hem de istatistiksel olarak anlamlı olmamasından dolayı ilgili iki madde ölçekten çıkarılarak çözümlene yeniden yapılmıştır.

Bu modifikasyon sonucunda elde edilen DFA modeli Şekil 4.6'da, elde edilen faktör yük ve uyum iyiliği değerleri Tablo 4.14 ve 4.15'te gösterilmektedir



Şekil 4.6 Yönetimsel Faktörler Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Sonucu

SL: Sorumlu liderlik, SYT: Sürdürülebilirliğe yönelik tutum

**Tablo 4.14.** Yönetimsel faktörler ölçeği Standartlaştırılmış/ Standardize Edilmemiş Tahmin Değerleri ve t Değerleri

Madde		Faktör	B <sub>0</sub>	B <sub>1</sub>	S.E.	C.R.	P
<b>TUTUM1</b>	<---	SYT	0,838	1			
<b>TUTUM2</b>	<---	SYT	0,806	1,037	0,083	12,546	***
<b>TUTUM3</b>	<---	SYT	0,809	0,958	0,076	12,611	***
<b>LIDER1</b>	<---	SL	0,866	1			
<b>LIDER2</b>	<---	SL	0,888	1,056	0,069	15,261	***
<b>LIDER3</b>	<---	SL	0,251	0,603	0,178	3,38	***
<b>LIDER6</b>	<---	SL	0,693	0,852	0,079	10,815	***

**B<sub>0</sub>**: Standardize yol katsayıları **B<sub>1</sub>**: Standardize edilmemiş yol katsayıları

**Tablo 4.15.** Yönetimsel faktörler ölçeği model uyum iyiliği değerleri

Model Uyum İndeksi	Sonuçlar	Kesme Ölçütleri	Değerlendirme
<b>X<sup>2</sup></b>	38,869	--	--
<b>SD</b>	13	--	--
<b>X<sup>2</sup> / SD</b>	2,990	X <sup>2</sup> / sd : ≤ 3	Mükemmel uyum
<b>CFI</b>	0,964	CFI ≥ 0,95	Mükemmel uyum
<b>TLI</b>	0,942	TLI ≥ 0,90	Mükemmel uyum
<b>GFI</b>	0,945	GFI ≥ 0.95	Mükemmel uyum
<b>SRMR</b>	0,048	≤ 0.05	Mükemmel uyum
<b>RMSEA</b>	0,102	≤ 0.08	Kabul edilmedi.

Yönetimsel faktörler ölçeğine ait DFA analiz sonuçları değerlendirildiğinde belirtilen maddeler çıkarıldığında ilgili ölçek maddelerinin büyük bir çoğunluğunun .60 üzerinde faktör yüklerine sahip olduğu görülmektedir. Sadece sorumlu liderliğe ait 3.maddenin faktör yükünün 0.251 olduğu belirlenmiştir. Ancak *p* değerinin istatistiksel olarak anlamlı çıkmasından dolayı ilgili maddenin değişkene katkısının az da olsa var olduğu değerlendirilerek maddenin ölçekten çıkarılmaması uygun görülmüştür. Yönetimsel faktörler ölçeğinin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde ise RMSEA değeri dışındaki tüm değerlerin literatürde belirtilen mükemmel uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu belirlenmiştir.

Elde edilen bu sonuçlar neticesinde neticesinde 2 alt boyutlu yönetimsel faktörler ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü yapısının 7 madde ile literatürde belirlenen uyum iyiliği değerleri sonucuna göre mükemmel uyum gösterdiği görülmektedir. Bununla birlikte yönetimsel faktörlere ait iki boyutun ilgili yapıyı 0,60'ın (0,85) üzerinde bir değerle temsil ettiği görülmektedir.

Çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizinin ardından bir sonraki aşamada kullanılan ölçeklerin geçerliğini değerlendirebilmek için benzeşim ve ayırt edici geçerlilikleri incelenmiştir.

### 4.3.3. Geçerlilik analizi

Geçerlilik, bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir. Ölçeğin yapısal yapısal geçerliği, ölçeğin hangi kavram veya özellikleri ölçtüğünün belirlenmesini sağlamaktadır. Ölçeğin yapısal olarak geçerliliği benzeşim(convergent) geçerlilik ve ayırt edici (discriminant) geçerliliği değerlendirmeleri ile elde edilmektedir (Coşkun vd.,2017, s.130-131). Bir ölçeğin geçerli olabilmesi için hem ayırt edici hem de benzeşim geçerliliğine sahip olması gerekir (Karagöz, 2019, s. 118). Benzeşim ve ayırt edici geçerlilik, ölçümlerin harici bir standart yerine birbirine karşı değerlendirilmesini içerir. Yakınsak geçerlilik ve ayırt edici geçerlilik, ölçümlerin birbirine karşı değerlendirilmesini içermektedir (Kline, 2016, s. 93).

#### 4.3.3.1. Benzeşim geçerliği

Benzeşim (yakınsak) geçerlilik, bir yapı için göstergelerin hepsinin “aynı” şeyi ölçüp ölçmediğini belirlemektedir (Ho, 2014, s. 34). Benzeşim (yakınsak) geçerlilik, aynı yapıyı değerlendirmeyi amaçlayan ölçümlerin birbiriyle ne ölçüde ilişkili olduğunu göstermektedir (Salkin ve Rasmusen, 2007, s. 666; Coşkun vd., 2017, s. 131). Buradaki yüksek korelasyon, ölçeğin amaçlanan kavramı ölçtüğünü göstermektedir (Hair vd., 2019, s. 162). Benzeşim geçerliliği, söz konusu test ve ölçeğin aynı kavramsal yapıyı ölçen diğer test ve ölçeklerle ilişki derecesinin yüksek olacağı varsayımından hareket etmektedir. İlişki ne kadar yüksek ise test veya ölçeklerin aynı yapıyı ölçme olasılıkları o kadar yüksektir. (Karagöz, 2019, s. 117). Bir DFA modelinde benzeşim geçerliliği, her bir faktörde yer alan maddelerin birbiriyle ve ait oldukları faktörler ile ilişkili olmasıdır.

DFA, geçerliliği belirlemede bir ilk adımdır, ancak DFA'nın sonuçları tek başına benzeşim ve ayırt edici geçerliliği teyit edemez (Ho,2014, s.83). Bu nedenle birleşim güvenilirlik (CR- Composite/construct reliability) ve ortalama açıklanan varyans (AVE- (average variance extracted) değerlerinin faktörlerin yapı geçerliği hakkında ipucu verdiği kabul edilir (Gürbüz, 2019, s.78). CR değerleri, bir faktördeki maddelerin standardize yol katsayıları ile hata varyanslarını dikkate alan ve o faktörün yapı güvenilirliği dolayısıyla da benzeşim geçerliliği konusunda ipucu veren bir ölçüttür. CR, DFA modelleri için faktör yükleri ile hata varyanslarını dikkate alarak hesaplama yaptığı için Cronbach Alfa'dan daha elverişli bir güvenilirlik indeksi olduğu söylenebilir. AVE ise örtük bir yapıyı temsil eden maddeler arasındaki benzeşim geçerliliğinin ölçütüdür. AVE değerinin .5'in üzerinde olması faktörün benzeşim geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir. (Gürbüz, 2019, s.78). AVE; bir yapıdaki her gösterge için  $R^2$  değerinin

alınması, bunların bir araya getirilmesi ve toplam gösterge sayısına bölünmesiyle hesaplanır. Göstergelerin yapı üzerinde benzeşim geçerliliğine sahip olduğunu belirtmek için AVE değerinin .50'den yüksek olması gerekir. (Ho, 2014, s. 83; Hair, vd., 2019, s. 663).

Birinci düzey çok faktörlü bir ölçüm modelinin DFA sonucunda doğrulanmış olması, ölçekte yer alan faktörlerin ve faktöre ait maddelerin belirli bir düzeyde benzeşim ve ayırt edici geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir. Bir DFA modelindeki faktörlerin benzeşim geçerliliğine sahip olabilmesi için  $AVE > .5$ ,  $CR > .7$  ve  $CR > AVE$  koşulunu sağlaması gerekir (Gürbüz, 2019, s. 77-78). Araştırmada kullanılan ölçeklerin benzeşim geçerliliklerini belirlemeye yönelik olarak yapılan testlerden elde edilen sonuçlar Tablo 4.16'da gösterilmektedir.

#### **4.3.3.2. Ayırt edici geçerlik**

Yapı geçerliliğinin bir diğer unsuru, iki kavramın farklı olma derecesine odaklanmaktadır. Çalışmalarda analizdeki her ölçeğin diğer tüm ölçeklerden ayırt edici geçerliliğe sahip olduğu gösterilmelidir (Hair vd., 2019, s. 122). Ayırt edici geçerlik, bir yapıya ilişkin ölçekle farklı yapıları ölçen ölçekler arasında düşük ilişkinin (düşük korelasyonun) olması anlamına gelmektedir (Coşkun vd., 2017, s. 131). Bir DFA modelinde ayırt edici geçerlik maddelerin ait oldukları faktörler dışındaki faktörlerle kendi buldukları faktörlerden daha az ilişkili olmasıdır (Gürbüz, 2019, s. 78). Ayırt edici geçerlik, farklı yapıları değerlendirmek için tasarlanan ölçümlerin aslında birbirinden farklı olup olmadığını değerlendirmektedir (Kline, 2016, s. 34; Salkin ve Rassmussen, 2007, s. 666). Ayırt edici geçerlik, teorik olarak farklı yapıların göstergelerinin birbiriyle yüksek düzeyde ilişkili olmadığını gösteren sonuçlarla belirtilir (Brown ve Moore, 2012, s. 362). Farklı yapıları ölçtüğü varsayılan bir dizi değişken arasındaki karşılıklı korelasyonlar çok yüksek değilse ayırt edici geçerlik desteklenir (Kline, 2016, s. 93).

Ölçeklerin ayırt edici geçerliliklerini değerlendirebilmek için MSV (Maximum squared variance-maksimum paylaşılan varyansın karesi) ve ASV (Average shared square variance- paylaşılan varyansın karesinin ortalaması) değerleri dikkate alınmaktadır. Bir ölçeğin ayrışım geçerliliğine sahip olabilmesi için  $MSV < AVE$ ,  $ASV < AVE$  ve AVE'nin karekökü  $>$  faktörlerarası korelasyon koşulunu sağlaması gerekmektedir (Gürbüz, 2019, s. 79). Çalışmada kullanılan ölçeklerin ayrışım geçerliliğine ilişkin elde edilen sonuçlar Tablo 4.16.'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.16.** Ölçeklerin benzeşim ve ayırışım geçerliliği sonuçları

	<b>CR</b>	<b>AVE</b>	<b>MSV</b>	<b>ASV</b>	<b>ÇS</b>	<b>ES</b>	<b>SS</b>	<b>TAK</b>	<b>ZOR</b>	<b>NOR</b>	<b>KV</b>	<b>SOK</b>	<b>AF</b>	<b>SL</b>	<b>SYT</b>
<b>ÇS</b>	0,922	0,630	0,451	0,239	<b>0,793</b>										
<b>ES</b>	0,895	0,590	0,511	0,221	0,672	<b>0,768</b>									
<b>SS</b>	0,901	0,640	0,477	0,330	0,647	0,715	<b>0,800</b>								
<b>TAK</b>	0,785	0,572	0,152	0,068	0,276	0,209	0,334	<b>0,756</b>							
<b>ZOR</b>	0,799	0,519	0,362	0,214	0,390	0,458	0,602	0,391	<b>0,72</b>						
<b>NOR</b>	0,768	0,345	0,319	0,199	0,373	0,430	0,574	0,281	0,565	<b>0,587</b>					
<b>KV</b>	0,820	0,660	0,535	0,192	0,411	0,422	0,478	0,203	0,295	0,335	<b>0,812</b>				
<b>SOK</b>	0,906	0,809	0,544	0,297	0,565	0,575	0,691	0,278	0,563	0,528	0,732	<b>0,899</b>			
<b>AF</b>	0,916	0,732	0,544	0,285	0,526	0,524	0,632	0,219	0,522	0,532	0,545	0,738	<b>0,855</b>		
<b>SL</b>	0,805	0,541	0,103	0,048	0,208	0,149	0,211	0,082	0,088	0,126	0,282	0,249	0,321	<b>0,735</b>	
<b>SYT</b>	0,857	0,668	0,426	0,254	0,505	0,544	0,653	0,217	0,517	0,502	0,438	0,589	0,594	0,324	<b>0,817</b>

\*Koyu renkle gösterilen değerler AVE'nin karekökünü ifade etmektedir.

**ÇS:** Çevresel Sürdürülebilirlik, **ES:** Ekonomik Sürdürülebilirlik, **SS:** Sosyal Sürdürülebilirlik, **TAK:** Taklitçi baskılar, **ZOR:** Zorlayıcı baskılar, **NOR:** Normatif baskılar, **KV:** Kaynak varlığı, **SOK:** Sürdürülebilirlik odaklı kültür, **AF:** Algılanan fayda, **SL:** Sorumlu liderlik, **SYT:** Sürdürülebilirliğe yönelik tutum.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin benzeşim geçerliliğine yönelik olarak elde edilen değerler incelendiğinde AVE testi sonucuna göre normatif baskılar ölçeği haricindeki tüm ölçeklerin literatürde kabul edilen değerlerin üzerinde olduğu görülmektedir ( $AVE > .5$ ). Ancak AVE'nin 0,5'ten küçük, CR'nin 0,6'dan yüksek olduğu durumlarda, yapının geçerliliği hala yeterli sayılmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981'den akt. Polat Dede, 2019, s. 1935). Bu nedenle elde edilen bu sonuçlar ilgili ölçeklerin benzeşim geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir. Benzeşim geçerliliğini değerlendirmede bir diğer koşul CR değerlerinin  $>.7$  olmasıdır. Çalışmada kullanılan ölçeklerden elde edilen CR değerlerine bakıldığında tüm değişkenlerde bu değerlerin kabul edilen değerler arasında olduğu görülmektedir. Benzeşim geçerliliğinde ayrıca  $CR > AVE$  koşulunun sağlanması da önemli ve istenen bir durumdur. Bu açıdan değerlendirildiğinde, ilgili tüm değişkenlerdeki CR değerlerinin AVE değerlerinden yüksek olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre, çalışmada kullanılan ölçeklerin benzeşim geçerliliğine sahip olduğu söylenebilir.

Çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin ayırt edici geçerliklerinin değerlendirilmesi için MSV, ASV ve AVE'nin karekökü değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen değerler, ayırt edici geçerlik için gerekli olan koşulları sağlayıp sağlamadığı ( $MSV < AVE$ ,  $ASV < AVE$  ve AVE'nin karekökü  $>$  faktörlerarası korelasyon) açısından incelenmiştir. Bu sonuçlara göre, ayırt edici geçerlik için gerekli olan koşulların sağlandığı ve çalışmada kullanılan ölçeklerin ayırt edici geçerliğe sahip olduğu belirlenmiştir.

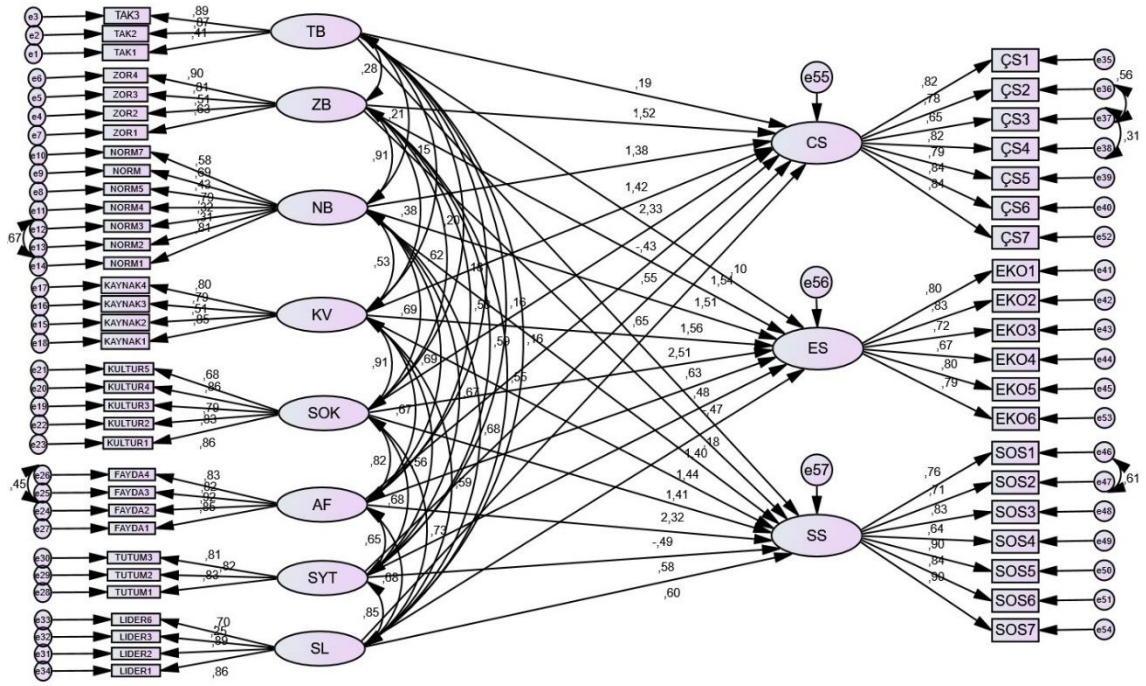
#### **4.4. Yapısal Modelin Test Edilmesi**

YEM analizlerinde ölçüm modeli değerlendirildikten ve istenen sonuçlar elde edildikten sonraki aşama değişkenler arasındaki ilişkileri test etmeye yönelik yapısal modelin analiz edilmesidir. Çoklu regresyon mantığında çalışan YEM temelli yapısal model ve yol analizleri iki ve daha fazla değişken arasındaki doğrudan, dolaylı ve düzenleyici ilişkilerin test edildiği modellerdir (Gürbüz, 2019, s. 95).

Çalışma kapsamında önerilen YEM modelinde 8 bağımsız değişken ile 3 bağımlı değişken arasındaki ilişkiler test edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda modelin bağımsız değişkenleri olan kurumsal çevreyi oluşturan taklitçi, zorlayıcı normatif baskılar, organizasyonel faktörleri oluşturan kaynak varlığı, sürdürülebilirlik odaklı kültür ve algılanan fayda, yönetsel faktörleri oluşturan sorumlu liderlik ve sürdürülebilirliğe yönelik tutum ile bağımlı değişkenler olan ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiler test edilmeye çalışılmıştır.

Modelin ilk testinde CMIN: 2189,254, DF:1325, p=,000, CMIN/DF=2,128, RMSEA=,076; GFI=673; CFI=,818 olarak elde edilmiştir. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde GFI ve CFI değerleri dışındaki sonuçlar literatürde kabul edilen değerler olarak görülmektedir. Bu nedenle model uyum indeksleri için modifikasyon indeksleri incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda normatif baskılar değişkeninin 2.ve 3. maddesi, çevresel sürdürülebilirlik değişkeninin 2.ve 3. ile 3.ve 4. maddesi, sosyal sürdürülebilirlik değişkeninin 1.ve 2. maddesi ve algılanan fayda değişkeninin 3.ve 4.maddesi arasında yüksek düzeyde bir kovaryans önerilmiştir. İlgili düzeltme önerilerine yönelik kovaryanslar sırasıyla çizilmiştir.

Bu modifikasyon sonucunda elde edilen DFA modeli Şekil 4.7’de, uyum iyiliği değerleri ise Tablo 4.17’de gösterilmektedir



Şekil 4.7 Yapısal Modelin AMOS Çıktısı

Tablo 4.17. Yapısal modele ilişkin elde edilen uyum iyiliği değerleri

Model Uyum İndeksi	Sonuçlar	Kesme Ölçütleri	Değerlendirme
$\chi^2$	2520,495	--	--
SD	1320	--	--
$\chi^2 / SD$	1,909	$\chi^2 / sd : \leq 3$	Mükemmel uyum
CFI	0,883	$CFI \geq 0,90$	Kabul edilebilir uyum
GFI	0,801	$GFI \geq 0,90$	Kabul edilmedi
SRMR	0,079	$\leq 0,08$	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	0,069	$\leq 0,08$	Kabul edilebilir uyum

İlgili modifikasyonlar ile elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde uyum iyiliği değerlerinde iyileşmelerin olduğu gözlemlenmiştir. YEM analizlerinde tek bir uyum iyiliği değerinin verilmesi istenen bir durum değildir. Bu nedenle birden çok uyum iyiliği değerinin verilmesi modelin değerlendirilmesi açısından önemlidir. Buna göre önerilen model ile verinin uyumunu test eden Ki Kare ( $x^2$ ) istatistiğinin serbestlik derecesine oranı ( $x^2 / sd$ ) 2,128'den 1.909'e düşmüştür. Daha önceki bölümlerde Tablo 3.4'te gösterildiği gibi  $x^2/df \leq 3$  olması modelin veriyle mükemmel uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. Elde edilen bu sonuçlarda  $x^2/sd$  açısından verinin model ile mükemmel uyumlu olduğunu söylemek mümkündür.

YEM analizlerinde modelin veriyle uyumunu değerlendirmek için sadece  $x^2 / sd$ 'nin anlamlı çıkması yeterli değildir. Bunun dışında diğer uyum indekslerinin de değerlendirilmesi gerekir. Bu uyum iyiliği değerlerinden biri olan RMSEA serbestlik derecesini de dikkate alarak modelin örneklem kovaryansı ile ne derece uyumlu olduğunu göstermektedir. Buna göre ilgili modelden elde edilen RMSEA değeri 0.069 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu değer literatürde kabul edilen iyi uyum değerleri arasında yer almaktadır (Bknz: Tablo 3.4)

Çalışmada SRMR değeri, evren ve örnekleme ait kovaryans matrisi arasındaki hata kovaryanslarını test etmektedir. Bu çalışmada SRMR değeri 0.079 olarak elde edilmiştir. Literatürde SRMR değerinin  $\leq 0.05$  olması mükemmel uyumu gösterirken  $\leq 0.08$  olması kabul edilebilir (iyi) uyuma işaret etmektedir (Brown, 2006; Karagöz, 2019, Gürbüz ve Şahin, 2018). Bu nedenle modele ait elde edilen SRMR değerinin kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu söylenebilir.

Modelin örneklemedeki kovaryans matrisini ne oranda ölçtüğünü gösteren GFI değerinin  $\geq 0.85$  olması kabul edilebilir uyum göstergesi olarak ele alınmaktadır (Karagöz, 2019). Bu çalışmadaki modelde elde edilen GFI değeri istenen değerde olmasa da bu değere yakın bir değer olan 0,801 olarak belirlenmiştir.

Serbestlik derecesi ve örneklem büyüklüğünü dikkate alarak test edilen modeli temel modele göre karşılaştıran CFI değerinin  $\geq 0.90$  olması beklenmektedir. Ancak bu modelde elde edilen değer literatürde belirlenen değerlere çok yakın olmakla birlikte 0,883 olarak elde edilmiştir.

Elde edilen bu sonuçlar değerlendirildiğinde önerilen yapısal modelin belirtilen referans aralıklarına göre kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu söylenebilir.

#### 4.5. Hipotez Testi Sonuçları

Çalışmanın bu bölümünde YEM analizleri sonucunda yapısal modelden elde edilen sonuçlar doğrultusunda daha önceden belirlenmiş olan hipotezlerin red ya da kabulüne ilişkin sonuçlar paylaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.18’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.18.** Hipotez testi sonuçları

Hipotez	Yol			$\beta$	p	Hipotez sonuç
H1	TB	→	Çevresel Sürdürülebilirlik	0,191	0,127	Red
	ZB			1,515	0,005	Kabul
	NB			1,380	0,018	Kabul
	TB	→	Sosyal Sürdürülebilirlik	0,182	0,122	Red
	ZB			1,398	0,007	Kabul
	NB			1,444	0,011	Kabul
	TB	→	Ekonomik Sürdürülebilirlik	0,104	0,406	Red
	ZB			1,540	0,007	Kabul
	NB			1,510	0,013	Kabul
H2	KV	→	Çevresel Sürdürülebilirlik	1,418	0,013	Kabul
	SOK			2,332	0,003	Kabul
	AF			-0,430	0,122	Red
	KV	→	Sosyal Sürdürülebilirlik	1,413	0,011	Kabul
	SOK			2,320	0,002	Kabul
	AF			-0,493	0,064	Red
	KV	→	Ekonomik Sürdürülebilirlik	1,562	0,010	Kabul
	SOK			2,513	0,002	Kabul
	AF			0,630	0,031	Kabul
H3	SL	→	Çevresel Sürdürülebilirlik	0,651	0,041	Kabul
	SYT			0,546	0,045	Kabul
	SL	→	Sosyal Sürdürülebilirlik	0,598	0,049	Kabul
	SYT			0,580	0,032	Kabul
	SL	→	Ekonomik Sürdürülebilirlik	-0,467	0,152	Red
	SYT			0,485	0,098	Red

p < 0.05

Kurumlarda sürdürülebilirlik eylemlerine yönelik kararların geliştirilmesinde etkili olan motivasyonları belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen bu çalışmada belirlenen hipotezlere ilişkin elde edilen sonuçlar Tablo 4.18’de gösterilmektedir. Tablodan elde edilen sonuçlara göre, oluşturulan 24 hipotezin 7 tanesinin reddedildiği 17 tanesinin ise kabul edildiği görülmektedir.

Literatür bölümünden de hatırlanacağı üzere sürdürülebilirlik eylemlerine yönelik kararların geliştirilmesinde çevresel, organizasyonel ve yönetsel olmak üzere üç temel unsurun etkili olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda oluşturulan H1 hipotezi ile kurumsal

çevrenin, H2 hipoteziyle organizasyonel faktörlerin ve H3 hipoteziyle de yönetimsel faktörlerin sürdürülebilirlik kararları üzerindeki etkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Kurumsal çevre kurumların sürdürülebilirlik eylemlerini geliştirmelerinde etkili olan unsurlardan biri olarak değerlendirilmiş ve taklitçi, zorlayıcı ve normatif baskılar olmak üzere üç değişken belirlenmiştir. Kurumsal çevrenin bir unsuru olan ve belirsizliğin olduğu durumlarda bu belirsizliği azaltmak için rakiplerin davranışlarının taklit edilmesi şeklinde ortaya çıkan taklitçi baskıların çevresel sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 0.191,  $p=0.127$ ); sosyal sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 0,182,  $p=0.122$ ) ve ekonomik sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 0.104,  $p=0.406$ ) üzerindeki yol katsayılarının anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen bu sonuçlara göre rakiplerin davranışlarının kendi kurumu içinde gerçekleştirilmesine dayanan taklitçi baskıların kurumsal sürdürülebilirlik davranışının üç boyutu açısından da anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0.05$ ). Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda H1a hipotezi reddedilmiştir.

Kurumsal çevre unsurlarından biri olan zorlayıcı baskılar değişkeninin çevresel sürdürülebilirlik ( $\beta$ :1.515,  $p=0.005$ ); sosyal sürdürülebilirlik ( $\beta$ :1.398,  $p=0.007$ ) ve ekonomik sürdürülebilirlik ( $\beta$ :1.540,  $p=0.007$ ) üzerindeki yol katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir. Araştırmadan elde edilen bu sonuçlara göre hükümet ve yasal düzenlemelerden kaynaklanan zorlayıcı baskıların kurumsal sürdürülebilirlik davranışının üç boyutunda da pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir ( $p<0.05$ ). Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda H1b hipotezi kabul edilmiştir.

Kurumların sürdürülebilirlik davranışlarında etkili olan bir diğer kurumsal çevre unsuru normatif baskılardır. Daha önceki bölümde de belirtildiği gibi normatif baskılar, mesleki dernekler, sivil toplum kurumları (STK'lar) veya medya gibi sosyal kurumlardan kaynaklanan baskılardır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre normatif baskıların çevresel sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 1.380,  $p=0.018$ ); sosyal sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 1.444,  $p=0.011$ ) ve ekonomik sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 1.510,  $p= 0.013$ ) üzerindeki yol katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre kurumlar üzerinde yasal bir dayanak olmasa da profesyonelleşmeden kaynaklı olarak ortaya çıkan normatif baskıların kurumsal sürdürülebilirlik davranışının üç boyutunda da pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir ( $p<0.05$ ). Bu sonuçlar doğrultusunda H1c hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmada kurumlarda sürdürülebilirlik davranışının gerçekleştirilmesinde etkili olan faktörlerden bir diğeri kurumun kendi içindeki unsurlardan oluşan organizasyonel faktörler olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda bu temel faktörün alt boyutları literatürden

elde edilen bilgiler doğrultusunda kaynak varlığı, sürdürülebilirlik odaklı kültür ve algılanan fayda olmak üzere 3 alt değişkenden oluşmaktadır. Buna göre yapılan analizler sonucunda kaynak varlığının (KV) çevresel sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 1,418,  $p=0,013$ ); sosyal sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 1,413,  $p=0.011$ ) ve ekonomik sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 1,562,  $p=0.010$ ) üzerindeki yol katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar, kurumların maddi ve manevi olmak üzere sahip oldukları kaynakların sürdürülebilirlik davranışının üç boyutunda da pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir ( $p<0.05$ ). Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda H2a hipotezi kabul edilmiştir.

Organizasyonel faktörler içerisinde yer alan sürdürülebilirlik odaklı kültür sürdürülebilirliğin kurum içinde paylaşılan bir değer olarak ele alınması ve tüm organizasyon üyeleri arasında kurumsal çapta bir fikir birliği oluşturulması olarak ele alınmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın bir diğer hipotezi olan sürdürülebilirlik odaklı kültürün sürdürülebilirlik davranışı üzerindeki etkisine yönelik sonuçlar incelendiğinde çevresel sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 2.332,  $p=0.003$ ); sosyal sürdürülebilirlik ( $\beta$ :2.320,  $p=0.002$ ) ve ekonomik sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 2.513,  $p=0.002$ ) üzerindeki yol katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre kurumun değerleri ve inançlarını oluşturan sürdürülebilirlik odaklı bir kültüre sahip olmasının sürdürülebilirliğin üç boyutu üzerinde de anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucu elde edilmiş ( $p<0.05$ ) ve H2b hipotezi kabul edilmiştir.

Organizasyonel faktörler içinde yer alan bir diğer değişken olan algılanan fayda, kurumların sürdürülebilirlik faaliyetinde bulunmadan önce kendi çıkarlarını da göz önünde bulundurarak hareket etmesine dayanmaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlarda algılanan fayda boyutunun çevresel sürdürülebilirlik ( $\beta$ : -0,430,  $p=0,122$ ) ve sosyal sürdürülebilirlik ( $\beta$ :-0.493  $p=0.064$ ) üzerindeki yol katsayılarının anlamsız olduğu belirlenirken; ekonomik sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 0.630,  $p=0.031$ ) üzerindeki yol katsayısının anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar neticesinde H2c hipotezi, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik için reddedilip ekonomik sürdürülebilirlik için kabul edilmiştir.

Araştırmada kapsamında oluşturulan modelde kurumlardaki sürdürülebilirlik davranışının bir diğer motivasyonu olarak yönetimden kaynaklanan faktörler ele alınmıştır. Bu faktörleri ele almak için yöneticinin sürdürülebilirliğe yönelik tutumu ve sorumlu liderliği olmak üzere iki alt boyut belirlenmiştir. Buna göre sorumlu liderlik sürdürülebilirlik konusunda sorunun bir parçası değil çözümü olabilmek için kurumun iç ve dış paydaşlarını harekete geçirmeye yönelik sorumlu ve aktif bir vizyona sahip olma

ile ilgilidir. Çalışmadan elde edilen sonuçlar incelendiğinde sorumlu liderliğin çevresel sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 0.651,  $p=0.041$ ); sosyal sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 0.598,  $p=0.049$ ) üzerindeki yol katsayılarının anlamlı olmasına rağmen, ekonomik sürdürülebilirlik ( $\beta$ : -0.467,  $p=0.152$ ) üzerindeki yol katsayılarının anlamsız olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre sorumlu liderliğin çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunurken, ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu nedenle H3a hipotezi çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik için kabul edilirken, ekonomik sürdürülebilirlik için reddedilmiştir.

Araştırmada son değişken olan ve yönetsel faktörler içinde yer alan yöneticinin sürdürülebilirliğe yönelik tutumu sürdürülebilirliğe yönelik davranışın gerçekleştirilmesinde bir unsur olarak ele alınmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, yöneticinin sürdürülebilirliğe yönelik tutumunun çevresel sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 0.546,  $p=0.045$ ) ve sosyal sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 0.580,  $p=0.032$ ) üzerindeki yol katsayılarının anlamlı olmasına rağmen ekonomik sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 0,485,  $p=0.098$ ) üzerindeki yol katsayılarının anlamsız olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre sürdürülebilirliğe yönelik tutumun çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunurken ( $p<0.05$ ) ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde etkisinin anlamlı olmadığı ( $p<0.05$ ) tespit edilmiştir. Bu nedenle H3b hipotezi çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik için kabul edilirken; ekonomik sürdürülebilirlik için reddedilmiştir.

## 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Sürdürülebilirlik konusu özellikle kaynakların sınırsız olmadığına anlaşılmasıyla birlikte hem devletlerin hem de kurumların üzerinde durdukları önemli konular arasında yer almaktadır. Bu yönde devletler arasında gerçekleşen organizasyonlar (Rio Earth Summit, Kyoto Protocol, UN Millennium Summit vb. gibi) konunun uluslararası alanda tartışılması ve çözüm önerileri geliştirilmesinde etkili olurken, kurumlar ve bireysel açıdan yapılabilecekler konusunda da bakışaçılarının oluşturulması açısından önem taşımaktadır. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte insanlık için önemli adımlar atılsa da insanların giderek daha fazla talepkâr olmasıyla birlikte üretim süreçlerinde de hızlı değişimler yaşanmaya başlamıştır. Bu durum aslında üretimde kullanılan kaynakların düşünüldüğü gibi sınırsız olmadığı ve tükenebileceği gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Özellikle 90'lı yıllarla birlikte tüketicilerin kurumlardan sadece iyi ürün ve hizmet üretmesini değil, bunu yaparken çevre ve toplum için de fayda sağlamasına yönelik talepleri kurumlar için yeni çözüm arayışlarını beraberinde getirmiştir.

Kurumlar performanslarını hedef kitlelerinin ve paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uyarlamaya çalışmaktadır. Özellikle son 10 yılda giderek önem kazanan sürdürülebilirlik kavramı, kurumların çevrelerinden gelen beklentilere cevap verdikleri ve iş yapma şekillerine çevresel ve sosyal unsurları da dahil ettikleri alanlardan biridir. Sürdürülebilirlik, kurumun paydaşlarından gelen tepkileri dikkatle dinlemeyi ve onlardan alınan geribildirimlerden yola çıkarak uygulamaları gerçekleştirmeyi içermektedir. Giderek artan sayıda kurum, sosyal ve çevresel konuları yönetim sistemlerinin ayrılmaz bir parçası olarak görmektedir. Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınmada önemli olan alınan kararlarda sadece kurumun elde edeceği ekonomik faydayı değil aynı zamanda toplum, çevre ve ekonomi arasında entegrasyon sağlayarak yapılan işin olası etkilerini göz önünde bulundurmaktır. Özellikle yeni rakiplerin ortaya çıkması, teknolojik gelişmeler, ülkeler arasındaki sosyal eşitsizliklerin artması, küreselleşme ile birlikte çok uluslu şirketlerin giderek gücü elinde bulundurmaları ve içinde yaşanan gezegenin tahribatı gibi faktörler kurumların ekonomik sorumlulukları yerine getirmekten daha fazlasını yapmaları gerektiğini göstermektedir.

İlgili literatür incelendiğinde sürdürülebilirlik konusunun genellikle kuruma sağlayacağı finansal performans, imaj, itibar gibi katkılara yönelik çalışmaların yer aldığı görülmektedir. Ancak bu sonuçları bilmenin tek başına anlamlı olmadığı kurumları bu yönde davranmaya iten nedenleri ya da öncülleri bilmeye de ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Çünkü kurumların dahil olmadığı ve katkı göstermediği bir ortamda sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşılması ve sürdürülebilir bir toplum yaratılması mümkün değildir. Kurumların bu hedeflere katkı sağlama ile elde edecekleri kazanımların yanında bu yöndeki eylemleri gerçekleştirmelerindeki niyetlerinin ya da motivasyonlarının ne olduğunun da bilinmesi önemlidir. Bu nedenle kurumsal sürdürülebilirlik kararlarında hangi faktörlerin etkili olduğunu anlamaya ve buna neden olan itici güçleri belirlemeye ihtiyaç vardır.

Çalışmada bu sorunsaldan hareket ederek temelde kurumları sürdürülebilirlik eylemlerine yönelik kararlarında etkili olan motivasyonların neler olduğu ortaya çıkarılmak istenmiştir. Bu kapsamda ilgili literatür incelendiğinde kurumsal teori ve paydaş teorisi temel alınarak kurumların çevrelerinden, organizasyonel yapısından ve yönetsel unsurlardan kaynaklı olmak üzere üç temel motivasyon kaynağı belirlenmiştir. Bu motivasyon kaynaklarından biri olan kurumsal çevre, özellikle kurumların başlangıçta birbirinden farklı yapılar olarak ortaya çıkmalarına rağmen zaman içinde meşruiyet kazanabilmek için birbirlerine nasıl benzer hale gelmelerinde çevrelerinden gelen baskıların etkisini göstermesi açısından önemlidir. Buna göre kurumlar yasa yapıcılardan gelen zorlayıcı baskılar, rakiplerin davranışlarından kaynaklanan taklitçi baskılar ve profesyonelleşme, müşteriler, medya ve STK gibi farklı paydaşlardan gelen normatif baskılar ile karşı karşıya kalmaktadır. Motivasyon kaynaklarından bir diğeri olan organizasyonel faktörler, kurumun kendi iç dinamiklerinden kaynaklanan unsurlar olarak ele alınmış ve kültür, algılanan fayda ve kaynak varlığının bu eylemlerin geliştirilmesinde etkili olduğu belirlenmiştir. Çalışmada sürdürülebilirlik konusundaki temel motivasyon kaynaklarından bir diğeri de kurumun yönetiminden kaynaklanan faktörler olarak belirlenmiştir. Buna göre kurumun karar alma süreçlerinden sorumlu yöneticilerin sürdürülebilirliğe yönelik tutumu ve sorumlu liderlik anlayışı sürdürülebilirlik konusunda bir motivasyon kaynağı olarak değerlendirilmiştir.

Bu kapsamda oluşturulan H1 hipotezi ile kurumsal çevrenin, H2 hipoteziyle organizasyonel faktörlerin ve H3 hipoteziyle de yönetsel faktörlerin sürdürülebilirlik

eylemleri üzerindeki etkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bir sonraki bölümde bu hipotezlerin sonuçlarına ilişkin değerlendirmelere ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

### **5.1.1. Kurumsal çevrenin sürdürülebilirliğe etkisi**

Kurumlar her ne kadar ilk ortaya çıktıklarında birbirinden farklı özellikler göstermeye çalışsa da zamanla kurumsal çevrelerinden gelen baskılardan dolayı birbirlerine benzemekte ve homojen hale gelmektedir. Özellikle içinde yer aldığı farklı çevrelerden sosyal onay almaya yönelik artan baskılar, kurumları benzer davranışları göstermeye zorlamaktadır. Kurumsal teori bu noktada örgütlerin neden ve nasıl birbirine benzer hale geldiklerini açıklamaya çalışmakta ve bunun nedeni olarak zorlayıcı, taklitçi ve normatif olmak üzere üç baskı mekanizması ortaya koymaktadır. Araştırmada yer alan hipotezlerden ilki kurumsal çevreden kaynaklanan bu üç baskı unsurunun sürdürülebilirliğin çevresel, sosyal ve ekonomik boyutuyla ilişkisini belirlemeye yöneliktir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlarda belirsizliğin olduğu durumlarda belirsizliği azaltmak için rakiplerin davranışlarının taklit edilmesi şeklinde ortaya çıkan taklitçi baskılar ile çevresel sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 0.191,  $p=0.127$ ); sosyal sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 0,182,  $p=0.122$ ) ve ekonomik sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 0.104,  $p=0.406$ ) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen bu sonuçlara göre, taklitçi baskıların kurumsal sürdürülebilirlik davranışının üç boyutu üzerinde de anlamlı bir etkisinin olmadığı ( $p>0.05$ ) belirlenmiş ve H1a hipotezi reddedilmiştir. Literatürde bu yönde baskıların sürdürülebilirlik üzerindeki etkisine yönelik net bir görüş birliği bulunmamaktadır. Çünkü kimi çalışmalar taklitçi baskıların bu yöndeki uygulamalarda etkisi olduğunu ortaya koyarken (Essebro, 2020; Masocha ve Fatoki 2018; Saeed vd., 2018) kimi çalışmalarda (Abdulaziz vd., 2017; Dubey vd. 2017) ise bunun aksine taklitçi baskıların etkisi olmadığını göstermektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken konu, daha önce yapılan çalışmaların genel olarak sürdürülebilirliğin çevresel boyutu üzerine odaklanmış olmasıdır. Bu nedenle elde edilen sonuçlar aslında daha çok çevresel girişimler/yeşil uygulamalar üzerinden yapılan değerlendirmeleri kapsamaktadır. Bu çalışmada ise, elde edilen sonuçlar sürdürülebilirliğin tek bir boyutu değil üç boyutu açısından da değerlendirilmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre sürdürülebilirliğin üç boyutu açısından da otel işletmelerinde rakiplerin davranışlarının çok belirleyici olmadığını söylemek mümkündür. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde otel yöneticilerinin sürdürülebilirlik konusunu belirsiz ya da

karmaşık bir konu olarak değerlendirmedikleri söylenebilir. Burada aynı zamanda sektörel anlamda daha fazla müşteri çekebilmek amacıyla rakipler ile benzer davranışları değil farklılaşmaya yönelik adımların atılması yönündeki politikaların da etkili olduğu söylenebilir.

Aynı sektörde faaliyet gösteren kurumlarda ortak bir yasal çevrenin varlığı bir örgütün davranış ve yapısını etkileyici bir unsur olarak görülmektedir. Kurumsal çevre unsurlarından biri olan ve hükümet ve yasal düzenlemelerden kaynaklanan zorlayıcı baskılar kurumların bağımlı oldukları kurumların etkisiyle ortaya çıkan baskı türüdür. Kurumlar, çevrelerinden sosyal onay almak için yasal zorunluluklara göre hareket etmek durumunda kalmaktadır. Çalışmada kurumsal çevre açısından değerlendirmeye alınan hipotezlerden bir diğeri (H1b) bu zorlayıcı baskıların sürdürülebilirlik davranışı üzerindeki etkisine yöneliktir. Bu kapsamda elde edilen sonuçlara bakıldığında zorlayıcı baskıların çevresel sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 1.515,  $p=0.005$ ); sosyal sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 1.398,  $p=0.007$ ) ve ekonomik sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 1.540,  $p=0.007$ ) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ( $p<0.05$ ). Elde edilen bu sonuçlar değerlendirildiğinde zorlayıcı baskılar üç sürdürülebilirlik boyutunu da etkilemektedir ve bu nedenle H1b hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre yasal kurumlar sürdürülebilirliğin her üç boyutu için kurumları harekete geçirici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar literatürde daha önce yapılan çalışmalarla paralellik göstermektedir (Kornilaki ve Font 2019; Saeed vd., 2018; Wang vd.; 2018; Abdulaziz vd., 2017; Li, 2014)). Ancak daha önceki yapılan bu çalışmalar genellikle zorlayıcı baskıların çevresel uygulamalara ya da yeşil davranışlara yönelik etkisini belirlemeye yöneliktir. Bu çalışmada zorlayıcı baskıların sürdürülebilirliğin sosyal ve ekonomik boyutu üzerinde de etkili olduğunun ortaya çıkarılması açısından önemlidir. Elde edilen bu sonuç sürdürülebilirliği üç boyutuyla ele alan Masocha ve Fatoki (2018) tarafından yapılan çalışmayla paralellik göstermektedir. Zorlayıcı baskılar yasal bir konuma sahip olmasından dolayı kurumlar açısından değerlendirildiğinde kaynakların kullanılabilirliğini artırmak ve yaptırımlardan kaçınmak için önemli bir baskı türü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Oliver'e (1991) göre zorlayıcı baskılar, esas olarak kaynak bağımlılığı perspektifinden kaynaklanmaktadır. Çünkü kaynaklara bağımlı olan kurumlar, kendilerinin hayatta kalabilmelerini sağlamak için bu kural ve yaptırımlara uymak zorunda kalmaktadır. Kurumlar içinde bulunduğu sektöre bağlı olarak bu beklentileri

karşılamaadığında alacağı ceza ve yaptırımların; uyma karşıladığında ise elde edeceği fayda ya da ödülün farkında olarak hareket etmektedir. Özellikle kurumların çevresel sürdürülebilirlik açısından belirlenen yasal prosedürlere uyulmaması karşılığında alınacak cezalar ya da sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliğe yönelik olarak gerçekleştirdikleri faaliyetlerle vergi vb. muafiyetler gibi durumlarla karşılaşmaları bu baskılara cevap vermesini hızlandırıcı bir unsur olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik konusunda daha fazla girişimin gerçekleştirilebilmesi için mevcut yönetim birimlerinin kurumlara destek olmaları ya da çeşitli standartlar getirmeleri kurumların bu uygulamalara adapte olmasını kolaylaştırıcı bir unsur olarak ele alınabilir. Özellikle ödül ve ceza sisteminin bu noktada aktif hale getirilerek kurumların bu yöndeki eylemlere daha fazla katılmasına katkıda bulunulabilir. Kurumlara gerçekleştirdikleri faaliyetler konusunda vergi indirimi vb. ödüller sunularak daha fazla katılımın gerçekleşmesi sağlanırken kurumların faaliyetlerinden doğan olumsuzlukları dolayısıyla verilen cezalar ve yaptırımlar daha fazla kurumun sürdürülebilirlik konusunda harekete geçmesine katkıda bulunabilir.

Kurumların sürdürülebilirlik davranışlarında etkili olan bir diğer kurumsal çevre unsuru normatif baskılardır. Daha önceki bölümde de belirtildiği gibi normatif baskılar, mesleki dernekler, sivil toplum kurumları (STK'lar) veya medya gibi sosyal kurumlardan kaynaklanan baskılardır. Normatif baskıların kaynakları, kurumların meşru örgütsel faaliyetlere sahip bir kurum olarak algılanabilmeleri için uyum sağlamasına katkıda bulunmaktadır. Normatif baskılar zorlayıcı baskılardan farklıdır. Çünkü zorlayıcı baskılarda kurum yasal prosedürlere uymak zorundadır aksi takdirde ceza ve yaptırımla karşılaşmaktadır. Normatif baskılarda ise, böyle bir durum söz konusu değildir. Bu çalışmadan elde edilen analiz sonuçlarına göre ise normatif baskıların çevresel sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 1.380,  $p= 0.018$ ); sosyal sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 1.444,  $p=0.011$ ) ve ekonomik sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 1.510,  $p= 0.013$ ) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar Masocha ve Fatoki'nin (2018) sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Buna göre kurumlar üzerinde yasal bir dayanak olmasa da profesyonelleşmeden kaynaklı olarak ortaya çıkan normatif baskıların kurumsal sürdürülebilirlik davranışının etkilediği ( $p<0.05$ ) görülmektedir. Literatürde daha önce yapılan çalışmalar (Essebro, 2020; Kornilaki ve Font, 2019; Saeed vd., 2018; Abdulaziz vd., 2017) genellikle normatif baskıların sürdürülebilirlik girişimlerine yönelik olarak pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koysa da bunun aksini savunan az da olsa çalışma

(Günel, 2017; Rivera , 2004) yer almaktadır. Burada özellikle mesleki birlikler kurumlar için standartların belirlenmesi konusunda önemli görevler üstlenmektedir. Ancak bu standartlara uyup uymama kararı kurumun kendisine aittir ve bir ceza ya da yaptırımla karşılaşması söz konusu değildir. Fakat kurumlar kimi zaman sosyal meşruiyet kazanabilmek ve içinde bulunduğu toplum tarafından onay alabilmek için dış paydaşlarının standartlarını, normlarını ve beklentilerini dikkate almak durumunda kalmaktadır. Özellikle müşterilerden gelen talep çekirdek normatif baskıyı şekillendirici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Zhu ve Sarkis, 2007; Hall, 2000).

Günümüzde özellikle müşterilerin kurumdan beklentileri arasında sadece kaliteli ürün/hizmet üretmesi bir tercih sebebi olarak görülmemektedir. Özellikle iklim değişikliklerinde yaşanan sorunlar ve bozulmalar tüketiciler açısından da bir bilincin oluşmasını sağlamış ve karar verme sürecinde topluma fayda sağlayan kurumları tercih etme noktasında bir eğilim ortaya çıkmıştır. Bu durum meslek birliklerinin de belirli standartlar belirlemesi, daha profesyonel hareket edilmesi, hem kurumu hem de toplum ve çevreyi temel alan çalışmalar yapılması konusunda kurumları cesaretlendirmektedir. Bununla birlikte medya ve STK'nın bu konudaki çabaları ve toplumu yönlendirebilme gücü kurumlar açısından bu oluşumların giderek önemli bir mekanizmaya dönüşmesini sağlamıştır. Böyle bir ortamın varlığı kurumları yasal olarak uymak zorunda olmasalar da müşteri, medya, STK ve mesleki birlikler gibi farklı paydaş gruplarının beklentilerine yönelik hareket etmeye mecbur bırakılmaktadır.

Elde edilen bu sonuçlara göre, toplumun bilinçlenmesi ve STK, medya, mesleki birlikler gibi oluşumların kurumların davranışlarını şekillendirmede önemli güçler arasında yer aldığı söylenebilir. Bu nedenle toplumdaki grupların kurumlara bu yönde baskı yapıp talepte bulunması kurumların davranışlarını etkileyici bir unsur olarak değerlendirilebilir. Ayrıca mesleki birlikler kurumlarda standartları belirleyerek sektörel anlamda daha olumlu gelişmelerin yaşanması konusunda öncü olabilir. Bu birliklerin farklı paydaş gruplarıyla işbirliği halinde olması sektör ve müşteri beklentilerinin belirlenerek daha kurumsal davranışların ortaya çıkmasına katkıda bulunabilir. Özellikle bu tür organizasyonlar sektörel eğitimin iyileştirilmesi açısından da belirleyici konumdadır. Bununla birlikte STK'lar medya desteğini de alarak kurumlara normatif baskı oluşturan önemli aktörler arasında yer almaktadır. Özellikle çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik konularında toplumun bilinçlenmesini sağlamaya çalışan birçok organizasyon konuya kurumların ilgisinin çekilmesi, farkındalık sağlaması açısından

önemlidir. Bu tür organizasyonların yanında medyanın sosyal ve çevresel konular üzerinde ilgisinin artması beraberinde kurumların çevresel, sosyal ya da ekonomik sürdürülebilirlik açısından kurumları zorlayıcı unsurlar arasında yer almaktadır. Özellikle sosyal medyanın gelişimiyle birlikte kurumların davranışlarının çevresel, sosyal boyutuyla ilgili ortaya çıkan olumsuzluklar itibar ve imaj kaybına, finansal performansına etki edebilmektedir.

Kurumların davranışlarını şekillendiren unsurlardan belki de en önemlisi müşterileri ya da farklı gruplarda yer alan paydaşlarıdır. Özellikle kurum davranışlarını şekillendirmede önemli unsurlardan biri olan paydaşlar kurumların ne yapıp ne yapmadıklarıyla daha çok ilgilenmektedir. Tüketicinin bilinçlenmesi ve kurumları daha sorumlu hareket etmelerine yönelik beklentilerinin artması kurumlar açısından baskı unsuru yaratan bir durumdur. Farklı grupları içinde barındıran paydaşlar kurumu kimi zaman toplum ve çevre için yaptıklarıyla ödüllendirirken kimi zaman da yapmadıkları konusunda cezalandırmaktadır. Özellikle turizm endüstrisi sosyal ve ekonomik kalkınmayı desteklerken artan elektrik, su ve atık üretimi nedeniyle çevresel sürdürülebilirlik açısından dezavantajlı konumda olan bir sektördür. Bu nedenle sektör misafirleri için bir yandan lüks, konfor, farklı ve iyi bir deneyim yaşatma konusunda vaatlerde bulunurken diğer yandan bunları özellikle çevresel sürdürülebilirliği de dikkate alarak gerçekleştirmek durumunda kalmaktadır. Bu nedenle turizm endüstrisinin tüm katılımcılarının ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alacak şekilde faaliyet göstermeye özen etmesi gerekmektedir.

Bireylerin tüketim davranışlarının çevreye duyarlı bir şekilde değişmesi çevresel sürdürülebilirlik için önemli bir gereklilik olarak görülmektedir (Han.2021). Yapılan çeşitli çalışmalarda (Trang vd., 2019; Wang vd., 2020), birçok ciddi çevresel bozulmanın köklerinin turizm faaliyetlerinden kaynaklandığı kabul edilmektedir. Otelcilerin, müşterilerin bir otel seçerken gerçekten hangi faktörleri göz önünde bulundurduklarını keşfederek müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini anlamaları gerekir (Trang vd., 2019, s. 14). Yapılan birçok çalışma tüketicilerin daha fazla ödemeye istekli olması (Tang ve Lam, 2017), ağızdan ağıza pazarlama niyeti (Kusumawati vd. 2020; Wang, vd., 2018 ) ve oteli yeniden ziyaret etme niyeti (Kusumawati vd. 2020, Abidin vd., 2021) üzerinde bu yönde davranışlar sergilemenin etkisini ortaya koymaktadır.

### 5.1.2. Organizasyonel faktörlerin sürdürülebilirliğe etkisi

Çalışmada kurumlarda sürdürülebilirlik davranışının gerçekleştirilmesinde etkili olan faktörlerden bir diğeri kurumun kendi içindeki unsurlardan oluşan organizasyonel faktörler olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda bu temel faktörün alt boyutları olarak kaynak varlığı, sürdürülebilirlik odaklı kültür ve algılanan fayda olmak üzere 3 alt boyut belirlenmiştir.

Organizasyonel faktörler arasında yer alan ilk boyutlardan biri kurumların sahip olduğu kaynakların varlığı ile ilgilidir. Kaynak varlığının kurumların sürdürülebilirlik girişimlerini etkileyip etkilemediğini belirlemek için oluşturulan H2a hipotezi test sonuçlarına göre kurumların maddi ve manevi olmak üzere sahip oldukları kaynakların çevresel sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 1,418,  $p=0,013$ ); sosyal sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 1,413,  $p=0,011$ ) ve ekonomik sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 1,562,  $p=0,010$ ) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. ( $p<0,05$ ). Bu sonuçlar doğrultusunda H2a hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar literatürde yapılan çalışmaların sonuçlarıyla paralellik göstermektedir (Sweeney, 2007; Del Brío ve Junquera, 2003). Ancak söz konusu iki çalışmada birincisi KSS üzerinden kaynak varlığının ikincisi ise çevresel girişimler açısından kaynak varlığının etkisini ele almıştır. Bu yapılan çalışmada ise, sürdürülebilirliğin üç boyutu açısından kaynak varlığının etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurum içinde sahip olunan kaynaklar, kurumun karar ve davranışlarını etkileyen unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Wang vd.,2018, s.53). Kurumun sahip olduğu maddi ve manevi kaynakları rekabet avantajının elde edilmesinde belirleyici bir unsurdur. Çünkü bu kaynaklar aracılığıyla kurumun ürün ve hizmetlerini yaratması, pazara sunması mümkündür. Kurumlarda kaynakların varlığı en iyi strateji ve planların hayata geçirilmesini sağlarken kurumun çevresinden gelen değişikliklere hızlı yanıt vermesini ve kolay adapte olmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte kaynakların varlığı kurumun çevresinden gelen baskılar karşısında risk alabilmesine de katkıda bulunmaktadır. Çünkü kaynakların yeterli olmadığı durumlarda kurum eldekileri muhafaza etme yolunu seçmekte ve bunun dışındaki diğer her türlü girişimi bir maliyet unsuru olarak değerlendirip kısa vadede fayda elde edilemeyeceğini düşünmektedir. Bu nedenle de bu kurumların birincil önceliği çevrelerinden ve paydaşlarından gelen baskılara cevap vermek değil hayatta kalma ve kârlılıktır. Yeterli kaynaklara sahip kurumlarda ise çevrelerinden gelen baskı ve taleplere cevap verme eğilimi daha yüksektir (Wang vd., 2018, s.56). Çünkü bu baskıları karşılayabilecek yeterli kaynağa ve güce sahip olduğunu

bilmektedir. Bir diğer nokta ise, yeterli kaynaklara sahip olan kurumlar için itibar ve imaj gibi kavramlar daha ön plandadır. Bu kurumlar kötü bir imaj ve itibara sahip olmanın paydaşlarla uzun dönemde ilişkileri etkileyeceğinin ve sonrasında kaynaklara erişim için sıkıntı oluşabileceğinin farkındadır. Bu nedenle sahip oldukları kaynakları kullanarak bu baskılara cevap verme ve bu sayede itibar ve imajına katkıda bulunmaya istekli davranma eğilimindedir.

Organizasyonel faktörler içerisinde yer alan sürdürülebilirlik odaklı kültür sürdürülebilirlikle ilgili bir dizi paylaşılan varsayımlar, değerler ve inançlar etrafında tüm organizasyon üyeleri arasında kurumsal çapta bir fikir birliğinin olması olarak tanımlanabilir. Sürdürülebilirlik, ekonomik, sosyal ve ekolojik yönlerin organizasyonun misyonuna, değerlerine, vizyonuna ve organizasyonun süreçlerine genel entegrasyonunu gerektirmektedir. Bu bilgilerden yola çıkılarak oluşturulan H2b hipotez testi sonuçlarına göre kurumun değerleri ve inançlarını oluşturan sürdürülebilirlik odaklı bir kültüre sahip olması çevresel sürdürülebilirlik ( $\beta: 2.332, p=0.003$ ); sosyal sürdürülebilirlik ( $\beta:2.320, p=0.002$ ) ve ekonomik sürdürülebilirlik ( $\beta: 2.513, p=0.002$ ) davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ( $p<0.05$ ). Elde edilen bu sonuca göre H2b hipotezi kabul edilmiştir. Literatürde kurumun sahip olduğu kültürün davranışları üzerindeki etkisine yönelik olarak farklı görüşler bulunmaktadır. Buna göre kimi yazarlar kurum kültürünün sürdürülebilirlik girişimlerinin başarısı için kritik bir faktör olduğunu ve iş kültüründeki zayıflıkların çevresel ilerlemeyi engellemekten sorumlu olduğunu ileri sürmektedir (Abbett vd.,2010; Saeed vd., 2018). Ancak kimi yazarlar da bu görüşün aksine kurumun sahip olduğu kültürün kurumun değişim süreçlerinin uygulanmasını engellediğini, sürdürülebilirliğin kurumlar içinde yenilikleri ve kültürel değişiklikleri teşvik etmeyi gerektirdiğini öne sürmektedir (Islam vd.,2019, s. 676). Sürdürülebilirlik odaklı kültür kurumlarda yöneticilerin ekonomik çevresel ve sosyal hedefleri eşzamanlı olarak yönetmesi ve başarılı olmasına katkıda bulunmaktadır. Güçlü bir sürdürülebilirlik odaklı kurum kültürü, kurumun iç paydaşları arasında değerler ve inançlar konusunda fikir birliğinin oluşumuna katkıda bulunmaktadır. Bu değerlerin yönetim tarafından desteklenmesi sonraki süreçte çalışanlar arasında yayılmasını da kolaylaştırıcı bir unsurdur. Kurum içinde paylaşılan değerler ve inançlar açısından net olan bir kültürün var olması ve tüm grupların sürdürülebilirlik konusunda ortak bir algıya sahip olması aynı zamanda belirsizlikleri azaltma, performansı iyileştirme gibi konularda yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, sürdürülebilirlik hedefleri ve performansına ilişkin farkındalığın

artması ve sürdürülebilirlik konularına uzun süreli odaklanma için kurumların sürdürülebilir karar alma ve davranışları motive eden bir organizasyon kültürü oluşturmaları önemli bir unsurdur.

Organizasyonel faktörler içinde yer alan bir diğer faktör H2c hipotezini oluşturan ve kurumların sürdürülebilirlik faaliyetinde bulunmadan önce kendi çıkarlarını da göz önünde bulundurarak hareket etmesine dayanan algılanan fayda boyutunun kurumların sürdürülebilirlik davranışı üzerindeki etkisini incelemeye yöneliktir. Bu açıdan H2c hipotezi analizi sonuçlarına göre algılanan faydanın çevresel sürdürülebilirlik ( $\beta$ : -0,430,  $p=0,122$ ) ve sosyal sürdürülebilirlik ( $\beta$ :-0.493  $p=0.064$ ) üzerinde anlamlı bir etkisi olmazken ( $p>.05$ ); ekonomik sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 0.630,  $p=0.031$ ) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar neticesinde H2c hipotezi çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik için reddedilirken; ekonomik sürdürülebilirlik için kabul edilmiştir. Buna göre kurumların temel olarak varlığını devam ettirebilmek için hayatta kalma amacına odaklandığı, çevresel ve sosyal uygulamaları bir maliyet olarak gördüğü söylenebilir. Kurumsal baskıların etkisi dikkate alındığında, gerçekleştirecekleri sürdürülebilirlik faaliyetlerinden yüksek faydalar elde edeceğini düşünen kurumlar sürdürülebilirlik konusunda daha istekli davranma eğiliminde bulunabilir. Bu yönde gerçekleştirilen uygulamalar finansal performans, imaj, itibar gibi konularda kurumlara geridönüşler sağlarken aynı zamanda rekabet avantajı yaratılmasının, toplum içinde meşruiyet kazanmanın itici güçlerinden biri olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle otelcilik sektörü açısından düşünüldüğünde ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetlerinden elde edecekleri faydayı sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarından elde edecekleri faydadan daha fazla ve önemli olarak gördüklerini söylemek mümkündür. Bununla birlikte ekonomik sürdürülebilirlik ile elde edecekleri kazanımların diğer boyutlara katkı sağlayacağını da düşünmeleri muhtemeldir. Ayrıca sürdürülebilirlik uygulamalarının bir tehdit ya da fırsat olarak algılanması durumunda bu uygulamaların gerçekleştirilme olasılığı artmaktadır. Bu nedenle otellerin çevresel ve sosyal sürdürülebilirliği bir fırsat olarak görmediklerini söylemek mümkündür. Bu durumun ortaya çıkmasında otellerin taklitçi baskılardan etkilenmedikleri yönündeki hipotezin de kaynaklandığı söylenebilir. Çünkü oteller çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarıyla rakipleri taklit etmektense farklılaşmaya ve ekonomik sürdürülebilirliğe katkıda bulunarak bu yönde bir fırsat elde etmeye çalışabilir.

### 5.1.3. Yönetimsel faktörlerin sürdürülebilirliğe etkisi

Araştırmada kapsamında oluşturulan modelde kurumlardaki sürdürülebilirlik davranışının bir diğer motivasyon kaynağı olarak yönetimden kaynaklanan faktörler ele alınmıştır. Bu faktörler yöneticinin sürdürülebilirliğe yönelik tutumu ve sorumlu liderliği olmak üzere iki alt boyut üzerinden değerlendirilmiştir.

İlgili literatür incelendiğinde sürdürülebilirlik konusundaki çalışmalarda genellikle yöneticilerin çevresel bağlılık, farkındalığı, bilgisi gibi unsurların sürdürülebilirlik davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu noktada liderlik gözardı edilen çalışma alanlarından biri olarak kalmıştır. Sorumlu liderlik, sürdürülebilirlik konusunda sorunun bir parçası değil çözümü olabilmek için kurumun iç ve dış paydaşlarını harekete geçirmeye yönelik sorumlu ve aktif bir vizyona sahip olması ile ilgilidir. Özellikle yoğun rekabet ortamı ve tüketici taleplerinde meydana gelen değişimler paydaşların kurumları yaptıkları ve yapmadıkları davranışlar üzerinden değerlendirilmelerini beraberinde getirmektedir. Ortaya çıkan bu durum çok sayıda paydaşın yararına olacak şekilde hareket edebilmek için sorumlu bir liderliği gerektirmektedir. Bu noktada sorumlu liderlerin kurumun iç ve dış paydaşlarını harekete geçirme, güvenilir ilişkiler kurma ve sorumlu eylemi koordine etmesi beklenmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan H3a hipotezinden elde edilen sonuçlara göre sorumlu liderliğin çevresel sürdürülebilirlik ( $\beta:0.651$ ,  $p=0.041$ ); sosyal sürdürülebilirlik ( $\beta: 0.598$ ,  $p=0.049$ ) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olmasına rağmen ekonomik sürdürülebilirlik ( $\beta: -0.467$ ,  $p=0.152$ ) üzerinde etkisi olmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle H3a hipotezi çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik için kabul edilirken ( $p<0.05$ ); ekonomik sürdürülebilirlik için reddedilmiştir ( $p>0.05$ ). Elde edilen bu sonuçlar literatürde yer alan çalışmalarla paralellik göstermektedir. Literatürde yer alan çalışmalar sorumlu liderliğin yeşil davranış ve sürdürülebilirlik, çevreci kurumsal vatandaşlık üzerinde etkisi olduğuna dair çeşitli çalışmalar mevcuttur (Peters ve Simaens, 2020; Renukappa vd.,2014; Zhao ve Zhou, 2019). Sorumlu liderler, hedeflerine ulaşma sürecinde kurum içi ve dışı görüşleri dinleyerek ve dengeleyerek meşru kararlar almaktadır. Bu süreçte paydaşlarını sürece dâhil ederek meşru bir süreci desteklemekte ve taleplerin değerlendirilmesini sağlayarak adil bir sonuca ulaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Bu durum kurum ile paydaşları arasında fikir alışverişini teşvik ederek iletişimi güçlendirmeye katkı sağlamaktadır. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde yöneticilerin sosyal ve çevresel konulardaki karar alma süreçlerinde paydaşlarından fikir alarak daha katılımcı bir ortamın oluşmasına katkı sağladıkları ve

içinde yaşadıkları toplumun ihtiyaç ve beklentilerini anlamaya çalıştıkları söylenebilir. Ancak ekonomik sürdürülebilirliğin sağlanması için kararların daha merkezi şekilde alınması konusunda istekli olduklarını söylemek mümkündür.

Çalışmada yer alan son hipotez yönetsel faktörler içinde yer alan yöneticinin sürdürülebilirliğe yönelik tutumunun sürdürülebilirlik davranışı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu doğrultuda yöneticinin sürdürülebilirliğe yönelik tutumunun sürdürülebilirlik davranışı üzerindeki etkisini belirlemek için oluşturulan H3b hipotez sonuçlarına göre tutumun çevresel sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 0.546,  $p=0.045$ ); sosyal sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 0.580,  $p=0.032$ ) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunurken ekonomik sürdürülebilirlik ( $\beta$ : 0,485,  $p=0.098$ ) üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Bu sonuçlara göre literatürde daha önceki yapılan çalışmalarla benzer sonuçlar elde edilmiş ve sürdürülebilirliğe yönelik tutumun çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu doğrulanırken ( $p<0.05$ ) ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde etkisinin olmadığı ( $p<0.05$ ) ortaya çıkarılmıştır. Bu doğrultuda H3b hipotezi çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik için kabul edilirken; ekonomik sürdürülebilirlik için reddedilmiştir. Literatürde genel olarak çevresel ve sosyal konulara yönelik yönetimin tutumunun sürdürülebilirlik davranışları üzerinde pozitif bir etkisi olduğuna yönelik olarak çalışmalar bulunmakla birlikte ((Fraj- Andrés vd.,2009; Roxas ve Coetzer, 2012; Chou vd., 2012), az da olsa etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmış çalışmalar bulunmaktadır (Raab vd.,2018).

Toplumda iklim değişikliği, küresel krizler, aşırı nüfus artışı gibi konularda meydana gelen değişiklikler kurumları karar verme sürecinde çeşitli çıkar gruplarının görüşlerini daha dikkatli bir şekilde düşünmeye zorlamakta ve aynı zamanda onları sürdürülebilir ticari işletmeler olmaya zorlamaktadır. Küresel çevre sorunlarına çözüm bulmak için bireysel anlamda insanların, kurumsal anlamda ise yöneticilerin çevre ile ilgili davranışlar hakkında nasıl karar verdiklerini anlamak çok önemlidir. Çünkü yöneticiler hem karar alma sürecinde doğrudan kontrole sahip kişiler iken aynı zamanda kaynakları tahsis eden ve dağıtan kişi konumundadır. Bu nedenle yönetimin sürdürülebilirlik konusundaki tutumu bu davranışların kurum içinde yaratılması, yayılması ve bu yönde çevreden gelen baskılara cevap verme olasılığını artırıcı bir unsurdur.

#### **5.1.4. Çalışmanın bulgularının genel değerlendirmesi ve öneriler**

Kurumlarda gerçekleşen sürdürülebilirlik faaliyetleri farklı motivasyon kaynaklarından etkilenmektedir. Özellikle açık sistem yaklaşımı çerçevesinde değerlendirildiğinde kurumların karar alımlarında çevrelerinden gelen baskıların önemli ve etkili olduğu kabul edilmektedir. Kurumsal teori içerisinde meşruiyet kavramı ile açıklanan toplumdan sosyal onay alma zorunluluğu ya da isteği çevrelerinden gelen bu baskılara yanıt verme konusunda kurumları zorlamaktadır. Bu kapsamda çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, özellikle yasa yapıcı konumunda olan zorlayıcı baskıların sürdürülebilirlik kararları üzerinde etkili olduğunu söylemek mümkündür. Bu yöndeki kurumların hem yaptırım uygulayabilmesi hem de kurumların kaynaklara ulaşabilmesi konusunda önemli paydaşlardan biri olması kurumların bu yöndeki davranışlarını hızlandırabilir. Bu nedenle özellikle yasa ve kural koyucuların yasal düzenlemelerle ya da yaptırım ve teşvik sistemleri ile sahip oldukları gücü kullanarak kurumları daha sürdürülebilir şekilde hareket etmeye yönlendirebileceği, kurumlar arasında sürdürülebilirliğin yayılmasına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Kurumsal çevre içerisinde yer alan rakipler sürdürülebilirlik davranışının gerçekleştirilmesinde etkili olabilecek bir diğer paydaş grubu olarak ele alınmıştır. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde rakiplerin davranışlarının sürdürülebilirlik kararlarında etkili olmadığı belirlenmiştir. Bu sonucun ortaya çıkmasında örneklem grubu olarak turizm sektöründen kişilerin seçilmesinin etkili olabileceği düşünülmektedir. Çünkü turizm sektöründe rakipler kısa vadede kurum davranışlarını etkilese de uzun vadede farklılaşmanın temel olduğu alanlardan birisidir. Bu nedenle deneyimin satıldığı bir sektör olmasından dolayı benzer davranışların değil farklılaştırıcı unsurların daha ön planda olması tercih sebebi olarak değerlendirilmektedir. Ancak kurumlar, rakiplerinin davranışları ve elde ettikleri sonuçları değerlendirerek kendi kurumları içerisinde de davranışın gelişmesini sağlayabilir. Bu belirsizliğin ve karmaşıklığın azaltılmasında etkili olabileceği gibi bu yöndeki faaliyetlerden elde ettikleri kazanç ve topluma katkı konusunda fikir edinmelerinde önemli olarak değerlendirilebilir.

Normatif baskı kaynakları aslında kurumun farklı düzeylerde önemli olan paydaş gruplarını içermektedir. Çalışmadan elde edilen sonuçlarda bu baskı kaynağının sürdürülebilirliğin üç boyutunu da etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Bu açıdan değerlendirildiğinde müşteriler, STK ve medya gibi önemli paydaş grupları kurumların

karar ve davranışlarının şekillenmesinde önemli etkiye sahiptir. Normatif baskı kaynaklarından müşterilerin ya da genel olarak tüketicinin sürdürülebilirlik davranışlarına yönelik farkındalıkları kurumları bu yönde hareket etmeye zorlayan unsurlardan biri olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle müşterilerin bu anlamda bilinçli olması ve satın alma davranışlarında bu yöndeki kurumları tercih etmesi kurumlarda buna yönelik bir değişimin yaşanmasını sağlayabilir. Bir diğer paydaş grubu olan STK'lar sürdürülebilirlik konusunda kurumlara baskı yaparak ve kurumların davranışlarını takip ederek onların davranışlarının şekillenmesinde etkili olabilir. Sosyal medya ortamlarında STK'ların daha yoğun faaliyet göstermesi hem tüketicilerin dikkatini çekmesi hem de kurumlara bu yönde davranmalarının tüketici nezdindeki karşılığını görebilmesine olanak sağlayabilir. Özellikle sosyal medyanın da gelişimiyle kurumlar artık farklı paydaş grupları tarafından takip edildiğinin ve olumsuz davranışlarının itibar kaybına neden olabileceğinin farkındadır. Bu nedenle sürdürülebilirlik onlar için rekabet avantajı yaratan ve fırsat olarak değerlendirebileceği bir alan olabilir. Ayrıca medyanın konuyu gündeminde tutması daha fazla farkındalık sağlanmasına ve hem kurumun hem de toplumun bakış açısının değişmesine neden olabilir.

Kurumun sahip olduğu kültür kurumsal açıdan sürdürülebilirlik konusunda bir fikir birliği oluşması açısından önemlidir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde sürdürülebilirliğin üç boyutu açısından da etkili olduğu boyutlardan biridir. Kültürün etkisine yönelik olarak literatürde farklı görüşler olsa da sürdürülebilirlik açısından düşündüğümüzde kurumlarda bu yönde bir dönüşümün yaşanması gereklidir. Çünkü özellikle doğal kaynakların kullanımı konusunda sınıra ulaşılması kurumların er ya da geç bu konuyu gündeme almalarına neden olacaktır. Bu nedenle çok geç kalmadan sürdürülebilirliğe yönelik bir kültürü kurum içinde oluşturmak hem çalışan hem de yönetici açısından karar alım süreçlerinde ve davranışlarda bir fikir birliği oluşturulmasına katkı sağlayabilir. Özellikle değişen tüketici ve toplum beklentileri dikkate alındığında farklı paydaş gruplarının taleplerini değerlendirebilmek için bu yönde bir kültürün oluşturulması gerekir. Ayrıca bu yönde bir kültürün oluşturulması sürdürülebilirliğin tüm boyutlarının eşzamanlı olarak yönetilmesine katkı sunabilir.

Paydaş beklentilerini karşılayabilmek için kaynaklar önemli unsurlardan biridir. Bu kapsamda sürdürülebilirlik karralarında da etkili olan boyutlardan bir diğeridir. Kaynağın varlığı kurumlara en iyi strateji ve eylemleri seçme konusunda destek sağlar ve baskılara cevap verebilmesini kolaylaştırır. Özellikle toplum içinde daha fazla meşruiyet sağlamak

isteyen kurumların kaynakları, sürdürülebilir bir kurum olma yolunda harcaması hem itibar hem de finansal performansına katkıda bulunabilir. Sürdürülebilirlik açısından kaynakların varlığı kurumun pazarlama fırsatlarını lehine çevirerek piyasa değerini artırabilmesine katkı sağlayabilir.

Kurumlar ticari işletmeler olduklarından öncelikli amaçları kazanç elde etmektir. Çalışmadan elde edilen sonuçlarda algılanan faydanın çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik üzerinde etkisinin bulunmadığı, ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Bu sonucun ortaya çıkmasında özellikle turizm sektörünün pandemi koşullarıyla ciddi bir ekonomik kayıp yaşamasının etkili olduğu söylenebilir. Bu nedenle de çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik konusundaki çalışmaların kurumlar için bir maliyet unsuru olarak değerlendirilmesi mümkündür. Ancak kurumlar açısından özellikle sürdürülebilirlik faaliyetlerinden elde ettikleri faydaların ve kazançların mesleki birliklerle ya da toplum için raporlar halinde paylaşılması bu yönde davranışlarda bulunmak için kararsız olan kurumlar için yol gösterici olabilir. Bu anlamda mesleki birliklerin üyelerinden bu konuda bilgileri kendileriyle paylaşılmasını istemesi ya da kurumları bu yönde teşvik etmesi önemli olabilir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlarda sorumlu liderlik ve tutumun çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik üzerinde etkisi bulunurken, ekonomik sürdürülebilirlikte etkisinin bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Buna göre sorumlu liderlik açısından yöneticilerin, çevresel ve sosyal konularda karar alma süreçlerinde paydaşların fikirlerini alıp katılımcı bir anlayış geliştirmeye çalışsa da ekonomik sürdürülebilirlik açısından kararların daha merkezi alınmasından yana oldukları söylenebilir. Yöneticilerin sürdürülebilirlik konusundaki tutumu ve sorumlu liderlik anlayışı karar ve davranışların şekillenmesinde ve kurum içinde yayılmasında önemlidir. Bu nedenle yöneticilerin sosyal ve çevresel değerlere ekonomik değerler kadar önem vermesi sürdürülebilirliğin kurum içinde ve toplumda yaygınlaşmasında itici unsurlardan biri olabilir. Ayrıca yöneticilerin toplumda sürdürülebilirliğe yönelik yaşanan dönüşümde liderlik ederek sorumluluğu almaları ve neden oldukları faaliyetlerin çözümünde katkı sağlamaları gerekmektedir.

## 5.2. Araştırmanın Alana Katkıları

Sürdürülebilir bir toplumun yaratılmasında kurumların katkısı önemli bir unsurdur. Ancak kurumların bu yönde davranmaları için geçerli motivasyonlarının olması da bu yöndeki çalışmalara daha istekli katılmasında bir önkoşul olarak değerlendirilebilir. Son 10 yılda özellikle kurumların ekonomik sürdürülebilirliklerini gerçekleştirmeye yönelik çalışmalarının yanında çevre ve topluma katkı sağlamaya yönelik davranışlar sergiledikleri ve bunu iş stratejilerinin bir parçası haline getirdikleri görülmektedir. Bu nedenle de bu çalışmada kurumlar açısından sürdürülebilirlik konusunun gündemlerinde yer almasında hangi motivasyonların etkili olduğu varsayımından hareket edilerek alana teorik bir bakış açısı oluşturulması sağlanmıştır.

Bu tezde sunulan araştırma, otel işletmelerinde sürdürülebilirlik eylemlerine yönelik kararların geliştirilmesinde etkili olan faktörleri belirleyip kurumsal sürdürülebilirlikte etkili olan mekanizmaları vurgulayarak sürdürülebilirlik literatürüne değerli bir katkı sağlamaktadır.

Yapılan bu çalışma ile sürdürülebilirlik davranışının farklı boyutları açısından öncüllerinin belirlenmesine yönelik bilgi birikimine katkıda bulunulmuştur. İlgili literatür incelendiğinde sürdürülebilirliğin genel olarak çevresel boyutunun ön plana çıkarıldığı ve bu anlamda yapılan çalışmaların yoğun olduğu, diğer boyutların gözardı edildiği belirlenmiştir. Ancak çevre konusu sürdürülebilirliğin sadece tek bir boyutunu oluşturmaktadır. Bu nedenle sürdürülebilirliği tek bir boyut üzerinden ele almak sonuçların yanlış ya da yanlış değerlendirilmesine yol açabilir. Çünkü sürdürülebilirlik her ne kadar ilk başlarda yaşanan felaketlerden dolayı (Love Canal Olayı, Bhopal Felaketi, Exxon Valdez Petrol Sızıntısı vb. gibi) daha çok çevresel boyutu ile ön plana çıksa da sosyal ve ekonomik boyutuyla birbirine bağlı ve bağımlı üç boyuttan oluşmaktadır. Dolayısıyla birinin diğerinden daha önemli ve önemsiz olması gibi bir durum söz konusu değildir. Çünkü ekonomik sürdürülebilirlik alanında gerçekleşen gelişmeler aynı zamanda toplum faydasını sağlayacak şekilde sosyal sürdürülebilirliğin gelişimi için de önemlidir. Ekonomik anlamda gerçekleşen faaliyetlerin yoğunluğu aynı zamanda daha fazla çevresel bozulmaların ya da sorunların kaynağı olabilme potansiyeline sahiptir. Çevresel ve sosyal anlamda sürdürülebilir gelişmelerin yaşanması ekonomik sürdürülebilirliğe etki eden bir unsur olabilir. Bu nedenle bu çalışmada literatürde bu anlamda ortaya çıkan bu eksikliğin giderilmesine katkıda bulunulduğu düşünülmektedir.

YEM modeli üzerinden belirlenen hipotezlerin analiz edildiği araştırmada özellikle ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik boyutlarının belirlenen değişkenler açısından genellikle anlamlı etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç önemlidir çünkü ilgili değişkenlere yönelik alanyazında genellikle çevresel uygulamalar üzerindeki etkisine yönelik araştırmalar yer almaktadır. Ancak bu çalışmayla birlikte aslında birçok unsurun ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik üzerinde de pozitif etkisi olduğu belirlenmiştir.

Çalışmanın bir diğer katkısı sürdürülebilirliğin öncüllerine ilişkin daha bütünsel bir yaklaşım içinde hareket edilmesidir. Özellikle yapılan çalışmalara bakıldığında çoğunlukla kurumsal çevre üzerinden ve çevresel sürdürülebilirlik odaklı çalışmaların yoğun olarak yapıldığı görülmektedir. Ancak bu çalışmada sürdürülebilirlik davranışı hem kurumsal çevre hem kurumun kendi içyapısı hem de yönetim olmak üzere üç farklı yapıda ele alınmıştır.

Çalışmanın katkılarında bir diğeri çalışmanın altyapısı oluşturulurken kurumsal teori ile paydaş teorisini birarada kullanılmasıdır. Bu sayede kurumların neden sorumlu şekilde hareket etmeleri gerektiğine yönelik farklı teorik yaklaşımlar birarada kullanılmış ve iletişim bakış açısıyla değerlendirilmiştir. Çalışma ile işletme alanında yaygın olarak kullanılan kurumsal teorinin halkla ilişkiler alanında da kullanılabileceği ve teorinin halkla ilişkiler/iletişim alanında yeni bakış açıları oluşturma konusunda katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Çünkü iletişim yöneticileri, sayısız konuyla ilgili siyasi, sosyal ve tarihsel çevreyi tarama ve tanıma becerisine sahiptir. Bununla birlikte iş ortamında rekabet gücü, bir kurumun kararlarından kimin etkileneceğini bilmeye dayanmaktadır. Halkla ilişkiler ve iletişim alanı kurumun paydaşlarıyla ilişkilerinin sürdürülmesine ve geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Sosyal konulara yönelik çalışmalar halkla ilişkiler, yönetici ve çalışanların ortak çabasıyla paydaşların beklentilerini bilmeyi ve bunları karşılamayı gerektirmektedir. Bu süreçte halkla ilişkiler sosyal konulara yönelik mesajların ve bilgilerin hedef kitleye iletilmesi ve paydaşlarla ilişkilerin geliştirilmesine imkân sağlamaktadır. Halkla ilişkiler alanı, yönetimin kamu yararına hizmet etme sorumluluğunu tanımlar ve vurgular. Yönetimin değişimi takip etmesine ve etkili bir şekilde kullanmasına yardımcı olarak, eğilimleri tahmin etmeye yardımcı olmak için bir erken uyarı sistemi olarak hizmet eder (Rensburg vd.,2008, s. 388). Sueldo (2016, s.125-127) kurumsal karar süreçlerinin toplumun değişen normlarına ve değerlerine sürekli olarak entegre edilmesini sağlamanın halkla ilişkiler uzmanlarının sorumluluğunda olduğunu belirterek, halkla ilişkilerin yansıtıcı görevlerinin olduğunu

belirtmektedir. Yazar bir kurumun toplum içindeki meşruiyetinin önemine işaret ederek halkla ilişkilerin öncelikle bir kurumu dışarıdan görmenin stratejik bir süreci olduğunu savunmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik, kurumların sürdürülebilirlik sorunlarına neden bu kadar önem verdiklerini ortaya çıkarırken, halkla ilişkiler kurumlar ile hedef kitleleri ve çevreleri arasındaki karşılıklı uyumu bulmaya çalışmaktadır. Ayrıca halkla ilişkiler birimleri, paydaşlarından gelen istek ve beklentileri üst yönetime ileterek bu beklentilerin karşılanması ve böylelikle toplum içinde kurumun iyi bir itibar elde etmesini ve meşruiyetinin devamlılığını sağlamaya çalışmaktadır. Halkla ilişkiler alanı, gerçekleştirdikleri imaj ve itibar çalışmalarıyla ya da kriz dönemlerindeki çalışmalarıyla yönettiği kurumun toplum içinde güven veren ve sosyal onay alıp meşru bir kurum olarak varlığını sürdürmesine katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle paydaşlarla uzun dönemli, güvenilir ve karşılıklı yarar sağlamaya yönelik gerçekleşen çalışmaların belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi halkla ilişkiler birimlerinin sorumluluğundadır. Bu tür ilişkilerin devamlılığı aynı zamanda kurumsal teorinin temel kavramlarından biri olan meşruiyetin elde edilmesi için önemlidir. Bu nedenle halkla ilişkiler alanının yeni düzende kurumların meşruiyetinin devamlılığının sağlanabilmesi için gerçekleştirilen sürdürülebilirlik eylemlerindeki temel motivasyon kaynaklarının ne olduğunu bilmeye ihtiyacı vardır.

Çalışmada yer alan katkılardan bir diğeri literatürde farklı çalışmalarda ayrı ayrı ya da birlikte kullanılan ölçeklerin Türkçe 'ye uyarlanması bağlamındadır. Daha öncede belirtildiği gibi kullanılan ölçekler genel olarak çevreci davranışlar ya da KSS uygulamalarına yönelik davranışları açıklamak için kullanılmıştır. Bu çalışmada söz konusu bu ölçeklerin uyarlanması yapılarak geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde güvenilirlik ve geçerlilikleri ile faktör yüklerinin literatürde belirtilen değer aralıklarında olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla Türkçe 'ye çevrilen bu ölçeklerin daha sonraki çalışmalarda da kullanılabilmesi sağlanmıştır.

### **5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırma da belirli sınırlılıklar dâhilinde gerçekleştirilmiştir. Bu sınırlılıklardan en önemlisi örneklem grubu olarak yöneticilerin seçilmesinden dolayı veri büyüklüğünün nispeten küçük olmasıdır. Özellikle üst düzey yönetici grubu ile yapılan çalışmalarda geridönüş oranları daha düşük olmaktadır. Bu katılım düşüklüğünün nedenleri arasında zaman sıkıntısı, sektörün yoğunluğu ve kendilerine ulaşamama sorunu sıralanabilir. Ayrıca ankete nispeten düşük yanıt oranı ile

ilgili olarak anketin dağıtıldığı zamandan kaynaklandığı da söylenebilir. Özellikle turizm yaz sezonunda daha aktif olan bir sektör olduğu için çalışmanın veri toplama sürecinin de bu zamana denk gelmesi yöneticilerin sezonun yoğunluğundan dolayı çalışmaya katılmaya daha isteksiz olmalarına neden olmuş olabilir. Bununla birlikte katılımcılara gönderilen anket formunun katılımcılar tarafından uzun olarak algılanmış olma ihtimali yine cevap verme konusunda isteksizlik yaratan bir diğer unsur olarak değerlendirilebilir.

Çalışmanın bir diğer sınırlılığı ise araştırma verilerinin tek bir sektör üzerinden değerlendirilmesidir. Bu çalışmada sadece turizm sektöründe yer alan oteller üzerinden veriler değerlendirilmiştir. Ancak turizm sektörü birbirinden farklı faaliyet alanlarını içerisinde barındıran geniş bir sektördür. Bu nedenle elde edilen sonuçları tüm turizm sektörü için genellemek doğru bir yaklaşım değildir. Ayrıca elde edilen sonuçların farklı sektörlerde farklı sonuçlar ortaya çıkarabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Çalışmada sadece 4 ve 5 yıldızlı otellerde yer alan üst düzey yöneticiler araştırmaya dâhil edilmiştir. Dolayısıyla farklı otel statülerinde (butik otel, tatil köyü, vb.) yer alan yöneticilerin sürdürülebilirlik davranışına yönelik görüşleri çalışmaya dahil edilmemiştir.

#### **5.4. Gelecekteki Çalışmalar için Öneriler**

Bu çalışma turizm sektöründe yer alan 4 ve 5 yıldızlı otellerde sürdürülebilirlik kararlarında hangi yordayıcıların etkili olduğunun anlaşılmasına katkıda bulunmuştur. Dolayısıyla elde edilen sonuçlar tek bir sektör üzerinden değerlendirilmiştir. Gelecekte yapılan araştırmalarda oluşturulan araştırma modeli farklı sektörler üzerinden değerlendirilebilir ve karşılaştırma yapılması sağlanabilir. Böylelikle yapılacak olan yeni çalışmalarda farklı sektörlerle karşılaştırmaların yapıldığı araştırmalara yer verilerek sektörel anlamda farklılıkların değerlendirilmesinde bulunulabilir.

Bu araştırmada örneklem grubu olarak sadece üst düzey yönetici pozisyonunda yer alan genel müdür ve müdür yardımcılardan veriler elde edilmiştir. Ancak sürdürülebilirlik eylemlerinde karar verici konumundaki olsalar da farklı departmanlar ile işbirliği içinde kararlar alınmaktadır. Bu nedenle ileride yapılacak olan çalışmalarda sadece üst düzey yöneticilerin değil otellerde yönetici pozisyonunda yer alan farklı departmanlardaki kişilerin de görüşlerine yönelik çalışmalar gerçekleştirilebilir.

Bu çalışma aynı zamanda, anket yöntemiyle belirli bir zaman dilimi içerisinde verilerin toplandığı seçilen kesitsel zaman boyutuyla da sınırlıdır. Bu nedenle, araştırma sorularını daha derin araştırmak ve gerçek davranışa yol açan niyetleri doğrulamak için

farklı veri toplama seçenekleri kullanarak özellikle karma yöntem araştırmaları ile daha derinlemesine verilere ulaşılması mümkün olabilir.

Çalışmada yöneticilerin kararlarını etkilemede bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisine yönelik bir değerlendirmede bulunulmuştur. İleride yapılan çalışmalarda farklı kontrol değişkenleri dikkate alınarak sonuçlar ele alınabilir. Örneğin otelcilik sektörü açasından değerlendirdiğimizde oteller bağımsız, yerli ve zincir otel olmak üzere farklı sahiplik yapısında faaliyet göstermektedir. Bu nedenle ileride yapılacak olan çalışmalarda otellerin sahiplik yapısının sürdürülebilirlik davranışı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaya yönelik çalışmalarda bulunabilir. Bu sayede farklı sahiplik yapısına sahip otellerde sürdürülebilirlik kararında hangi koşulların etkili olduğu ve bu anlamda farklılık olup olmadığı ortaya çıkarılabilir.

Bu çalışmada sürdürülebilirlik kararlarında etkili olduğu düşünölen 8 tane faktör belirlenmiştir. Bu faktörler belirlenirken de genel olarak etki edebileceği düşünölen faktörler belirlenmiştir. Ancak oluşturulan bu faktörler çalışılan sektör grubuna bağlı olarak değişiklik gösterebilir, yeni öncüller ortaya çıkabilir. Literatür incelendiğinde özümseme kapasitesi (absorptive capacity), beklenen çaba (expected effort), endüsrinin rekabet yoğunluğu, üst yönetimin desteği gibi farklı faktörlerin sosyal olarak sorumlu davranışlar üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla gelecekte yapılan çalışmalarda bu öncüllerle birlikte farklı motivasyon kaynakları da eklenerek bunun sürdürülebilirlik kararı üzerindeki etkisi değerlendirilebilir.

## KAYNAKÇA

- Abbett, E., Coldham, A. ve Whisnant, R. (2010). *Organizational culture and the success of corporate sustainability initiatives: An empirical analysis using the competing values framework*. Doktora tezi. University of Michigan.
- Abdulaziz, N. A. A., Senik, R., Yau, F. S., San, O. T., Attan, H. (2017). Influence of institutional pressures on the adoption of green initiatives. *International Journal Of Economics and Management (IJEM)*, 11(S3), 939-967.
- Abidin, Z., Setiawan, B., Muhaimin, A. W., Shinta, A., Islamiyah, H.(2021). Effect of environmental concern and sustainability on revisit intention with environmental awareness as a mediating variable. *Eco. Env. & Cons.* 27 (1), 499-508.
- Adebambo, H., Ashari, H. ve Nordin, N. (2015). Moderating role of perceived benefit between sustainable environmental manufacturing practices and firm performance. *Jurnal Teknologi*, 77(27).
- Aerts, W., Cormier, D. ve Magnan, M. (2006). Intra-industry imitation in corporate environmental reporting: An international perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 25(3), 299-331.
- Afande, F. O. (2015). Drivers for Participation in Corporate Social Responsibility by Commercial Banks in Kenya. *Industrial Engineering Letters*, 5(5).
- Akarsu, H. (2020). *Bireylerin reklama angaje olmaları üzerine bir ölçek geliştirme çalışması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alakent, E., Ozer, M. ve Ucar, E. (2020). The effect of creative culture on corporate social responsibility. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 17(3), 41-56.
- Albarracín, D., Johnson, B. T., Zanna, M. P., Kumkale, T. G. (2005). Attitudes: introduction and scope. D. Albarracín, B. T. Johnson and M. P. Zanna (Editörler), *The handbook of attitudes* içinde (s. 3-20). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates: Publishers.
- Albino, V. (2013). Green Economy. Paolo Taticchi, Paolo Carbone ve Vito Albino (Editörler), *Corporate Sustainability* içinde. Berlin: Springer.
- Aldrich, H. (1979). *Organizations and Environments*. New Jersey: Englewood Cliffs.

- Alshehhi, A., Nobanee, H. ve Khare, N. (2018). The impact of sustainability practices on corporate financial performance: Literature trends and future research potential. *Sustainability*, 10(2), 494.
- Alziady, A. A. D. J. ve Enayah, S. H. (2019). Studying the effect of institutional pressures on the intentions to continue green information technology usage. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility (AJSSR)*, 4(4), 1-20.
- Ameer, R. ve Othman, R. (2012). Sustainability practices and corporate financial performance: A study based on the top global corporations. *Journal of Business Ethics*, 108(1), 61-79.
- Anafinova, S. (2020). The role of rankings in higher education policy: Coercive and normative isomorphism in Kazakhstani higher education. *International Journal of Educational Development*, 78, 102246.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal teori ve işletmelerin kurumsallaşması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 1-22.
- Aras, G. ve Crowther, D. (2008). Evaluating sustainability: A need for standards. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 2(1), 19-35.
- Arslan, Z., Gokaliler, E. ve Arslan, S. (2020). Sürdürülebilir kurumsal marka kavramı üzerine bir literatür çalışması. *Business and Economics Research Journal*, 11(1), 247-259.
- Ataizi, M. (2013). Araştırma sorununun belirlenmesi. Ali Şimşek (Editör), *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri içinde*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Aytekin, S. ve Erol, A.F. (2018). Finansal performans kurumsal sürdürülebilirlik performansının temel belirleyicisi midir? Bist sürdürülebilirlik endeksinde aras yöntemi ile bir uygulama. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 869-886.
- Ayyıldız, H. ve Cengiz, E. (2006). Pazarlama modellerinin testinde kullanılacak yapısal eşitlik modeli (YEM) üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 63-84.

- Babiak, K. ve Trendafilova, S. (2011). CSR and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(1), 11-24.
- Bäckström, S. L. ve Karlsson, J. (2015). *Corporate Sustainability and Financial Performance: The influence of board diversity in a Swedish context*. Yayınlanmamış Yüksel Lisans Tezi. Uppsala University Department of Business Studies.
- Baláš, M. ve Strasdass, W. (2019). *Sustainability in tourism: developments, approaches and clarification of terms*. Umweltbundesamt.
- Baldarelli, M. G., Del Baldo, M. ve Nesheva-Kiosseva, N. (2014). Implementing sustainability reporting (SR): (Neo-) institutional theory insights in the analysis of the SGR Group, Italy and CityGas, Bulgaria. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 10(11), 1067-1104.
- Banerjee, S. B., Iyer, E. S. ve Kashyap, R. K. (2003). Corporate environmentalism: Antecedents and influence of industry type. *Journal of marketing*, 67(2), 106-122.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, 26(3), 197-218.
- Bansal, P. ve Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736.
- Barbosa, G. S., Drach, P. R. ve Corbella, O. D. (2014). A conceptual review of the terms sustainable development and sustainability. *Journal of Social Sciences*, 3(2), 1.
- Barić, A. (2017). Corporate social responsibility and stakeholders: Review of the last decade (2006-2015). *Business Systems Research: International Journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy*, 8(1), 133-146.
- Barret, P. (2007). Structural equation modelling: Adjudging model fit. *Personality and Individual Differences*, 42(5), 815-824.
- Bartlett, A.A. (2006). Reflections on Sustainability, Population Growth, and the Environment. M. Keiner (Editör), *The future of sustainability* içinde. Netherlands: Springer.

- Basiago, A. D. (1999). Economic, social, and environmental sustainability in development theory and urban planning practice. *Environmentalist*, 19(2), 145-161.
- Baum, J. A. ve Oliver, C. (1992). Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations. *American Sociological Review*, 57(4), 540-559.
- Benitez-Amado, J. ve Walczuch, R. M. (2012). Information technology, the organizational capability of proactive corporate environmental strategy and firm performance: a resource-based analysis. *European Journal of Information Systems*, 21(6), 664-679.
- Berrone, P., Fosfuri, A., Gelabert, L. ve Gomez- Mejia, L. R. (2013). Necessity as the mother of 'green' inventions: Institutional pressures and environmental innovations. *Strategic Management Journal*, 34(8), 891-909.
- Berry, M. A. ve Rondinelli, D. A. (1998). Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution. *Academy of Management Perspectives*, 12(2), 38-50.
- Blackburn, W.R. (2007). *The Sustainability Handbook: The Complete Management Guide to Achieving Social, Economic, and Environmental Responsibility*. London: Earthscan.
- Bulińska-Stangrecka, H. ve Bagieńska, A. (2020). Intangible resources for an organization's sustainability potential. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 741.
- Bosselmann, K.(2008). *The Principle of Sustainability Transforming Law and Governance*. NY: Routledge.
- Boyd, J. (2000). Actional legitimation: No crisis necessary. *Journal of Public Relations Research*, 12(4), 341-353.
- Bozlağan, R. (2005). Sürdürülebilir gelişme düşüncesinin tarihsel arka planı. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (50): 1011-1029.
- Brammer, S., Brooks, C. ve Pavelin, S. (2006). Corporate social performance and stock returns: UK evidence from disaggregate measures. *Financial management*, 35(3), 97-116.

- Brammer, S., Hojmoser, S. ve Marchant, K. (2012). Environmental management in SMEs in the UK: Practices, pressures and perceived benefits. *Business Strategy and the Environment*, 21(7), 423-434.
- Bryne, B.M. (2016). *Structural equation modeling with Amos basic concepts, applications, and programming*. (Third Ed.). NY: Routledge.
- Brown, T. A.(2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. (Second Ed.). NY: The Guilford Press.
- Brown, T. A. ve Moore, M. T. (2012). Confirmatory factor analysis. Rick H. Hoyle (Editör). *Handbook of structural equation modeling* içinde. (s. 361-380). NY: The Guilford Press.
- Buchko, A. (2011). Institutionalization, coercive isomorphism, and the homogeneity of strategy. *Advances in Business Research*, 2(1), 27-45.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (21. Basım) Ankara: Pagem Akademi.
- Cai, Y., Zhang, H. ve Pinheiro, R. (2015). Institutionalization of technology transfer organisations in Chinese universities. *European Journal of Higher Education*, 5(3), 297-315
- Caldwell, Lynton K.. (1998). The concept of sustainability: A critical approach. John Lemons, Laura Westra, Robert Goodland (Editörler). *Ecological Sustainability and Integrity: Concepts and Approaches* içinde (s. 1-15). USA: Springer-Science+Business Media.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Caradonna, J. L. (2014). *Sustainability: A History*. New York: Oxford University Press.
- Carpenter, V. L. ve Feroz, E. H. (2001). Institutional theory and accounting rule choice: an analysis of four US state governments' decisions to adopt generally accepted accounting principles. *Accounting, Organizations and Society*, 26(7-8), 565-596.
- Carruthers, B. G. (1995). Accounting, ambiguity, and the new institutionalism. *Accounting, Organizations and Society*, 20(4), 313-328.

- Carter, R. L. (2006). Solutions for missing data in structural equation modeling. *Research & Practice in Assessment*, 1, 4-7.
- Carvalho, A. D. P., da Cunha, S. K., de Lima, L. F. ve Carstens, D. D. (2017). The role and contributions of sociological institutional theory to the socio-technical approach to innovation theory. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 14(3), 250-259.
- Cavagnaro, E. ve Curiel, G. (2012). *The three levels of sustainability*. UK: Greenleaf.
- Charan, P. ve Murty, L. S. (2018). Institutional pressure and the implementation of corporate environment practices: examining the mediating role of absorptive capacity. *Journal of Knowledge Management*, 22(7),1591-1613.
- Christensen,L.B., Johnson, R.B. ve Turner, L.A.(2020). *Araştırma yaklaşımları ve veri toplama yöntemleri* (Çev. A. Boyacı ve K. Bozkuş). (3. Baskı). Ankara: Anı yayıncılık.
- Cho, M., Park, S. Y. ve Kim, S. (2020). When an organization violates public expectations: A comparative analysis of sustainability communication for corporate and nonprofit organizations. *Public Relations Review*, 101928.
- Chou, C. J., Chen, K. S. ve Wang, Y. Y. (2012). Green practices in the restaurant industry from an innovation adoption perspective: Evidence from Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 703–711.
- Chuang, Y. T., Dean, A. H. ve Thomson, K. (2000). Diversity and Similarity of Organizational Form in New York City Newspapers 1801–1988. *In Annual meeting of Academy of Management*.
- Civelek, M. E. (2018). *Essentials of structural equation modeling*. Zea E-Books.
- Clarkson, M.B.E. (1995). A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*,20(1), 92-117.
- Clement, R. W. (2005). The lessons from stakeholder theory for US business leaders. *Business Horizons*, 48(3), 255-264.
- Clune, W. H. ve Zehnder, A. J. (2018). The three pillars of sustainability framework: approaches for laws and governance. *Journal of Environmental Protection*, 9(3), 211-240.

- Chen, J. C., Patten, D. M. ve Roberts, R. W. (2008). Corporate charitable contributions: a corporate social performance or legitimacy strategy. *Journal of Business Ethics*, 82, 131–144.
- Cheung, M. W. L. (2015). *Meta-analysis: A structural equation modeling approach*. UK: John Wiley & Sons.
- Christensen, L.B., Johnson, R. B. ve Turner, L.A. (2020). *Nitel ve Karma Yöntem Araştırmaları*. (Çev: Sever, M.). (3. Baskı). Ankara: Anı yayıncılık.
- Chu, Z., Xu, J., Lai, F. ve Collins, B. J. (2018). Institutional theory and environmental pressures: The moderating effect of market uncertainty on innovation and firm performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65(3), 392-403.
- Cohen, B., Smith, B. ve Mitchell, R. (2008). Toward a sustainable conceptualization of dependent variables in entrepreneurship research. *Business Strategy and the Environment*, 17(2), 107–119.
- Collier, J. E. (2020). *Applied structural equation modeling using AMOS*. NY: Routledge.
- Colombo, U. (2001). The Club of Rome and sustainable development. *Futures*, 33(1), 7-11.
- Colwell, S.R. ve Joshi, A.W. (2013). Corporate ecological responsiveness: antecedent effects of institutional pressure and top management commitment and their impact on organizational performance. *Bus. Strategy Environ.* 22 (2), 73–91.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. (9. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Cottrell, S. P., Vaske, J. J., Shen, F. ve Ritter, P. (2007). Resident perceptions of sustainable tourism in Chongdugou, China. *Society and Natural Resources*, 20(6), 511-525.
- Çevirgen, A.-Demir, C. (2006). *Turizm ve çevre yönetimi: Sürdürülebilir gelişme yaklaşımı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve Lisrel uygulamaları*. (3. Baskı). Ankara: Pegem.

- Çokmutlu,, M. E. (2019). *Sürdürülebilirlik endeksinde yer alan işletmelerin sürdürülebilirlik performansları ile finansal performanslarının karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Karabük: Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DAmato, A., Henderson,S ve Florence, S. (2009). *Corporate social responsibility and sustainable business: A guide to leadership tasks and functions*. The Center for Creative Leadership.
- Danişman, A ve Çakar. M. (2012). Kurumsal kuram. N. Basım ve C. Sözen (Editörler) *Örgüt kuramları* içinde. İstanbul: Beta.
- Dasgupta, M. ve Banker, D. V. (2015). Integrating organization culture with corporate sustainability strategy: a review. *Proceedings of ICRBS*, 4-6.
- De Beer, E. ve Rensburg, R. (2011). Towards a theoretical framework for the governing of stakeholder relationships: A perspective from South Africa. *Journal of Public Affairs*, 11(4), 208–225.
- Deegan, C. (2002). The legitimising effect of social and environmental disclosures—a theoretical foundation accounting. *Auditing & Accountability Journal*,15(3), 282–311.
- Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate?. *Academy of management journal*, 39(4), 1024-1039.
- Deephouse, D. L. ve Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, ve K. Sahlin (Editörler). *The Sage handbook of organizational institutionalism* içinde. (s. 49-77). London: Sage Publications.
- Deirmentzoglou, G. A., Agoraki, K. K., Foustieris, A. E. ve Pekka-Economou, V. (2020). The impact of cultural values on corporate sustainable development practices. *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences*, 7(2), 92-107.
- Del Brío, J. Á. ve Junquera, B. (2003). A review of the literature on environmental innovation management in SMEs: implications for public policies. *Technovation*, 23(12), 939–948.
- Delmas, M. A. ve Toffel, M. W. (2008). Organizational responses to environmental demands: Opening the black box. *Strategic Management Journal*, 29(10), 1027-1055.

- Delmas, M. ve Toffel, M.W. (2004). Stakeholders and environmental management practices: An institutional framework. *Business Strategy and the Environment*, 13, 209–222.
- Diesendorf, M., (2000). Sustainability and sustainable development., D. Dunphy, J. Benveniste, A. Griffiths ve P. Sutton (Editörler) *Sustainability: The corporate challenge of the 21st century* içinde. (s. 19-37). Sydney: Allen & Unwin.
- Dilalla, L., F. (2000). Structural Equation Modeling: Uses and Issues. H. E. A. Tinsley ve S. R. Brown (Editörler). *Handbook of Applied Multivariate Statistics and Mathematical Modeling* içinde. (s. 439-469). New York: Academic Press.
- Dillard, J., Dujon, V. ve King, M. C. (Eds.). (2009). *Understanding the social dimension of sustainability*. Routledge: London.
- Dimaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 147-160.
- Dimaggio, P. ve Powell, W.W.(1991). The iron cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. W.W. Powell ve P. Dimaggio (Editörler).*The New Institutionalism in Organizational Analysis* içinde. University of Chicago Press.
- Dinçer, M. A. (2013). *Kurumsal kuram ve rekabet olgusu: İnovasyon ve kümelenme açısından bir değerlendirme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Divito, L.ve Bohnsack, R. (2017). Entrepreneurial orientation and its effect on sustainability decision tradeoffs: The case of sustainable fashion firms. *Journal of Business Venturing*, 32(5), 569–587.
- Dobson, A. (1996). Environment sustainabilities: An analysis and a typology. *Environmental Politics*, 5(3), 401-428.
- Doğan, İ. (2015). *Farklı veri yapısı ve örneklem büyüklüklerinde yapısal eşitlik modellerinin geçerliği ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

- Dolores Lopez-Gamero, M., Claver-Cortés, E. ve Francisco Molina-Azorin, J. (2011). Environmental perception, management, and competitive opportunity in Spanish hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(4), 480-500.
- Donaldson, T. ve Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Papadopoulos, T., Hazen, B., Giannakis, M. ve Roubaud, D. (2017). Examining the effect of external pressures and organizational culture on shaping performance measurement systems (PMS) for sustainability benchmarking: Some empirical findings. *International Journal of Production Economics*, 193, 63-76.
- Du Pisani, J.A. (2006) Sustainable development—historical roots of the concept. *Environ Sci*, (3),83–96.
- Dunk, A. S. (2007). Assessing the effects of product quality and environmental management accounting on the competitive advantage of firms. *Australasian Accounting Business and Finance Journal*, 1(1), 28-38.
- Dursun, Y. ve Kocagöz, E. (2010). Yapısal eşitlik modellemesi ve regresyon: Karşılaştırmalı bir analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (35), 1-17.
- Düzer, M. ve Önce, S. (2018). Sürdürülebilirlik performans göstergelerine ilişkin açıklamaların finansal performans üzerine etkisi: Bist'te bir uygulama. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 11(1), 93-118.
- Dyllick, T. ve Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141.
- Ecer, F., Pamucar, D., Zolfani, S. H. ve Eshkalag, M. K. (2019). Sustainability assessment of OPEC countries: Application of a multiple attribute decision making tool. *Journal of Cleaner Production*, 241, 118324.
- Edlund, J. E. ve Nichols, A. L. (2019). 1 A Brief Orientation to Research Methods and Statistics for the Social and Behavioral Sciences. John E. Edlund ve Austin Lee Nichols(Editörler). *Advanced Research Methods for the Social and Behavioral Sciences* içinde. (s. 1-18). Cambridge: University Printing House.

- Elden, M., Ulugök, Ö. ve Yeygel, S. (2005). *Şimdi reklamlar*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone: Oxford.
- Epstein, M. J., Buhovac, A. R. ve Yuthas, K. (2010). Implementing sustainability: The role of leadership and organizational culture. *Strategic Finance*, 91(10), 41.
- Essebro, L. (2020). *Ensuring legitimacy through CSR communication in the biobased sector*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Swedish: Swedish University of Agricultural Sciences.
- Fan, Y., Chen, J., Shirkey, G., John, R., Wu, S. R., Park, H. ve Shao, C. (2016). Applications of structural equation modeling (SEM) in ecological studies: an updated review. *Ecological Processes*, 5(1), 1-12.
- Feil, A. A. ve Schreiber, D. (2017). Sustainability and sustainable development: unraveling overlays and scope of their meanings. *Cadernos EBAPE. BR*, 14(3), 667-681.
- Ferdous, A. S. (2010). Applying the theory of planned behavior to explain marketing managers' perspectives on sustainable marketing. *Journal of international consumer marketing*, 22(4), 313-325.
- Fidan, T. (2017). Kurumsalcılık yaklaşımları ve yeni kurumsalcılık perspektifinden eğitim örgütleri. *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-16.
- Fischer, D., Brettel, M. ve Mauer, R. (2018). The three dimensions of sustainability: a delicate balancing act for entrepreneurs made more complex by stakeholder expectations. *Journal of Business Ethics*, 1-20.
- Fishbein, M. (1963). An Investigation of the Relationships between Beliefs about an Object and the Attitude toward that Object. *Human Relations*, 16(3), 233-239.
- Fitch, K. (2018). Public Relations and Responsible Citizenship: Communicating CSR and Sustainability. M. Brueckner, Rochelle Spencer ve Megan Paull (Editörler). *Disciplining the Undisciplined?, CSR, Sustainability, Ethics & Governance* içinde (s. 109- 119). Switzerland: Springer.

- Fjørtoft, B. E., Grimstad, S. M. F. ve Glavee-Geo, R. (2020). Motivations for CSR in the Norwegian maritime cluster: Stakeholder perspectives and policy implications. *Maritime Policy & Management*, 47(8), 1010-1026.
- Fraj- Andrés, E., Martínez- Salinas, E. ve Matute- Vallejo, J. (2009). Factors affecting corporate environmental strategy in Spanish industrial firms. *Business strategy and the Environment*, 18(8), 500-514.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pittman Publishing.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S. ve Wicks, A. C.(2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. Yale University Press
- Friel, D. (2017). Understanding institutions: different paradigms, different conclusions. *Revista de Administração*, 52(2), 212-214.
- Fryxell, G. E. ve Lo, C. W. (2003). The influence of environmental knowledge and values on managerial behaviours on behalf of the environment: An empirical examination of managers in China. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 45-69.
- Gebril Taha, M. ve Espino-Rodríguez, T. F. (2020). The impact of the organizational culture on hotel outsourcing and sustainable performance an empirical application in the egyptian hotel sector. *Sustainability*, 12(22), 9687.
- Gedik, Y. (2020). Sosyal, ekonomik ve çevresel boyutlarıyla sürdürülebilir kalkınma ve sürdürülebilirlik. *Uluslararası Ekonomi Siyaset İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(3), 196-215.
- Genç, R. (2017). The importance of communication in sustainability & sustainable strategies. *Procedia Manufacturing*, 8, 511-516.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference*, 17.0 Update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Gikemi, I. W. (2010). *The role of public relations in shaping Company Corporate Social Responsibility strategy: a case study of the Coca-Cola Company*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kenya:University of Nairobi.
- Gladwin, T.N., Kennelly, J.J. ve Krause, T-S. (1995). Shgifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20(4), pp:874-907.

- Goedegebuure, L., Meek, V. L., Carvalho, T., Santiago, R., Ferreira, B., Boer, H. D. ve Lee, J. (2006, August). Managing stakeholder expectation: A Conceptual Framework. *In 28th Annual EAIR Forum* (Vol. 30).
- Goel, S. ve Sivam, A. (2015). Social dimensions in the sustainability debate: The impact of social behaviour in choosing sustainable practices in daily life. *International Journal of Urban Sustainable Development*, 7(1), 61-71.
- Goldie, J. , Douglas, B. ve Furnass, B.(2005). An urgent need to change direction. J. Goldie, B. Douglas ve B. Furnass (Editörler). *In search of sustainability* içinde.(s. 1-17). Australia: Csiro Publishing
- Gomez-Trujillo, A. M., Velez-Ocampo, J. ve Gonzalez-Perez, M. A. (2020). A literature review on the causality between sustainability and corporate reputation: What goes first?. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 31(2), 406-430.
- González-Benito, J. ve González-Benito, Ó. (2005). Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis. *Omega*, 33(1), 1-15.
- Goodland, R. (1995). The concept of environmental sustainability. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 26(1), 1-24.
- Gray, R. (2010). Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 47-62.
- Gray, R. ve Milne, M.J. (2002). Sustainability reporting: Who's kidding whom?. *Chartered Accountants Journal Of New Zealand*. 81(6): 66-70.
- Greenwood, R. ve Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.
- Grewal, R., ve Dharwadkar, R. (2002). The role of the institutional environment in marketing channels. *Journal of Marketing*, 66(3), 82-97.
- Grober, U.(2007). *Deep roots: A conceptual history of 'sustainable development' (Nachhaltigkeit)*. WZB Discussion Paper, No. P 2007-002, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin.

- Günel, T. (2017). *Kurumsal kuram perspektifinden kurumsal sürdürülebilirlik: İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik raporlamaları üzerine bir uygulama* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, S. (2019). *Amos ile yapısal eşitlik modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe, yöntem, analiz*. (5.Baskı). Seçkin: Ankara.
- Gürol, Y. (2005). *Örgüt teorisi olarak kurumsallaşma*. Kırklareli: Beta Basım.
- Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J. ve Figge, F. (2014). Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames. *Academy of Management Review*, 39(4), 463-487.
- Hahn, T. ve Scheermesser, M. (2006). Approaches to corporate sustainability among German companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(3), 150-165.
- Hahn, R. ve Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5-21.
- Hall, C. M., Gössling, S. ve Scott, D. (2015). Introductory contexts to tourism and sustainability. C. Michael Hall, Stefan Gössling and Daniel Scott (Editörler). *The Routledge Handbook of Tourism and Sustainability* içinde. (s. 15-36). NY: Routledge.
- Hall, J. (2000). Environmental supply chain dynamics. *Journal of Cleaner Production*, 8, 455-471.
- Hall, P. A. ve Taylor, R. C. (1996). Political science and the three new institutionalisms. *Political Studies*, 44(5), 936-957.
- Hair, J. F. Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E.(2019). *Multivariate data analysis*, (8. Ed.). Cengage Learning EMEA.
- Han, H. (2021) Consumer behavior and environmental sustainability in tourism and hospitality: a review of theories, concepts, and latest research. *Journal of Sustainable Tourism*, 29:7, 1021-1042.
- Han, Z., Wang, Q. ve Yan, X. (2019). How responsible leadership motivates employees to engage in organizational citizenship behavior for the environment: A double-mediation model. *Sustainability*, 11(3), 605.

- Hannan, M. T. ve Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Hansmann, R., Mieg, H. A. ve Frischknecht, P. (2012). Principal sustainability components: empirical analysis of synergies between the three pillars of sustainability. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 19(5), 451-459.
- Hardisty, P.E. (2010). *Environmental and economic sustainability*. CRC Press Taylor & Francis Group.
- Hart, L. S. ve Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56-67.
- Harcourt, M., Lam, H. ve Harcourt, S. (2005). Discriminatory practices in hiring: Institutional and rational economic perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 2113 – 2132.
- Harmoni, A. (2013). Stakeholder-based analysis of sustainability report: a case study on mining companies in Indonesia. *In Proceedings of the International Conference on Eurasian Economies*, (s. 17-18).
- Harris, J. M. ve Goodwin, N. R.. (2001). Volume Introduction. J. M. Harris, T. A. Wise, K. P. Gallagher ve N. R. Goodwin). *A Survey of Sustainable Development: Social and Economic Dimensions* içinde.(s. xxviii- xxxvii). Washington: DC: Island Press.
- Haunschild, P. R. ve Miner, A. S. (1997). Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 472-500.
- Herold, D. M. (2018). Demystifying the link between institutional theory and stakeholder theory in sustainability reporting. *Economics, Management and Sustainability*, 3(2), 6-19.
- Herremans, I. M., Nazari, J. A. ve Mahmoudian, F. (2016). Stakeholder relationships, engagement, and sustainability reporting. *Journal of Business Ethics*, 138(3), 417-435.
- Herzig, C. ve Schaltegger, S.(2006). Corporate sustainability reporting: an overview. S. Schaltegger, M. Bennett, R.L. Burritt, R.L.(Editörler). *Sustainability Accounting and Reporting* içinde (s. 301-324). Dordrecht: Springer.

- Hieu, P. D. (2011). Corporate social responsibility: A study on awareness of managers and consumers in Vietnam. *Journal of Accounting and Taxation*, 3(8), 158-161.
- Hill, R. C. ve Bowen, P. A. (1997). Sustainable construction: principles and a framework for attainment. *Construction Management & Economics*, 15(3), 223-239.
- Hitchcock, D. ve Willard, M. (2009). *The Business Guide to Sustainability Practical Strategies and Tools for Organizations*. (Second Ed). London: Earthscan.
- Ho, R. (2014). *Handbook of univariate and multivariate data analysis with IBM SPSS*. Boca Raton: CRC Press.
- Hörisch, J., Schaltegger, S. ve Freeman, R. E. (2020). Integrating stakeholder theory and sustainability accounting: A conceptual synthesis. *Journal of Cleaner Production*, 275, 124097.
- Hörisch, J., Schaltegger, S. ve Windolph, S. E. (2015). Linking sustainability-related stakeholder feedback to corporate sustainability performance: an empirical analysis of stakeholder dialogues. *International Journal of Business Environment*, 7(2), 200 – 218.
- Høgevoid, N. M., Svensson, G., Klopper, H. B., Wagner, B., Valera, J. C. S., Padin, C. ve Petzer, D. (2015). A triple bottom line construct and reasons for implementing sustainable business practices in companies and their business networks. *Corporate Governance*, 15(4), 427-443.
- Huang, X. X., Hu, Z. P., Liu, C. S., Yu, D. J. ve Yu, L. F. (2016). The relationships between regulatory and customer pressure, green organizational responses, and green innovation performance. *Journal of Cleaner Production*, 112, 3423-3433.
- Huang, C. L. ve Kung, F. H. (2010). Drivers of environmental disclosure and stakeholder expectation: Evidence from Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 435-451.
- Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology*, 20(1), 90-98.

- Islam, M. S., Tseng, M. L. ve Karia, N. (2019). Assessment of corporate culture in sustainability performance using a hierarchical framework and interdependence relations. *Journal of Cleaner Production*, 217, 676-690.
- Javed, M., Rashid, M. A., Hussain, G. ve Ali, H. Y. (2020). The effects of corporate social responsibility on corporate reputation and firm financial performance: Moderating role of responsible leadership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1395-1409.
- Jang, Y.J. (2016). *Top managers' environmental values, leadership, and stakeholder engagement in promoting environmental sustainability in the restaurant industry*. Graduate Theses. USA: Iowa State University.
- Jennings, P.D. ve Zandbergen, P.A. (1995). Ecologically sustainable organizations: An institutional approach. *Academic Management Review*, 20, 1015–1052
- Jepperson, R.L.(1991). Institutions, institutional effects, and institutionalism. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Editörler). *The New institutionalism in organizational analysis* içinde. (s. 37-66) London: University of Chicago Press.
- Johnson, M., Redlbacher, F. ve Schaltegger, S. (2018). Stakeholder engagement for corporate sustainability: A comparative analysis of B2C and B2B companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 659-673.
- Juárez-Luis, G., Sánchez-Medina, P. S., ve Díaz-Pichardo, R. (2018). Institutional pressures and green practices in small agricultural businesses in Mexico: The mediating effect of farmers' environmental concern. *Sustainability*, 10(12), 4461.
- Kant, S. ve Berry, B.(2005). Economics, sustainability, and forest management.. (S. Kant ve R.A. Berry(Editörler). *Economics, Sustainability, And Natural Resources* içinde (s. 1-22). Springer: The Netherlands.
- Karakaya, İ. (2012). Bilimsel araştırma yöntemleri. A. Tanrıoğen (Editör) *Bilimsel araştırma yöntemleri içinde* (s. 57-83). (2. Baskı), Ankara: Anı Yayıncılık.
- Karakaya-Ozyer, K. ve Aksu-Dunya, B. (2018). A review of structural equation modeling applications in Turkish educational science literature, 2010-2015. *International Journal of Research in Education and Science (IJRES)*, 4(1), 279-291.

- Karagöz, Y. (2019). *Bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği*. Ankara: Nobel Dağıtım.
- Kartaltepe, N. (2010). *Sosyal sorumluluk uygulamalarının kurumsal kuram perspektifinden değerlendirilmesi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kesavan, E. (2015). *Perceived benefits of corporate social responsibility initiatives a study among managers of listed companies in Kerala*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hindistan: Cochin University.
- Kezar, A. ve Bernstein-Sierra, S. (2019). Examining processes of normative isomorphism and influence in scaled change among higher education intermediary organizations. *AERA Open*, 5(4), 1–16.
- Kim, S. T. ve Lee, S. Y. (2012). Stakeholder pressure and the adoption of environmental logistics practices. *The International Journal of Logistics Management*, 23(2), 238-258.
- Khatter, A., White, L., Pyke, J.ve McGrath, M. (2021). Stakeholders' Influence on Environmental Sustainability in the Australian Hotel Industry. *Sustainability*, 13(3), 1351.
- Kline, R.B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*.(4th. Ed). USA: The Guilford Press.
- Konuk, V. (2016). *Stakeholder representation in sustainability reports*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nijmegen: Radboud University.
- Kornilaki, M. ve Font, X. (2019). Normative influences: How socio-cultural and industrial norms influence the adoption of sustainability practices. A grounded theory of Cretan, small tourism firms. *Journal of Environmental Management*, 230, 183-189.
- Kostova, T., Roth, K.ve Dacin, M. T. (2008). Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. *Academy of Management Review*, 33(4), 994-1006.
- Kothari, C.R. (2004). *Research methodology methods and techniques*. New Delhi: New Age International:
- Krajnovic, A. (2018). Institutional theory and isomorphism: limitations in multinational companies. *Journal of Corporate Governance, Insurance, and Risk Management (JCGIRM)*, 5(1), 1-7.

- Krell, K., Matook, S. ve Rohde, F. (2016). The impact of legitimacy-based motives on IS adoption success: an institutional theory perspective. *Information & Management* 53(6), 683–697.
- Kuhlman, T. ve Farrington, J.(2010). What is sustainability? *Sustainability*, 2, 3436-3448.
- Kunapatarawong, R. ve Martínez Ros, E. (2013). Influences of institutional pressures on corporate social responsibility attitude and corporate social responsibility outcomes. *Working Paper 13-03 Business Economic Series*.
- Kusumawati, A., Utomo, H. S., Suharyono, S. ve Sunarti, S. (2020). Effects of sustainability on WoM intention and revisit intention, with environmental awareness as a moderator. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 31(1), 273-288.
- Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir işletmeler için kurumsal sürdürülebilirlik ve içsel unsurları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 227-242.
- Kuter, N. ve Ünal, H. E. (2009). Sürdürülebilirlik kapsamında ekoturizmin çevresel, ekonomik ve sosyo-kültürel etkileri. *Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 9(2), 146-156.
- Lähtinen, K. ve Myllyviita, T. (2015). Cultural sustainability in reference to the global reporting initiative (GRI) guidelines. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 5(3),290-318.
- Lamsam, N. (2020). Effect of corporate sustainability on corporate reputation and firm performance of companies in Thailand. *Asian Social Science*, 16(11), 31-40.
- Lang, A. ve Murphy, H. (2014). Business and sustainability: An introduction. A. Lang ve H. Murphy (Editörler). *Business and Sustainability Between Government Pressure and Self-Regulation* içinde. Springer : Switzerland.
- Larson, M.S. (1977). *The rise of professionalism: A sociological analysis*. Berkely: University of California Press.
- Larsen, G.L. (2009). An inquiry into the theoretical basis of sustainability. J. Dillard, V. Dujon ve M. C. King (Editörler). *Understanding the Social Dimension of Sustainability* içinde. (s. 45-83). Routledge: London.

- Law, K. M. ve Gunasekaran, A. (2012). Sustainability development in high-tech manufacturing firms in Hong Kong: Motivators and readiness. *International Journal of Production Economics*, 137(1), 116-125.
- Lee, M. D. P. (2011). Configuration of external influences: The combined effects of institutions and stakeholders on corporate social responsibility strategies. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 281-298.
- Lee, M. ve Kim, H. (2017). Exploring the organizational culture's moderating role of effects of corporate social responsibility (CSR) on firm performance: Focused on corporate contributions in Korea. *Sustainability*, 9(10), 1883.
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A. ve Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tourism management*, 35, 94-110.
- Li, Y. (2014). Environmental innovation practices and performance: moderating effect of resource commitment. *Journal of Cleaner Production*, 66, 450-458.
- Liang, H., Saraf, N., Hu, Q. ve Xue, Y. (2007). Assimilation of enterprise systems: the effect of institutional pressures and the mediating role of top management. *MIS quarterly*, 31(1), 59-87.
- Lin, C. Y. ve Ho, Y. H. (2011). Determinants of green practice adoption for logistics companies in China. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 67-83.
- Lin, R. J. ve Sheu, C. (2012). Why do firms adopt/implement green practices?—an institutional theory perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 533-540.
- Linnenluecke, M. K. ve Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357-366.
- Liu, X. ve Lin, K. L. (2020). Green organizational culture, corporate social responsibility implementation, and food safety. *Frontiers in Psychology*, 11.
- López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F. ve Claver-Cortés, E. (2009). The whole relationship between environmental variables and firm performance: Competitive advantage and firm resources as mediator variables. *Journal of Environmental Management*, 90(10), 3110-3121.

- Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 329-343.
- MacCallum, R. C. ve Austin, J. T. (2000). Applications of structural equation modeling in psychological research. *Annual Review of Psychology*, 51(1), 201-226.
- Madhani, P. M. (2010). Resource based view (RBV) of competitive advantage: An overview. P. Madhani (Editör). *Resource based view: concepts and practice içinde* (s. 3-22). India: Icfai University Press.
- Maignan, I. ve Ralston, D. A. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497-514.
- Makni, R., Francoeur, C. ve Bellavance, F. (2009). Causality between corporate social performance and financial performance: Evidence from Canadian firms. *Journal of Business Ethics*, 89, 409-422.
- Maletič, M., Podpečan, M. ve Maletič, D. (2015). ISO 14001 in a corporate sustainability context: a multiple case study approach. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 26(6), 872-890.
- Manente, M., Minghetti, V. ve Mingotto, E. (2014). *Responsible tourism and CSR*. Switzerland: Springer.
- Marcus, J., MacDonald, H.A., Sulsky, L.M. (2015). Do personal values influence the propensity for sustainability actions? A policy-capturing study. *J. Bus. Ethics*, 127, 459-478.
- Margolis, J. D., Elfenbein, H. A. ve Walsh, J. P. (2007). Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance. *Ann Arbor*, 1001, 48109-1234.
- Martínez, P. ve del Bosque, I. R. (2014). Sustainability dimensions: A source to enhance corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 17(4), 239-253.
- Martínez-Ferrero, J. ve García-Sánchez, I. M. (2017). Coercive, normative and mimetic isomorphism as determinants of the voluntary assurance of sustainability reports. *International Business Review*, 26(1), 102-118.
- Martínez, J. B., Fernández, M. L. ve Fernández, P. M. R. (2016). Corporate social responsibility: Evolution through institutional and stakeholder

- perspectives. *European journal of management and business economics*, 25(1), 8-14.
- Mwai, G., Namada, J. ve Katuse, P. (2018). Influence of organizational resources on organizational effectiveness. *American Journal of Industrial and Business Management*, 8, 1634-1656.
- Masocha, R. ve Fatoki, O. (2018). The impact of coercive pressures on sustainability practices of small businesses in South Africa. *Sustainability*, 10(9), 3032.
- Mckenzie, S. (2004). *Social Sustainability: Towards Some Definitions*. Hawke Research Institute Working Paper Series No 27, Hawke Research Institute University Of South Australia Magill, South Australia.
- Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. *Cogent Social Sciences*, 5(1), 1653531.
- Metzler, M.S. (2001). The Centrality of Organizational legitimacy to public relations practice. R. L. Heath (Editör), *Handbook of public relations* içinde. (s. 321-333). USA:Sage Publications.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Meyer, J. W., Scott, W. R. ve Deal, T. E. (1983). Institutional and technical sources of organizational structure. W. Meyer ve W. R. Scott(Editörler). *Organizational environments: Ritual and rationality* içinde (s. 45–67). Beverly Hills, CA: Sage.
- Mi, C., Chang, F., Lin, C. ve Chang, Y. (2018). The theory of reasoned action to CSR behavioral intentions: The role of CSR expected benefit, CSR expected effort and stakeholders. *Sustainability*, 10(12), 4462.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. ve Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mizruchi, M. S. ve Fein, L. C. (1999). The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 653-683.

- Moldan, B., Janoušková, S. ve Hák, T. (2012). How to understand and measure environmental sustainability: Indicators and targets. *Ecological Indicators*, 17, 4-13.
- Moliner, M. Á., Monferrer, D., Estrada, M. ve Rodríguez, R. M. (2019). Environmental sustainability and the hospitality customer experience: A study in tourist accommodation. *Sustainability*, 11(19), 5279.
- Moore, J. E., Mascarenhas, A., Bain, J. ve Straus, S. E. (2017). Developing a comprehensive definition of sustainability. *Implementation Science*, 12(1), 1-8.
- Moravcikova, K., Stefanikova, L. ve Rypakova, M. (2015). CSR reporting as an important tool of CSR communication. *Procedia Economics and Finance*, 26, 332-338.
- Morelli, J. (2011). Environmental sustainability: A definition for environmental professionals. *Journal of Environmental Sustainability*, 1(1), 2.
- Masocha, R. ve Fatoki, O. (2018). The impact of coercive pressures on sustainability practices of small businesses in South Africa. *Sustainability*, 10(9), 3032.
- Munier, N. (2005). *Introduction to sustainability road to a better future*. Netherlands:Springer.
- Nandan, S. (2020). Organizational culture dimensions as drivers of employee engagement for business sustainability: Towards a conceptual framework. S. Vanka, M. B. Rao, S.Singh, M. R. Pulaparathi(Editörler). *Sustainable human resource management* içinde (sf: 109-132). Singapore: Springer.
- Nazli, M. (2016). Does sustainability matter? A qualitative study in tourism industry in Turkey. *Journal of Yaşar University*, 11(44), 339-350.
- Novikova, S. I., Richman, D. M., Supekar, K., Barnard-Brak, L. ve Hall, D. (2013). NDAR. International Review of Research in Developmental Disabilities, 123–153.
- Nunkoo, R., Ramkissoon, H. ve Gursoy, D. (2013). Use of structural equation modeling in tourism research: Past, present, and future. *Journal of Travel Research*, 52(6), 759-771.

- Nyfeler, J. K. (2013). *The three pillars of sustainability: Juxtaposing two Swedish fashion companies and their corporate sustainability concepts*. Yayınlanmamış Doktora tezi. Swedish: Stockholm University.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
- 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.
- Ouyang, Z., Cheng, P., Liu, Y. ve Yang, R. (2019). Institutional drivers for corporate philanthropic activities in China: Mediating roles of top management participation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 244-255.
- Özdamar, K. (2017). *Ölçek ve test geliştirme yapısal eşitlik modellemesi*. Eskişehir: Nisan.
- Özen, Ş. (2013). Yeni Kurumsal Kuram. Deniz Taşçı ve Erkan Erdemir (Editörler), *Örgüt kuramları* içinde. (s. 120-138) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özen, Ş. (2015). Yeni kurumsal kuram: Örgütleri çözümlenmede yeni ufuklar ve yeni sorunlar. A Selami Sargut ve Ş. Özen (Derleyenler), *Örgüt Kuramları* içinde. (3. Baskı), Ankara: İmge Kitabevi.
- Özmehmet, E. (2008). Dünyada ve Türkiye’de sürdürülebilir kalkınma yaklaşımları. *Journal of Yaşar University*, 3(12), 1853-1876.
- Öztürk, M.C. (2014). Sosyal medyada kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi. Yeni medya araştırmaları: *Kavramlar, uygulamalar, tartışmalar* içinde. İ. Sayımer (Editör). Konya: Literatürk Academia.
- Pagell, M. ve Gobeli, D. (2009). How plant managers’ experiences and attitudes toward sustainability relate to operational performance. *Production and Operations Management*, 18 (3), 278–299.
- Pal, A. ve Ojha, A. K. (2017). Institutional Isomorphism due to the influence of information systems and its strategic position. *Proceedings of the 2017 ACM SIGMIS Conference on Computers and People Research* (147-154).

- Park, H.E.(2000) Relationships among attitudes and subjective norms: Testing the theory of reasoned action across cultures. *Communication Studies*, 51(2), 162-175.
- Patel, A. M., Xavier, R. J. ve Broom, G. (2005). Toward a model of organizational legitimacy in public relations theory and practice. *In Proceedings International Communication Association Conference*, (s. 1-22), New York, USA.
- Păvăluc, C., Anichiti, A., Niță, V. ve Butnaru, G. I. (2020). Analysing the relationship between tourism development and sustainability by looking at the impact on the environment. A study on the European Union countries. *CES Working Papers*, 12(1), 1-19.
- Pennington, L. K. (2014). *Impact of organizational culture on sustainability endeavours: the real story of sustainability*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Australia: Macquarie University.
- Perrow, C. (1986). *Complex organizations: A critical essay*. (3.edition). New York: Random House.
- Peters, J. ve Simaens, A. (2020). Integrating sustainability into corporate strategy: A case study of the textile and clothing industry. *Sustainability*, 12(15), 6125.
- Phan, T. T. H., Tran, H. X., Le, T. T., Nguyen, N., Pervan, S. ve Tran, M. D. (2020). The relationship between sustainable development practices and financial performance: A case study of textile firms in Vietnam. *Sustainability*, 12(15), 5930.
- Phillips, R., Freeman, R. E. ve Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479-502.
- Pless, N. (2007). Understanding responsible leadership: Role identity and motivational drivers. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 437–456.
- Podnar, K. ve Golob, U. (2007). CSR expectations: the focus of corporate marketing. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(4), 326–340.
- Polat Dede, N. (2019). Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde lidere olan güvenin aracı rolü üzerine bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1923-1943.

- Polonsky, M. J. (1995). A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(3), 29-46.
- Porter, M. E. ve Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Pranugrahaning, A., Donovan, J. D., Topple, C., ve Masli, E. K. (2021). Corporate sustainability assessments: A systematic literature review and conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 126385.
- Purvis, B., Mao, Y. ve Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681-695.
- Raab, C., Baloglu, S. ve Chen, Y. S. (2018). Restaurant managers' adoption of sustainable practices: An application of institutional theory and theory of planned behavior. *Journal of Foodservice Business Research*, 21(2), 154-171.
- Ramya, S. M., Shereen, A. ve Baral, R. (2020). Corporate environmental communication: a closer look at the initiatives from leading manufacturing and IT organizations in India. *Social Responsibility Journal*, 16(6), 843-859.
- Ramukumba, T. ve Ferreira, I. W. (2017). Perceived benefits of adopting sustainable tourism business practices: A view from guest houses in the district municipality. *International Journal of Research in Tourism and Hospitality (IJRTH)*, 3(2),20-26.
- Raupp, J. (2011). The concept of stakeholders and its relevance for corporate social responsibility communication. Ø. Ihlen, J. L. Bartlett ve S. May (Editörler) *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* içinde (s. 276-295). UK: John Wiley & Sons.
- Razavian, M., Procaccianti, G. ve Tamburri, D. A. (2014). Four-dimensional sustainable E-services. *In EnviroInfo*, 221-228.
- Reeves, H. (2016). Defining public relations' role in corporate social Responsibility programs. *PR Journal*, 10(2), 1-19.

- Reilly, A. H. ve Larya, N. (2018). External communication about sustainability: Corporate social responsibility reports and social media activity. *Environmental Communication*, 12(5), 621-637.
- Rensburg, R., de Beer, E. ve Coetzee, E. (2008). Linking stakeholder relationships and corporate reputation: A public relations framework for corporate sustainability. A. Zerfass, B. van Rule, K. Sriramesh(Editörler). *Public relations research içinde* (ss. 385-396). Netherlands: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Renukappa, S., Egbu, C., Akintoye, A.ve Suresh, S. (2013). Drivers for embedding sustainability initiatives within selected UK industrial sectors. *Journal of International Real Estate and Construction Studies*, 3(1), 51-72.
- Rivera, J. (2004). Institutional pressures and voluntary environmental behavior indeveloping countries: evidence from the Costa Rican hotel industry. *Society and Natural Resources*, 17(9), 779–797.
- Robaina, M. ve Madaleno, M. (2019). Resources: Eco-efficiency, sustainability and innovation in tourism. E. Fayos-Solà ve C. Cooper (Editörler). *The Future of Tourism içinde* (ss. 19-41). Switzerland: Springer.
- Roberts, S. ve Tribe, J. (2008) Sustainability indicators for small tourism enterprises – An exploratory perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 16:5, 575-594
- Roberts, R. W. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory. *Accounting, Organizations and Society*, 17(6), 595–612
- Rodrigues, L. L. ve Craig, R. (2007). Assessing international accounting harmonization using Hegelian dialectic, isomorphism and Foucault. *Critical Perspectives on Accounting*, 18(6), 739-757.
- Roxas, B. ve Coetzer, A.(2012). Institutional environment, managerial attitudes and environmental sustainability orientation of small firms. *Journal of Business Ethics*, 111, 461–476.
- Rubin, A. ve Babbie, E. (2011). *Research methods for social work*. (7.Edition). USA: Brooks.

- Ruíz, M. D. C. C. (2013). Sustainability and tourism: From international documentation to planning in Spain" Horizon 2020". *BAGE: Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (61), 373-378.
- Ruggerio, C. A. (2021). Sustainability and sustainable development: A review of principles and definitions. *Science of The Total Environment*, 147481.
- Russo, M. V. ve Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534-559.
- Rutty, M., Gössling, S., Scott, D. ve Hall, C. M. (2015). The global effects and impacts of tourism: An overview. C.M Hall, D. Scott, Stefan Gössling(Editörler). *The Routledge handbook of tourism and sustainability* içinde (s 54-82). New York: Routledge.
- Øian, H., Fredman, P., Sandell, K., Sæþórsdóttir, A. D., Tyrväinen, L. ve Jensen, F. S. (2018). *Tourism, nature and sustainability: A review of policy instruments in the Nordic countries*. Denmark: Rosendahls.
- Sachs, J.D.(2019). *Sürdürülebilir kalkınma çağı*. (Çev. B. Gönülşen). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Yayınevi.
- Saeed, M. M. ve Arshad, F. (2012). Corporate social responsibility as a source of competitive advantage: The mediating role of social capital and reputational capital. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 19(4), 219-232.
- Saeed, A., Jun, Y., Nubuor, S., Priyankara, H. ve Jayasuriya, M.(2018). Institutional pressures, green supply chain management practices on environmental and economic performance: A two theory view. *Sustainability*, 10 (5), 1517.
- Saeidi, S. P., Othman, M. S. H., Saeidi, P. ve Saeidi, S. P. (2018). The moderating role of environmental management accounting between environmental innovation and firm financial performance. *International Journal of Business Performance Management*, 19(3), 326-348.
- Saleem, F., Zhang-Zhang, Y., Malik, M. I. ve Allui, A. (2020). Revisiting stakeholder theory and environmentalism: Evidence from an emerging economy. *Sustainability*, 12(20), 8751.
- Salkin, N.J. ve Rasmussen K. (2007). *Encyclopedia of measurements and statistics*. California: Sage.

- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P. ve Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management*, 28(2), 163-176.
- Sarkis, J., Zhu, Q. ve Lai, K. H. (2011). An organizational theoretic review of green supply chain management literature. *International Journal of Production Economics*, 130(1), 1-15.
- Schaefer, A. (2005). Some considerations regarding the ecological sustainability of marketing systems. *Electronic Journal of Radical Organization Theory*, 9 (1), 1–12.
- Schmidt, L. Ve Guerra, J. (2018). Sustainability: dynamics, pitfalls and transitions. A. Delicado, N. Domingos, L. de Sousa (Editörler). *Changing societies: Legacies and challenges the diverse worlds of sustainability* içinde. Portuga: Instituto de Ciências Sociais.
- Schönborn, G., Berlin, C., Pinzone, M., Hanisch, C., Georgoulas, K. ve Lanz, M. (2019). Why social sustainability counts: The impact of corporate social sustainability culture on financial success. *Sustainable Production and Consumption*, 17, 1-10.
- Schumacker, R.E. ve Lomax, R.G. (2016). *A beginner's guide to structural equation modeling*. (Fourth edition). NY: Routledge.
- Scott, W. R. (1981). Developments in organization theory, 1960-1980. *American Behavioral Scientist*, 24(3), 407-422.
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 493-511.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations. ideas, interests and identities*. London: Sage Publications.
- Scott, W.R. (2014). *Institutions and organizations. Ideas, interest and identities*. (Fourth Ed.), USA: Sage.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations*. Second Edition. USA: Sage.
- Scott, W.R. ve Meyer, J.W. (1991). The Organization of Social Sectors: Propositions and Early Evidence. W.W. Powell ve P.J. Dimaggio (Editörler). *The New Institutionalism in Organizational Analysis* içinde (s. 108-140). Chicago: University Of Chicago Press.

- Scott, W.R. (1991). Unpacking Institutional Arguments. Powell, W.W. ve Dimaggio, P.J.(Editörler). *The New Institutionalism in Organizational Analysis* içinde. Chicago: University Of Chicago Press.
- Seghezze, L.(2009) The five dimensions of sustainability. *Environmental Politics*, 18(4), 539-556.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "Old" and "New". *Administrative Sciences Quarterly*, (41), 270-277.
- Shen, D. (2015). Environmental sustainability and economic development: A world view. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 6(6), 60-80.
- Shi, W., Shambare, N. ve Wang, J. (2008). The adoption of internet banking: An institutional theory perspective. *Journal of Financial Services Marketing*, 12(4), 272-286.
- Shnayder, L., Van Rijnsoever, F. J. ve Hekkert, M. P. (2016). Motivations for Corporate Social Responsibility in the packaged food industry: an institutional and stakeholder management perspective. *Journal of Cleaner Production*, 122,212-227.
- Si, H., Shi, J. G., Tang, D., Wen, S., Miao, W. ve Duan, K. (2019). Application of the theory of planned behavior in environmental science: a comprehensive bibliometric analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(15), 2788.
- Siddique, M. A. B. ve Quaddus, M. A. (2011). Sustainable development and corporate sustainability: basic issues. M.A. Quaddus ve M.A.B. Siddique (Editörler). *Handbook of corporate sustainability: framework, strategies and tools* içinde. (s. 1-8). UK: Edward Elgar Publishing.
- Signitzer, B. ve Prexl, A. (2007). Corporate sustainability communications: Aspects of theory and professionalization. *Journal of Public Relations Research*, 20(1), 1-19.
- Smith, F. (1997). A synthetic framework and a heuristic for integrating multiple perspectives on sustainability. F. Smith (Editör). *Environmental sustainability. Practical Global Implications* içinde. St Luice Press.
- Spangenberg, J. H. (2002). Environmental space and the prism of sustainability: frameworks for indicators measuring sustainable development. *Ecological Indicators*, 2(3), 295-309.

- Spindler, E. A. (2013). The History of Sustainability the origins and effects of a popular concept. I.Jenkins ve R. Schröder (Editörler), *Sustainability in tourism: A Multidisciplinary Approach* içinde. (s. 9-31). Springer.
- Soini, K. ve Birkeland, I. (2014). Exploring the scientific discourse on cultural sustainability. *Geoforum*, 51, 213-223.
- Sönmez, R. ve Kasımoğlu, M. (2014). Sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı: endüstri temelli teori ve kaynak temelli teori çerçevesinde. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 13(25),63-90.
- Sözen, H.C. ve Basım H.N. (2015). Kurumsal kuram. M. Çakar, M. ve A. Danışman (Editörler), *Örgüt kuramları* içinde. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sweeney L. (2007). Corporate social responsibility in Ireland: barriers and opportunities experienced by SMEs when undertaking CSR. *Corporate Governance* 7(4): 516–523.
- Steidlmeier, P. (1993). Institutional approaches in strategic management. *Journal of Economic Issues*, 27(1), 189-211.
- Steyn, B. ve Niemann, L. (2014). Strategic role of public relations in enterprise strategy, governance and sustainability—A normative framework. *Public Relations Review*, 40(2), 171-183.
- Strange, T. ve Bayley, A. (2008). Sustainable development linking economy, society, environment. OECD publications.
- Stocker, F., de Arruda, M. P., de Mascena, K. M. ve Boaventura, J. M. (2020). Stakeholder engagement in sustainability reporting: a classification model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2071-2080.
- Stoddart, H., Schneeberger, K., Dodds, F., Shaw, A., Bottero, M., Cornforth, J.ve White, R. (2011). A pocket guide to sustainable development governance. *Stakeholder Forum*.
- Stone, G., Joseph, M. ve Blodgett, J. (2004). Toward the creation of an eco-oriented corporate culture: a proposed model of internal and external antecedents leading to industrial firm eco-orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(1), 68–84.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.

- Sueldo, M. (2016). The impact of integrated organizational communication on organizational sustainability. *Organizacijų Vadyba: Sisteminių Tyrimai*, (75), 121-140.
- Suluo, S. J., Mossberg, L., Andersson, T. D., Anderson, W. ve Assad, M. J. (2020). Corporate sustainability practices in tourism—Evidence from Tanzania. *Tourism Planning & Development*, 1-22.
- Swaminathan, A. ve Wade, J. B. (2016). Institutional environment. *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, 1–7.
- Székely, F. ve Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, 23(6), 628-647.
- Szczepańska-Woszczyzna, K. ve Kurowska-Pysz, J. (2016). Sustainable business development through leadership in SMEs. *Engineering Management in Production and Services*, 8(3), 57-69.
- Şen, H., Kaya, A. ve Alpaslan, B. (2018). A historical and current perspective on sustainability. *Ekonomik Yaklaşım*, 29(107), 1-47.
- Şimşek, A.(2012). Araştırma modelleri. A. Şimşek (Editör). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri içinde* (s. 80-106). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Waddock, S. A., Bodwell, C. ve Graves, S. B. (2002). Responsibility: The new business imperative. *Academy of Management Perspectives*, 16(2).
- Wang, S., Wang, H. ve Wang, J. (2019). Exploring the effects of institutional pressures on the implementation of environmental management accounting: Do top management support and perceived benefit work?. *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 233-243.
- Wang, S., Li, J. ve Zhao, D. (2018). Institutional pressures and environmental management practices: The moderating effects of environmental commitment and resource availability. *Business Strategy and the Environment*, 27(1), 52-69
- Wang, J., Wang, S., Xue, H., Wang, Y. ve Li, J. (2018). Green image and consumers' word-of-mouth intention in the green hotel industry: The moderating effect of Millennials. *Journal of Cleaner Production*, 181, 426-436.

- Wang, J. ve Wang, X. (2020). *Structural equation modeling: applications using Mplus*. (Second Ed). UK: Wiley Series in Probability and Statistics.
- Weber, O. (2017). Corporate sustainability and financial performance of Chinese banks. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 8(3), 358-385.
- Weerts, K., Vermeulen, W. ve Witjes, S. (2018). On corporate sustainability integration research: Analysing corporate leaders' experiences and academic learnings from an organisational culture perspective. *Journal of Cleaner Production*, 203, 1201-1215.
- Wilson, M. (2003). Corporate sustainability: What is it and where does it come from? *Ivey Business Journal*, 67(6), 1-5.
- Windolph, S. E., Harms, D. ve Schaltegger, S. (2014). Motivations for corporate sustainability management: Contrasting survey results and implementation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 272-285.
- Wolf, E. J., Harrington, K. M., Clark, S. L. ve Miller, M. W. (2013). Sample size requirements for structural equation models: An evaluation of power, bias, and solution propriety. *Educational and Psychological Measurement*, 73(6), 913-934.
- WCED (1987). *World Commission on Environment and Development*. New York.: Oxford University Press.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2015). *Çok değişkenli istatistiklerin kullanımı*. (Çev. B. Bıçak) Ankara: Nobel.
- Tang, C. M. F. ve Lam, D. (2017). The role of extraversion and agreeableness traits on Gen Y's attitudes and willingness to pay for green hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 607–623.
- Tascioglu, M. (2018). Factors influencing managers' environmental sustainability intention: A conceptual analysis. *International Journal of Advances in Agriculture Sciences*, 5(2).
- Tate, W. L., Dooley, K. J. ve Ellram, L. M. (2011). Transaction cost and institutional drivers of supplier adoption of environmental practices. *Journal of Business Logistics*, 32(1), 6-16.

- Teo, H. H., Wei, K. K. ve Benbasat, I. (2003). Predicting intention to adopt interorganizational linkages: An institutional perspective. *MIS quarterly*, 19-49.
- Tonelli, F., Evans, S. ve Cainarca, G. C.(2013). Industrial Sustainability General Guidelines and Implications. P. Taticchi, P. Carbone, V. Albino(Editörler), *Corporate Sustainability* içinde. New York: Springer.
- Tosunoğlu, B. (2014). Sürdürülebilir küresel refah göstergesi olarak ekolojik ayak izi. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(5), 132-149.
- Trang, H. L. T., Lee, J. S. ve Han, H. (2019). How do green attributes elicit pro-environmental behaviors in guests? The case of green hotels in Vietnam. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(1), 14-28.
- Tutkavul, K. (2020). Kurumsal sürdürülebilirlik bağlamında sürdürülebilirlik raporları ve sürdürülebilirlik performansının Ölçümü: Arçelik AŞ’de bir uygulama. *Mali Çözüm Dergisi*, 30(158),141 - 169.
- Ullman, J. (2006). Structural equation modeling: Reviewing the basics and moving forward. *Journal of Personality Assessment*, 87, 35-50.
- UNDP/PCSD (UN Division for Policy Coordination and Sustainable Development) (1996). Measuring changes in consumption and production patterns. *Consultation Papers and Questionnaires*, New York.
- UNEP/UNWTO. (2005). *Making tourism more sustainable*. A Guide for Policy Makers.
- United Nations General Assembly.(2005). World summit outcome, resolution A/60/1. Adopted by the General Assembly on 15 September.
- Üçkardeş, F., Şahinler, S. ve Ercan, E. F. E. (2010). Aykırı gözlemlerin belirlenmesinde kullanılan bazı istatistikler. *KSÜ Doğa Bilimleri Dergisi*, 13(1), 42-45.
- Üsdiken, B. (2015). Çevresel baskı ve talepleri karşısında örgütler: Kaynak bağımlılığı kuramı. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Editörler), *Örgüt kuramları* içinde. (s. 77-133). (3. Baskı). Ankara: İmge Kitabevi.
- Venkataraman, S. (2019). Stakeholder approach to corporate sustainability: A review (No. 319). *Working Paper*.

- Verbruggen, S., Christiaens, J. ve Milis, K. (2011). Can resource dependence and coercive isomorphism explain nonprofit organizations' compliance with reporting standards?. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 5-32.
- Vivien, F. D. (2008). Sustainable development: An overview of economic proposals. *SAPIEN. S. Surveys and Perspectives Integrating Environment and Society*, (1.2).
- Voegtlin, C. (2011). Development of a scale measuring discursive responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 98, 57–73.
- Vural, Z.B.A. ve Bat, M. (2013). *Teoriden pratiğe kurumsal iletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yadav, R. ve Pathak, G. S. (2017). Determinants of consumers' green purchase behavior in a developing nation: Applying and extending the theory of planned behavior. *Ecological Economics*, 134, 114-122.
- Yıkılmaz, R. F. (2011). *Sürdürülebilir kalkınmanın ölçülmesi ve Türkiye için yöntem geliştirilmesi*. Uzmanlık tezi. DPT.
- Yılmaz, A. K. ve Flouris, T. (2010). Managing corporate sustainability: Risk management process based perspective. *African Journal of Business Management*, 4(2), 162-171.
- Yılmaz, E. ve Oğuz, R. B. (2019). Turizmde sürdürülebilirlik ve otel işletmelerinin sürdürülebilirlik çalışmalarının incelenmesi. *SETSCI Conference Proceedings*.
- YK, W. E. (2015). Institutional Isomorphism and the adoption of mobile application in Malaysian tourism small and medium enterprise. *Research Journal of Management Sciences*, 4(11), 1-9.
- Yu, Y. ve Choi, Y. (2016) Stakeholder pressure and CSR adoption: The mediating role of organizational culture for Chinese companies, *The Social Science Journal*, 53:2, 226-234,
- Zhang, B., Wang, Z. ve Lai, K. H. (2015). Mediating effect of managers' environmental concern: Bridge between external pressures and firms' practices of energy conservation in China. *Journal of Environmental Psychology*, 43, 203-215.

- Zijp, M. C., Heijungs, R., Van der Voet, E., Van de Meent, D., Huijbregts, M. A., Hollander, A. ve Posthuma, L. (2015). An identification key for selecting methods for sustainability assessments. *Sustainability*, 7(3), 2490-2512.
- Zink, K. J., Steimle, U. ve Fischer, K. (2008). Human factors, business excellence and corporate sustainability: differing perspectives, joint objectives. K.J. Zink (Editör), *Corporate sustainability as a challenge for comprehensive management* içinde (s. 3-18). Physica-Verlag HD.
- Zhao, H. ve Zhou, Q. (2019). Exploring the impact of responsible leadership on organizational citizenship behavior for the environment: A leadership identity perspective. *Sustainability*, 11(4), 944.
- Zsidisin, G. A., Melnyk, S. A. ve Ragatz, G. L. (2005). An institutional theory perspective of business continuity planning for purchasing and supply management. *International Journal of Production Research*, 43(16), 3401-3420.
- Zhu, Q., Cordeiro, J. ve Sarkis, J. (2013). Institutional pressures, dynamic capabilities and environmental management systems: Investigating the ISO 9000–Environmental management system implementation linkage. *Journal of Environmental Management*, 114, 232-242.
- Zhu, Q. ve Sarkis, J. (2007). The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance. *International Journal of Production Research*, 45(18-19), 4333–4355.
- Zuo, W., Schwartz, M. S. ve Wu, Y. (2017). Institutional forces affecting corporate social responsibility behavior of the Chinese food industry. *Business & Society*, 56(5), 705-737.
- Zyadat, A. A. H. (2017). The impact of sustainability on the financial performance of Jordanian Islamic banks. *Int. J. Econ. Financ*, 9, 56-62.

## İNTERNET KAYNAKLARI

- Accenture (2019) The UN global compact-Accenture CEO study on sustainability. New York: Accenture Consulting.  
<https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/publications%2F2019-UNGC-Accenture-CEO-Study.pdf> (Erişim tarihi 23.02.2021).
- Bonini, S. (2013). <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/the-business-of-sustainability-mckinsey-global-survey-results>
- Penning, T. (2007). What's the buzz? Embrace sustainability; enhance public relations.  
[https://apps.prsa.org/Intelligence/Tactics/Articles/view/796/101/What\\_s\\_the\\_buzz\\_Embrace\\_sustainability\\_enhance\\_public\\_relations](https://apps.prsa.org/Intelligence/Tactics/Articles/view/796/101/What_s_the_buzz_Embrace_sustainability_enhance_public_relations) (Erişim Tarihi: 11.10.2019).
- Williams, E. (2009). CSR Europe's guide to sustainable marketing.  
[https://twosidesna.org/wpcontent/uploads/sites/16/2018/05/CSRs\\_Europe\\_Sustainable\\_Marketing\\_Guide.pdf](https://twosidesna.org/wpcontent/uploads/sites/16/2018/05/CSRs_Europe_Sustainable_Marketing_Guide.pdf) Erişim Tarihi: 04.03.2020
- http-1 <https://www.cnnturk.com/dunya/34-yil-sonra-bhopal-faciiasi?page=6> (Erişim Tarihi:21.01.2020).
- http-2 <http://cevrefelaketleri.weebly.com/exxon-valdez.html> (Erişim Tarihi:21.01.2020).
- http-3 [https://en.wikipedia.org/wiki/Agenda\\_21](https://en.wikipedia.org/wiki/Agenda_21) (Erişim tarihi 22.01.2020).
- http 4  
<http://www.orsa.com.tr/cgibin/asp/print.asp?lang=tr&id=129&type=newsletters> (Erişim tarihi: 22.01.2020)
- http 5 [https://unfccc.int/kyoto\\_protocol](https://unfccc.int/kyoto_protocol) (Erişim Tarihi:15.02.2020).
- http 6 <https://www.unfpa.org/events/millennium-development-summit-united-nations> Erişim Tarihi: 15.02.2020)
- http 7 <https://iklim.csb.gov.tr/paris-anlasmasi-i-98587> (Erişim Tarihi:16.02.2020).
- http 8 <https://courses.lumenlearning.com/suny-hccc-research-methods/chapter/chapter-5-research-design/> (Erişim Tarihi: 26.03.2020)
- http 9 <https://www.unwto.org/country-profile-inbound-tourism> (Erişim Tarihi: 24.04.2021)
- http 10 <https://yigm.ktb.gov.tr/Eklenti/81939,3103turizmistatistikleri2020-4pdf.pdf?0> (Erişim Tarihi: 24.04.2021)
- http 11 <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201131/tesis-istatistikleri.html> Erişim Tarihi: 24.04.2021)

## EKLER

### EK 1: İlgili Yapılan Türkçe Tezler

Anadolu Üniversitesi ve Tez Merkezi veritabanı üzerinden “sürdürülebilirlik” ve “sustainability” anahtar kelimeleri doğrultusunda yapılan taramalardan ulaşılan Türkçe tezler ve detaylarına yönelik bilgiler aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tez sahibi ad /soyadı	Araştırma Amacı	Bağlantılı Kuram	Örneklem	Araştırma Yöntemi	Sonuçlar
<b>Tutku Seçkin Çelik 2018 DR</b>	Türk iş ortamındaki sürdürülebilirlik algılarını ortaya çıkarmak	Kurumsal, meşruiyet ve paydaş teorileri	86 Üst düzey yönetici ve işletmelerin sürdürülebilirlik raporları	Karma Yöntem	Örgütler sürdürülebilirlik için izomorfik baskılar hissetmekte ve onu bu baskıları tamponlamak için araçsal bir aygıt olarak görmektedirler. Zorlayıcı, normatif ve mimetik izomorfik kuvvetlerin, kurumların sürdürülebilirlik eğilimini ve ilgili faaliyetlerinin kapsamını etkilediğini göstermektedir.
<b>Tunç Günel 2017 YL</b>	Türkiye’deki kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin farkındalık düzeylerinin ve bu farkındalığın yordayıcısı olan unsurların ortaya çıkarılmasıdır	Kurumsal Kuram	Ticaret ve Sanayi Odası’na kayıtlı bulunan işletmelerdeki 594 çalışan	Karma Yöntem	Türkiye’deki işletmelerin büyüklükleri ve/veya yabancı paydaş mevcudiyetleri ile sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik farkındalıkları ve bu uygulamalarının mevcudiyeti arasında anlamlı ilişkiler vardır. Ayrıca Türkiye’deki işletmelerin zorlayıcı ve taklitçi baskılar nedeniyle kurumsal sürdürülebilirlik anlayışına uygun davranış sergiledikleri, buna karşın normatif baskılara maruz kalmadıkları gözlemlenmiştir.
<b>Nihal Kartaltepe 2010 DR</b>	Sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma ve sosyal faaliyetlerde bulunma sürecinin anlaşılmasında ve açıklanmasında, kurumsal kuramın temel argümanlarının etkisini sınamak	Kurumsal Kuram	Bursa, Gaziantep, İzmir ve Kayseri’deki ISO 1000 Büyük Sanayi Kurumu 2008 Araştırmasında yer alan işletmelerden, tesadüfi örnekleme yöntemi ile 4 ilde 7 işletme yöneticisi	Derinlemesine Görüşme	Kültürel-bilişsel, gerek normatif ve gerekse düzenleyici kurumsal baskıların, işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamalarının ortaya çıkışında ve şekillenmesinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

## EK 2: İngilizce ve Türkçe İlgili Makaleler

Anadolu Üniversitesi, Google Scholar veritabanları üzerinden “sustainability” anahtar kelimesi ile yapılan taramalardan ulaşılan makaleler ve detaylarına yönelik bilgiler aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Yazar ad /soyad ve Yıl	Çalışmanın Amacı	Bağlantılı Kuram	Örneklem	Araştırma Yöntemi	Sonuçlar
Essebro (2020)	Şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarını inceleyerek KSS iletişimi yoluyla faaliyetlerinde meşruiyeti nasıl sağladıklarını açıklamak	Meşruiyet ve kurumsal teori	İsveç'te orman sektörü	Örnek Olay İncelemesi	Sürdürülebilirlik raporlarında zorlayıcı baskıların etkisi en sık görülürken, mimetik baskıların da KSS iletişimini tetiklediği belirlenmiştir. Normatif baskıların, en gelişmiş KSS iletişim stratejilerini sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.
Kornilaki ve Font 2019	Sosyo-kültürel ve endüstriyel normların küçük turizm işletme sahiplerinin yöneticilerinin sürdürülebilirliğine yönelik niyetlerini ve davranışlarını nasıl etkilediğini açıklamak	Grounded Theory	Girit'teki turizm firmalarının işletme sahipleri	39 kişiyle derinlemesine görüşme	Sosyokültürel ve endüstriyel normlar, yöneticilerin nasıl davrandığını şekillendirir. Tanımlayıcı ve ihtiyati normlar davranış niyetlerini farklı şekillerde etkilemektedir.
Raab vd. 2018	Kurumsal teori ve planlı davranış teorisini ile ,yöneticilerin sürdürülebilir uygulamaları benimsemelerini ve bunmotive eden ve çevresel baskılarla karşı karşıya kaldıklarındaki yöneticilerin davranışlarını incelemek	Kurumsal teori ve planlı davranış teorisini	Amerika Birleşik Devletleri'ndeki 141 restoran yöneticisi	Anket	Çalışma, restoran yöneticilerinin tedarikçilerinden, müşterilerinden gelen baskılardan daha fazla etkilenirken, çalışanlarından daha az ölçüde etkilendiklerini ortaya koymuştur.
Masocha ve Fatoki 2018	Küçük ve orta ölçekli işletmelerin sürdürülebilir kalkınma uygulamalarında zorlayıcı izomorfik baskıların oynadığı rolü incelemek	Yok	222 Kobi sahibi ve Yöneticileri	Anket	Zorlayıcı izomorfik baskıların sürdürülebilir kalkınmanın ekonomik, çevresel ve sosyal olan üç boyutunun tümü üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.
Masocha ve Fatoki 2018	Sürdürülebilir kalkınmayı operasyonel hale getirmede taklitçi eşbiçimciliğin etkisini ortaya çıkarmak	Yok	Güney Afrika'nın Limpopo eyaletinden 222 küçük ve orta ölçekli işletme (KOBİ)	Anket	SEM sonuçları, sürdürülebilir kalkınmanın ölçülen üç boyutunun - ekonomik, çevresel ve sosyal – taklitçi baskılardan önemli ölçüde etkilendiğini ortaya koymuştur.

<b>Wang vd., 2018</b>	Kurumsal baskıların firmaları çevre yönetimi uygulamalarını uygulamaya nasıl motive ettiğini ve nasıl yönetildiğini keşfetmeye çalmak	Kurumsal Teori	188 Çin firması	Anket	Düzenleyici baskıların ve normatif baskıların, çevre yönetimi uygulamalarını uygulama eğilimi ile pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir.
<b>Juárez-Luis vd. 2018</b>	Kurumsal çevrenin yeşil uygulamaları benimseme eğilimini nasıl etkilediğinin ve çevresel endişelerin aracı rolünü ortaya çıkarmak	Kurumsal Teori	Meksika'nın Oaxaca kentinde tarım sektöründeki 130 küçük işletme yöneticisi	Anket	Kurumsal baskıların yeşil uygulamaları doğrudan etkilemektedir. Sonuçlar ayrıca, çiftçilerin çevresel endişelerinin bu değişkenler arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini ortaya koymaktadır.
<b>Aabdulaziz vd. 2017</b>	Kurumsal baskıların, yeşil girişimlerin benimsenmesi üzerindeki etkisini incelemek	Yok	Malezya'daki 921 halka açık şirketlerdeki 120 kişi	Anket	Yeşil girişimlerin benimsenmesinin zorlayıcı ve normatif baskılardan önemli ölçüde etkilendiği, mimetik baskının ise yeşil girişimlerin benimsenmesini etkilemediği belirlenmiştir.
<b>Dubey vd., 2017</b>	Kurumsal baskılar, kurumları sürdürülebilirlik kıyaslaması için PMS'yi şekillendirmeye nasıl motive ettiğini ve bu tür etkilerin organizasyon kültürü tarafından nasıl yönetildiğini belirlemek	Kurumsal Kuram	Hintli imalat firmasından 277 kişi	Anket	Zorlayıcı ve normatif baskılar pozitif olarak PMS ile ilişkilidir, ancak mimetik baskılar ile ilişkisi yoktur. Ayrıca kurumsal kültürün sürdürülebilirlik üzerinde etkisi vardır.
<b>Mertcan Tascioglu 2016</b>	Nedenli eylem teorisini kullanarak yöneticilerin çevresel sürdürülebilirlik niyetini etkileyen faktörlere ilişkin daha derin kavramsal anlayış geliştirmek	Nedenli Eylem Teorisi	Belirtilmemiş	Çevresel sürdürülebilirlik üzerine deneysel araştırma yapılmış ve kavramsal araçlar sunmuş	Birincil paydaş baskısının yöneticilerin çevresel sürdürülebilirlik niyetleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.
<b>Høgevoid, vd. 2015</b>	Şirketlerde ve iş ağlarında sürdürülebilir iş uygulamalarının TBL nedenlerini tanımlamak	Yok	Norveç'te 100'den fazla çalışanı olan şirketlerdeki 362 yönetici	Anket	Sürdürülebilir iş uygulamalarını uygulamaya yönelik temel teşvikler ekonomiktir, ardından sosyal ve çevresel olanlar gelmektedir.

<b>Lin ve Sheu 2012</b>	Kurumsal teorinin firmaların ekonomik verimlilik arayışının yanı sıra yeşil uygulamaları benimsemelerinde kurumsal baskıların etkisi incelemek	Kurumsal Teori	ABD ve Tayvan'daki elektrik ve elektronik tesislerindeki 400 yönetici	Anket	Kurumsal aktörlerden gelen baskıların GSCM uygulamalarının benimsenmesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve bunun da örgütsel performansı iyileştirdiğini kanıtlamıştır.
<b>Babiak ve Trendafilova 2011</b>	İş dünyasında çevre yönetimi girişimlerinin yayılmasını ve bu uygulamaların sektörde benimsenmesi için üst düzey yöneticiler tarafından bildirilen motivasyonları ve baskıları incelemek	Yok	Spor takımlarındaki 137 vakıf yöneticileri	Anket ve 17 kişiyle derinlemesine görüşme	Yöneticilerin, çevresel KSS'ye girişmek için birden fazla motivasyonu göz önünde bulundurdıkları, kurumsal baskı ve beklentilere uyarak meşruiyet arayışında oldukları ve bu tür faaliyetler aracılığıyla sunulan stratejik fırsatlardan yararlandıkları belirlenmiştir
<b>Tate vd. 2011</b>	Tedarikçilerin çevresel uygulamaları benimseme konusunda nasıl etkilendiklerine ilişkin yeni teorik önermeler geliştirmek	Kurumsal teori	Yok	Kavramsal Tartışma	Zorlayıcı, normatif ve taklitçi kurumsal unsurların var olması durumunda tedarikçinin çevresel uygulamaları benimsemesinin daha olası olduğunu ortaya koymuştur.
<b>Roxas ve Coetzer 2012</b>	Kurumsal çevrenin üç boyutunun doğal çevreye yönelik yönetsel tutumlar üzerindeki doğrudan etkisini ve küçük firmaların çevresel sürdürülebilirlik yönelimi üzerindeki etkisini incelemek	Kurumsal teori	Filipinlerdeki 3 şehirde bulunan 166 küçük imalat firması	Anket	Kurumsal çevrenin bilişsel, düzenleyici ve normatif unsurları, çevresel sürdürülebilirliğe yönelik olumlu yönetsel tutumlarla güçlü bir şekilde bağlantılıdır ve bu da firmanın genel çevresel sürdürülebilirlik yönelimini olumlu yönde etkilemektedir.
<b>Kunapatarawong ve Martínez-Ros 2013</b>	KSS'nin nasıl uygulandığına ilişkin süreçleri daha iyi anlayabilmemiz için öncülleri ele almaktır.	Kurumsal teori	Tayland'da halka açık tüm firmaların arasından 174 katılımcı	Anket	Dış ve iç kurumsal baskıların tek başına firma yararına KSS ve karşılıklı yarar sağlayan önemli bir ilişkiye sahip olmadığını ortaya koymuştur. Bunun yerine bu güçler, yöneticilerin KSS tutumunu etkilemektedir.

### EK 3: Anket ifadeleri ve Türkçe karşılıkları

#### Çevresel Sürdürülebilirlik (Masocha ve Fatoki, 2018)

Our Sustainable Business Practices focus on environmental issues	Sürdürülebilir iş uygulamalarımız çevre sorunlarına odaklanmaktadır.
Our Sustainable Business Practices make the most efficient use of the resources available in the environment	Sürdürülebilir iş uygulamalarımız, çevrede bulunan kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlar.
Our Sustainable Business Practices recycle, reuse or reduce waste	Sürdürülebilir iş uygulamalarımız atıkları azaltır, geri dönüştürür ya da yeniden kullanır.
Our Sustainable Business Practices are increasing energy efficiency	Sürdürülebilir iş uygulamalarımız enerji verimliliğini artırmaktadır.
Our Sustainable Business Practices emphasise use of renewable energy	Sürdürülebilir iş uygulamalarımız yenilenebilir enerji kullanımına vurgu yapar.
Our Sustainable Business Practices make use of reduction/replacement of hazardous chemicals or materials (e.g., substituting hazardous chemicals with less hazardous alternatives	Sürdürülebilir iş uygulamalarımız, tehlikeli kimyasalların veya malzemelerin kullanımını azaltır (örneğin, tehlikeli kimyasalları daha az tehlikeli alternatiflerle ikame etmek gibi).
Our Sustainable Business Practices adhere to Environmental Protection Agency regulations on effluents/emissions/waste disposal.	Sürdürülebilir iş uygulamalarımız atık sular/emisyonlar/atıklarla ilgili Çevre Koruma düzenlemelerine uygundur.

#### Ekonomik Sürdürülebilirlik (Masocha ve Fatoki, 2018)

Our Sustainable Business Practices rest on economic considerations such as efficiency and productivity.	Sürdürülebilir iş uygulamalarımız verimlilik ve üretkenlik gibi ekonomik hususlara dayanır.
Our Sustainable Business Practices focus on survival in the marketplace	Sürdürülebilir iş uygulamalarımız sektörde hayatta kalmaya odaklanır.
Our Sustainable Business Practices save money for the hotel.	Sürdürülebilir iş uygulamalarımız otelimiz için tasarruf sağlar.
Our Sustainable Business Practices meet tax obligations	Sürdürülebilir iş uygulamalarımız vergi yükümlülüklerini yerine getirir.
Our Sustainable Business Practices provide products and services that are important for the community	Sürdürülebilir iş uygulamalarımız toplum için önemli olan ürün ve hizmetler sağlar.
Our Sustainable Business Practices focus on long-term profitability even if it means losses in the short-term	Sürdürülebilir iş uygulamalarımız kısa vadede zarar gibi görünse de aslında uzun vadede kârlılığa odaklanır.

#### Sosyal Sürdürülebilirlik (Masocha ve Fatoki, 2018)

Our Sustainable Business Practices take current activities in the community into account	Sürdürülebilir iş uygulamalarımız toplumdaki güncel olayları dikkate alır.
Our Sustainable Business Practices consider the social well-being of society.	Sürdürülebilir iş uygulamalarımız, toplumun sosyal refahını dikkate alır.

Our Sustainable Business Practices provide entitlements to workers.	Sürdürülebilir iş uygulamalarımız, çalışanlara haklar sağlar.
Our Sustainable Business Practices promote women to senior management positions	Sürdürülebilir iş uygulamalarımız üst düzey yönetim pozisyonları için kadınları destekler.
Our Sustainable Business Practices focus on equity and safety of the community	Sürdürülebilir iş uygulamalarımız toplumda eşitliğe ve güvenliğe odaklanır.
Our Sustainable Business Practices focus on improving the general education level	Sürdürülebilir iş uygulamalarımız, genel eğitim düzeyini geliştirmeye odaklanır.
Our sustainable business practices promote individual rights both civil and human rights	Sürdürülebilir iş uygulamalarımız, hem insan haklarını hem de yasal hakları destekler.

#### **Taklitçi Baskılar (Ouyang vd., 2018)**

Our main competitors who have been engaging in corporate sustainability practices have greatly benefitted	Sürdürülebilirlik faaliyetlerinde bulunan başlıca rakiplerimiz büyük fayda sağlamıştır.
Our main competitors who have been engaging in corporate sustainability practices are favorably perceived by others in the same industry	Sürdürülebilirlik faaliyetlerinde bulunan başlıca rakiplerimiz, aynı sektördeki diğer kişiler tarafından olumlu algılanmaktadır.
Our main competitors who have been engaging in corporate sustainability practices are favorably perceived by their suppliers and customers	Sürdürülebilirlik faaliyetlerinde bulunan başlıca rakiplerimiz, tedarikçileri ve müşterileri tarafından olumlu algılanmaktadır.

#### **Zorlayıcı Baskılar (Ouyang vd., 2018)**

Our hotel tries to reduce the threat from the government regulations by engaging sustainability practices	Otelimiz sürdürülebilirlik uygulamalarıyla devlet düzenlemelerinden kaynaklanan tehdidi azaltmaya çalışır.
Government regulations about sustainability are important for our firm to engage in sustainability activities	Sürdürülebilirlikle ilgili devlet düzenlemeleri, otelimizin sürdürülebilirlik faaliyetlerinde bulunması için önemlidir.
Several penalties have been imposed on firms which violate sustainability standards and regulations	Sürdürülebilirlik ile ilgili standartları ve düzenlemeleri ihlal eden otellere çeşitli cezalar verilmektedir.
The local government has set strict sustainability standards which our hotels needs to comply with	Yerel yönetim, otellerin uyması gereken katı sürdürülebilirlik standartları belirlemiştir.

#### **Normatif Baskılar (Zuo vd., 2017)**

Nongovernmental organizations around our firm expect all hotels in the industry to implement sustainability practices	Sivil toplum kurumları, sektördeki tüm otellerin sürdürülebilirlik uygulamalarında bulunmasına yönelik bir beklenti içerisindedir.
Enterprise's business customers affect our sustainability behavior	Müşterilerimiz, sürdürülebilirlik davranışımızı etkilemektedir.
Enterprise's suppliers affect our sustainability behavior	Tedarikçilerimiz, sürdürülebilirlik davranışımızı etkilemektedir.

The public appreciates the enterprise's sustainability behavior in relation to its stakeholders

Paydaş olarak halk sürdürülebilirlik uygulamalarımızı takdir eder.

The public has a high level of awareness of sustainability

Halk sürdürülebilirlik konusunda yüksek düzeyde farkındalığa sahiptir.

The media is a strong force on supervising sustainability

Medya, sürdürülebilirliği denetlemede baskın bir güçtür.

The sustainability education of the enterprise's leadership and employees can deeply affect the enterprise's behavior

Kurum yöneticilerinin ve çalışanlarının sürdürülebilirlik eğitimi, kurumun davranışını derin bir şekilde etkileyebilir.

#### **Kaynak Varlığı (Wang vd., 2018)**

Our hotel owns sufficient human resources to implement sustainability practices

Otelimiz, sürdürülebilirlik uygulamalarını hayata geçirmek için yeterli insan kaynağına sahiptir.

Our hotel owns sufficient financial resources to implement sustainability practices

Otelimiz, sürdürülebilirlik uygulamalarını hayata geçirmek için yeterli mali kaynağa sahiptir.

Our hotel owns adequate physical resources to implement sustainability practices

Otelimiz, sürdürülebilirlik uygulamalarını hayata geçirmek için yeterli fiziki kaynağa sahiptir.

Our hotel owns sufficient intangible assets to implement sustainability practices

Otelimiz, sürdürülebilirlik uygulamalarını hayata geçirmek için yeterli maddi olmayan kaynağa (itibar, kültür vb.) sahiptir.

#### **Sürdürülebilirlik Odaklı Kültür (Yu ve Choi, 2016)**

The employees have a strong degree of awareness on the sustainability

Çalışanlarımız sürdürülebilirlik konusunda yüksek bir farkındalığa sahiptir

Our leader believes and values the adoption of sustainability

Liderimiz sürdürülebilirliğin benimsenmesine inanır ve buna değer verir.

Our hotel develops strategy on the sustainability

Otelimiz sürdürülebilirlik konusunda strateji geliştirir.

Our hotel has the sustainability-training program for the employees

Otelimiz, çalışanları için sürdürülebilirlik eğitim programına sahiptir.

Our hotel keeps a special department for sustainability management

Otelimizde sürdürülebilirlik yönetimi için özel bir departman bulunmaktadır.

#### **Algılanan Fayda (Wang vd., 2019)**

The implementation of sustainability is beneficial to increase our hotel's competitiveness and legitimacy

Sürdürülebilirliğin uygulanması otelimizin rekabet gücünü ve meşruiyetini artırmak için yararlıdır.

The implementation of sustainability is useful to reduce our hotel's environmental cost and environmental impacts and thus to enhance the hotel image.

Sürdürülebilirliğin uygulanması otelimizin çevresel maliyetini ve etkisini azaltmak ve böylece otel imajını güçlendirmek için yararlıdır.

The implementation of sustainability is helpful to reduce our hotel's operational costs and can identify new opportunities

Sürdürülebilirlik uygulamaları otelimizin operasyonel maliyetlerini azaltmaya yardımcı olur ve yeni fırsatlar yaratabilir.

The implementation of sustainability can provide our hotel with different information for decision making and improve our hotel's performance	Sürdürülebilirlik uygulamaları karar verme sürecinde otelimize farklı bilgiler sağlayabilir ve otelimizin performansını artırabilir.
---	--

#### **Sorumlu Liderlik (Jang, 2016)**

As a manager, I am aware of key stakeholder demands related to sustainability	Bir yönetici olarak, temel paydaşların sürdürülebilirlik ile ilgili taleplerinin farkındayım.
As a manager, I consider the consequences of sustainability decisions for the key stakeholders	Bir yönetici olarak, sürdürülebilirlik kararlarının temel paydaşlar açısından sonuçlarını dikkate alırım.
As a manager I involve the key stakeholders in decision-making in relation to sustainability issues	Bir yönetici olarak sürdürülebilirlik konuları ile ilgili karar alma sürecine kilit paydaşları dâhil ederim.
As a manager I allow employees to participate in decision making with respect to sustainability issues	Bir yönetici olarak çalışanların sürdürülebilirlik konuları ile ilgili karar alma sürecine katılmalarına izin veririm.
As a manager I allow employees to have influence on critical decisions regarding sustainability issues	Bir yönetici olarak, çalışanların sürdürülebilirlikle ilgili kritik kararlar üzerinde etkili olmasına izin veririm.
As a manager I seek advice on sustainability strategy from employees	Bir yönetici olarak çalışanlardan sürdürülebilirlik stratejisi konusunda fikir alırım.

#### **Sürdürülebilirliğe Yönelik Tutum (Ferdous, 2010)**

Sustainability makes net contribution to society.	Sürdürülebilirlik, topluma net bir katkı sağlar.
Sustainability is about creating collective well-being.	Sürdürülebilirlik, kolektif refah yaratmakla ilgilidir.
Sustainability's success is based on economic performance compatible with the ecosystem	Sürdürülebilirliğin başarısı, ekosistemle uyumlu ekonomik performansa dayanır.

**EK 4. Pilot araştırmanın Cronbach Alfa testi ve DFA sonuçları**

		Madde No	Faktör Yüğü (β)	Cronbach Alfa
<b>Kurumsal Sürdürülebilirlik</b>	Çevresel Sürdürülebilirlik	ÇS1	,420	,842
		ÇS2	,729	
		ÇS3	,831	
		ÇS4	,840	
		ÇS5	,673	
		ÇS6	,525	
		ÇS7	,685	
	Ekonomik Sürdürülebilirlik	ES1	822	,859
		ES2	,586	
		ES3	,767	
		ES4	,629	
		ES5	,768	
		ES6	,730	
	Sosyal Sürdürülebilirlik	SS1	,648	,901
		SS2	,627	
		SS3	,778	
		SS4	,757	
SS5		,875		
SS6		,724		
SS7		,856		
<b>Kurumsal Çevre</b>	Taklitçi Baskılar	TB1	,682	,740
		TB2	,683	
		TB3	,736	
	Zorlayıcı Baskılar	ZB1	,722	,668
		ZB2	,540	
		ZB3	,468	
		ZB4	,552	
	Normatif Baskılar	NB1	,580	,729
		NB2	,600	
		NB3	,522	
		NB4	,560	
		NB5	,465	
NB6		,437		
<b>Organizasyonel Faktörler</b>	Kaynak Varlığı	KV1	,793	,814
		KV2	,775	
		KV3	,745	
		KV4	,603	
	Sürdürülebilirlik Odaklı Kültür	SOK1	,823	,900
		SOK2	,793	
		SOK3	,862	
		SOK4	,886	
		SOK5	,719	
	Algılanan Fayda	AF1	,674	,844
		AF2	,747	
		AF3	,784	
		AF4	,846	
<b>Yönetimsel Faktörler</b>	Sorumlu Liderlik	SL1	,838	,815
		SL2	,808	
		SL3	,693	
		SL4	,797	
		SL5	,702	
		SL6	,620	
	Sürdürülebilirliğe Yönelik Tutum	SYT1	,790	,874
		SYT2	,798	
		SYT3	,734	