



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Ayşe HİMMETOĞLU

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
BİREYSEL VE SOSYAL SORUMLULUK, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DOYUMU VE
DİJİTAL VATANDAŞLIK ROLLERİNİN İNCELENMESİ

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2025



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Ayşe HİMMETOĞLU

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
BİREYSEL VE SOSYAL SORUMLULUK, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DOYUMU VE
DİJİTAL VATANDAŞLIK ROLLERİNİN İNCELENMESİ

Danışman

Prof. Dr. Ahmet AYHAN

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2025

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Ayşe HİMMETOĞLU'nun bu çalışması jürimiz tarafından Halkla İlişkiler ve Tanıtım
Ana Bilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Fatma ÇAKMAK (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Ahmet AYHAN (İmza)

Üye : Doç. DR. Yeşim ÇELİK (İmza)

Üye : Doç. Dr. Zuhal GÖK DEMİR (İmza)

Üye : Doç. DR. Ali KORKMAZ (İmza)

Tez Başlığı: Örgüt Kültürünün Kurumsal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisi: Bireysel
ve Sosyal Sorumluluk, Örgütsel İletişim Doyumu ve Dijital Vatandaşlık
Rollerinin İncelenmesi

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 03/02/2025

Mezuniyet Tarihi :20/02/2025

(İmza)
Prof. Dr. Seda BAYRAKTAR
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Doktora Tezi olarak sunduğum “Örgüt Kültürünün Kurumsal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisi: Bireysel ve Sosyal Sorumluluk, Örgütsel İletişim Doyumu ve Dijital Vatandaşlık Rollerinin İncelenmesi” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

Ayşe HİMMETOĞLU



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜSÜ



TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Ayşe HİMMETOĞLU
Öğrenci Numarası	
Anabilim Dalı	Halkla İlişkiler ve Tanıtım
Programı	Doktora
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Prof. Dr. Ahmet AYHAN
Doktora Tez Başlığı	Örgüt Kültürünün Kurumsal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisi: Bireysel ve Sosyal Sorumluluk, Örgütsel İletişim Doyumu ve Dijital Vatandaşlık Rollerinin İncelenmesi
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	2548889600
Rapor Tarihi	13.02.2025
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: % 7 Alıntılar dahil: % 21
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE, Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 444 sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır. Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: (X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.	
Gerekçe:	
Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.	
Danışman Öğretim Üyesi Unvanı, Adı-Soyadı Prof. Dr. Ahmet AYHAN İmza	

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
TABLolar LİSTESİ	ix
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
ÖZET	xiii
SUMMARY	xiv
TEŞEKKÜR.....	xv
ÖNSÖZ	xvi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. Kültür Kavramı ve Kapsamı	6
1.2. Örgüt Kültürü Kavramı ve Kapsamı	12
1.3. Örgüt Kültürü Kavramının Oluşumu ve Gelişimi	19
1.4. Örgüt Kültürünün Önemi	23
1.5. Örgüt Kültürünün Unsurları.....	27
1.6. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	32
1.7. Örgüt Kültürünün İşlevleri.....	35
1.8. Örgüt Kültürü Modelleri ve Sınıflandırmaları	42
1.8.1. Schein Modeli.....	43
1.8.2. Parsons Modeli	44
1.8.3. Ouchi Modeli.....	45
1.8.4. Kets de Vries ve Miller Modeli	49
1.8.5. Hofstede Modeli	50
1.8.6. Harrison ve Handy Modeli	56
1.8.7. Pheysey Modeli	59
1.8.8. Denison Modeli	59
1.8.9. Cameron ve Quinn Modeli	60
1.8.10. Quinn ve Rohrbauch Modeli.....	62
1.8.11. Cameron ve Freeman Modeli	63
1.8.12. Deal ve Kennedy Modeli	66
1.8.13. Miles ve Snow Modeli	68
1.8.14. Wallach Modeli.....	69
1.8.15. Petars ve Waterman Modeli.....	69

1.8.16.	Schneider Modeli	70
1.8.17.	Kono Modeli	71
1.8.18.	Goffee ve Jones Modeli	72
1.8.19.	Kilmann Modeli	73
1.8.20.	Denison ve Mishra Modeli	74
1.8.21.	Tierney Modeli	77
1.8.22.	Sporn Modeli	78
1.8.23.	Bergquist ve Pawlak Modeli	79
1.8.24.	Sethia ve Glinow Modeli	80
1.8.25.	Pascale Modeli	81
1.9.	Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Çalışmaları	82
1.10.	Örgüt Kültürü ile İlişkili Kuramlar	87
1.10.1.	Makro-analitik Örgüt Kültürü Kuramları	89
1.10.2.	Mikro-analitik Örgüt Kültürü Kuramları	91

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

2.1.	Sürdürülebilirlik Kavramı ve Kapsamı	95
2.2.	Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı ve Kapsamı	107
2.3.	Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramının Tarihsel Gelişimi	111
2.4.	Kurumsal Sürdürülebilirliğin Kurumlar Açısından Önemi	113
2.5.	Kurumsal Sürdürülebilirlik Bileşenleri	117
2.5.1.	Sürdürülebilir Kalkınma	117
2.5.2.	Kurumsal Sosyal Sorumluluk	125
2.5.3.	Paydaş Yönetimi	128
2.5.4.	Üçlü Raporlama	130
2.5.5.	Kurumsal Yönetişim	131
2.6.	Kurumsal Sürdürülebilirlik ile ilgili Modeller	133
2.6.1.	Van Someren Modeli	134
2.6.2.	Callens ve Tyteca Modeli	134
2.6.3.	Stead ve Stead Modeli	135
2.6.4.	Gladwin Modeli	135
2.6.5.	Welford Modeli	137
2.6.6.	Shrivastava ve Hart Modeli	138

2.6.7.	Rydberg Modeli	138
2.6.8.	Starik Modeli	139
2.7.	Üniversitelerde Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Çalışmaları	140
2.8.	Kurumsal Sürdürülebilirlik ile İlişkili Kuramlar	146
2.8.1.	Kurumsal Kuram	146
2.8.2.	Paydaş Kuramı.....	149
2.9.	Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Örgüt Kültürü.....	152
2.10.	Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Örgütsel İletişim	154

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

3.1.	İletişim Kavramı ve Kapsamı	158
3.2.	İletişim Türleri, Süreci ve Unsurları	160
3.3.	Örgütsel İletişim Kavramı ve Kapsamı.....	162
3.4.	Örgütsel İletişimin Amacı.....	166
3.5.	Örgütsel İletişimin Önemi.....	169
3.6.	Örgütsel İletişimin Tarihsel Gelişimi.....	172
3.7.	Örgütsel İletişimin Özellikleri	175
3.8.	Örgütsel İletişimin İşlevleri	176
3.9.	Örgütsel İletişim Türleri	178
3.9.1.	Kapsamı Bakımından Örgütsel İletişim	178
3.9.1.1.	Örgüt İçi İletişim	179
3.9.1.2.	Örgüt Dışı İletişim.....	179
3.9.2.	Yapısı Bakımından Örgütsel İletişim	179
3.9.2.1.	Biçimsel İletişim	179
3.9.2.1.1.	Dikey İletişim.....	182
3.9.2.1.2.	Yatay İletişim	184
3.9.2.1.3.	Çapraz İletişim	186
3.9.2.1.4.	Açık ve Çok Yönlü İletişim	187
3.9.2.1.5.	Dışa Dönük İletişim	188
3.9.2.2.	Biçimsel Olmayan (Enformel) İletişim	189
3.9.3.	Amaç Bakımından Örgütsel İletişim	195
3.9.3.1.	Bilgi Sağlayıcı İletişim.....	195
3.9.3.2.	İnandırıcı/Etkileyici İletişim	195

3.9.3.3.	Eğitici İletişim	195
3.9.3.4.	Değerlendirici İletişim.....	195
3.9.4.	Model Ağ Bakımından Örgütsel İletişim	196
3.9.4.1.	Merkez Model	196
3.9.4.2.	Y Modeli	197
3.9.4.3.	Zincir Modeli.....	198
3.9.4.4.	Dairesel Model	198
3.9.4.5.	Çok Yönlü (Serbest) Model	199
3.9.5.	Araçsallık Bakımından Örgütsel İletişim	200
3.9.5.1.	Yazılı İletişim	200
3.9.5.2.	Sözlü-Sözsüz İletişim.....	202
3.9.5.3.	Görsel-İşitsel ve Elektronik İletişim	205
3.10.	Örgütsel İletişim Doyumu	206
3.11.	Örgütlerde İletişim Engelleri	209
3.11.1.	Kişisel Engeller.....	210
3.11.2.	Fiziksel ve Teknik Engeller	212
3.11.3.	Örgütsel Engeller	213
3.12.	Üniversitelerde Örgütsel İletişim ve Çalışmaları	214
3.13.	Örgütsel İletişim ile İlişkili Kuramlar	219
3.13.1.	Aberg'in Örgütsel İletişim Kuramı.....	219
3.13.2.	Goodman'ın Örgütsel İletişim Kuramı	220
3.13.3.	Argenti'nin Örgütsel İletişim Kuramı.....	221
3.13.4.	Belasen'in Örgütsel İletişim Kuramı	222
3.13.5.	Van Riel'in Örgütsel İletişim Kuramı	224
3.13.6.	Cornelissen'in Örgütsel İletişim Kuramı	226
3.14.	Örgütsel İletişim ve Örgüt Kültürü.....	228

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DİJİTAL VATANDAŞLIK

4.1.	Vatandaşlık Kavramı ve Kapsamı	232
4.2.	Dijitalleşme Kavramı ve Kapsamı	234
4.3.	Dijital Vatandaşlık Kavramı ve Kapsamı	237
4.4.	Dijital Vatandaşlık Özellikleri ve Kuralları.....	243
4.5.	Dijital Vatandaşlığın Faydaları, Olası Sorunları ve Riskleri	245

4.6.	Dijital Vatandaşlığın Kuram Temelleri	249
4.7.	Üniversitelerde Dijital Vatandaşlık ve Çalışmaları	251
4.8.	Dijital Vatandaşlık ile İlişkili Kuramlar	253
4.8.1.	Katılımcı Demokrasi Kuramı	253
4.8.2.	Difüzyon Kuramı	257
4.8.3.	Sosyal Ağ Kuramı	259
4.8.4.	Medya Zenginlik Kuramı	261

BEŞİNCİ BÖLÜM

BİREYSEL VE SOSYAL SORUMLULUK

5.1.	Sorumluluk Kavramı ve Kapsamı	264
5.2.	Bireysel Sorumluluk Kavramı ve Kapsamı	267
5.2.1.	Ahlaki Muhakeme	268
5.2.2.	Retrospektif (Geriye Yönelik) Sorumluluk	269
5.2.3.	Prospektif (İleriye Yönelik) Sorumluluk	269
5.2.4.	Bir Erdem Olarak Sorumluluk	269
5.3.	Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Kapsamı	270
5.4.	Bireysel ve Sosyal Sorumluluk Kavramı	272
5.5.	Bireysel ve Sosyal Sorumluluk Modeli	272
5.6.	Bireysel ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk	274
5.7.	Bireysel ve Sosyal Sorumluluk ile İlişkili Kuramlar	277
5.7.1.	Hegel'in Sorumluluk Kuramı	278
5.7.2.	Rogers'in Benlik Kuramı	279
5.7.3.	Bandura'nın Sosyal Öğrenme Kuramı	281

ALTINCI BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

6.1.	Araştırmanın Önemi ve Amacı	283
6.2.	Araştırmanın Örneklemi ve Sınırlılıkları	284
6.3.	Araştırmanın Hipotezleri	285
6.4.	Araştırmada Kullanılan Ölçekler	286
6.5.	Verilerin Değerlendirilmesi ve Analizi	287
6.6.	Araştırmanın Bulguları	288
6.6.1.	Katılımcıların Demografik Özellikleri	288

6.6.2.	Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Ortalama, Standart Sapma ve Çarpıklık Değerleri	289
6.6.3.	Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	291
6.6.4.	Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	292
6.6.5.	Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	293
6.6.6.	Ölçekler Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar.....	294
6.6.7.	Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modelinin Analizi	299
6.6.8.	Araştırmanın Teorik Yapısal Modeli.....	299
6.6.9.	Araştırmanın Teorik Yapısal Modelinin Path Analizi ile Test Edilmesi	301
6.6.10.	Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	301
6.6.11.	Yakınsak ve Iraksak Geçerlik	304
6.6.12.	Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçları.....	307
6.6.13.	Ölçekler ve Alt Boyutların Demografik Özelliklerine Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Analiz Sonuçları	321
SONUÇ		331
KAYNAKÇA.....		346
EK 1- Uygulanan Anket Formu		416
ÖZGEÇMİŞ		422

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Cameron ve Quinn Modeli- Rekabetçi Değerler Çerçevesi.....	61
Şekil 1.2 Örgütsel Etkinlik İçin Rekabetçi Değerler Modeli.....	63
Şekil 1.3 Cameron ve Freeman Örgüt Kültürü Modeli	64
Şekil 1.4 Deal ve Kennedy'nin Kültür Tipleri	67
Şekil 1.5 Goffee ve Jones Örgüt Kültürü Modeli (İki Boyut ve Dört Kültür Tipi).....	72
Şekil 1.6 Denison ve Mishra Örgüt Kültürü Modeli	75
Şekil 1.7 Üniversite Kültürü Tipolojisi	78
Şekil 1.8 Sethia ve Glinow Örgüt Kültürü Modeli (İki Boyut ve Dört Kültür Tipi).....	80
Şekil 2.1 Sürdürülebilirliğin Üç Boyutu.....	99
Şekil 2.2 Sürdürülebilirlik Bileşenleri	100
Şekil 2.3 Sürdürülebilir Kalkınma Üçgeni	119
Şekil 2.4 Sürdürülebilir Üniversite Kavramının Temel Alanları	124
Şekil 2.5 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi.....	126
Şekil 2.6 Kampüs Sürdürülebilirliğinin Sağlanmasına Yönelik Önerilen Yaklaşımın Çerçevesi	141
Şekil 2.7 Sürdürülebilir Üniversite Modeli	143
Şekil 3.1 İletişim Süreci ve Temel Unsurları	161
Şekil 3.2 Biçimsel İletişim Çeşitleri	180
Şekil 3.3 Biçimsel Olmayan İletişim Zinciri Tipleri	194
Şekil 3.4 Merkezi İletişim Modeli.....	196
Şekil 3.5 Y Modeli	197
Şekil 3.6 Zincir İletişim Modeli	198
Şekil 3.7 Dairesel Model	199
Şekil 3.8 Çok Yönlü Model.....	200
Şekil 3.9 Etkin İletişimi Engelleyen Örgütsel Engeller.....	214
Şekil 3.10 Aberg'in Kurumsal İletişim Teorisi	220
Şekil 3.11 Belasen'in Çelişen Değerler Yaklaşımı	223
Şekil 3.12 Van Riel'in Örgütsel İletişim Modeli.....	226
Şekil 4.1 Dijital Vatandaşlık Alt Boyutları	241
Şekil 4.2 Dijital Vatandaşlık Unsurlarının Birbirleriyle İlişkileri ve Temel Amaçları	250
Şekil 4.3 Dijital Vatandaşlık Modeli	250
Şekil 4.4 Dijital Vatandaşlığın Dört Boyutu	251

Şekil 6.1 Hayes (2022)'in 92 Nolu Modeli	300
Şekil 6.2 Başlangıçta Önerilen Araştırma Modeli.....	300
Şekil 6.3 Örgüt Kültürü Ölçeği İle Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği Arasındaki İlişkide Örgütsel İletişim Doyumu Ölçeğinin Aracılık Değişken Etkisinin İz Grafiği	309
Şekil 6.4 Örgüt Kültürü Ölçeği ile Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği Arasındaki İlişkide Bireysel Sosyal Sorumluluk Ölçeğinin Aracılık Değişken Etkisinin İz Grafiği	311
Şekil 6.5 Örgüt Kültürü Ölçeği ile Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği Arasındaki İlişkide Dijital Vatandaşlık Ölçeğinin Düzenleyici (Moderator) Değişken Etkisinin İz Grafiği	313
Şekil 6.6 Örgüt Kültürü Ölçeği ile Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği Arasındaki İlişkide Dijital Vatandaşlık Ölçeğinin Düzenleyici (Moderator) Değişken Etkisi	314
Şekil 6.7 Örgüt Kültürü ile Bireysel ve Sosyal Sorumluluk İlişkisinde Dijital Vatandaşlığın Düzenleyici Rolü	316
Şekil 6.8 Örgütsel İletişim İle Bireysel ve Sosyal Sorumluluk İlişkisinde Dijital Vatandaşlığın Düzenleyici Rolü	316
Şekil 6.9 Araştırma Modelinin Analizi Sonucu Elde Edilen İz Grafiği	318
Şekil 6.10 Örgütsel İletişim ile Kurumsal Sürdürülebilirlik İlişkisinde Dijital Vatandaşlığın Düzenleyici Rolü	319
Şekil 6.11 Bireysel ve Sosyal Sorumluluk İle Kurumsal Sürdürülebilirlik İlişkisinde Dijital Vatandaşlığın Düzenleyici Rolü	319

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Amerikan, Japon ve Z Tipi Güdüleme Modelleri	47
Tablo 1.2 Tierney'in Örgüt Kültürü Çerçevesi	77
Tablo 2.1 Sürdürülebilirliğin Tarihsel Gelişimi	98
Tablo 2.2 UI Green Metric Türkiye Sıralaması (2023)	144
Tablo 3.1 Etkili Dinlemenin Anahtarları	162
Tablo 6.1 Araştırmanın Evren ve Örneklem Büyüklüğü.....	284
Tablo 6.2 Araştırmaya Katılan 529 Çalışanın Tanıtıcı (Demografik) Özellikleri.....	289
Tablo 6.3 Ölçekler ve Alt Boyutlarının Ortalama, Standart Sapma ve Çarpıklık Değerleri ..	291
Tablo 6.4 Uyum İyiliği İndeksi Kabul Kriterleri.....	292
Tablo 6.5 Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin DFA Analizinden Elde Edilen Uyum İyiliği İndeksleri	293
Tablo 6.6 Cronbach Alpha Değerleri ve Yorumları	293
Tablo 6.7 Çalışmada Kullanılan Ölçek ve Alt Boyutların Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayıları.....	294
Tablo 6.8 Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin ve Korelasyon Analizi Sonuçları	297
Tablo 6.9 Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Basit ve Çoklu Regresyon Analizi	298
Tablo 6.10 Doğrulamalı Faktör Analizi: Maddeler, Standardize Edilmiş Yükleri ve Anlamlılıkları	302
Tablo 6.11 Doğrulamalı Faktör Analizinden Elde Edilen Uyum İyiliği İndeksleri	304
Tablo 6.12 Yakınsak ve Iraksak Geçerlik İçin Gerekli Koşullar	304
Tablo 6.13 Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Yakınsaklık Ve Iraksaklık Geçerliği ile Güvenirliğine İlişkin AVE, CR, MSV ve ASV Değerleri.....	306
Tablo 6.14 Doğrusal Modeldeki Standardize Edilmemiş ve Standardize Edilmiş Etkiler.....	307
Tablo 6.15 Standardize Edilmiş Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkiler	309
Tablo 6.16 Doğrusal Modeldeki Standardize Edilmemiş ve Standardize Edilmiş Etkiler.....	310
Tablo 6.17 Standardize Edilmiş Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkiler	311
Tablo 6.18 Doğrusal Modeldeki Standardize Edilmemiş ve Standardize Edilmiş Etkiler.....	313
Tablo 6.19 Doğrusal Modeldeki Standardize Edilmemiş ve Standardize Edilmiş Etkiler.....	317
Tablo 6.20 Standardize Edilmiş Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkiler	321
Tablo 6.21 Çalışmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Analiz Sonuçları	323

Tablo 6.22 Çalışmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Analiz Sonuçları	324
Tablo 6.23 Çalışmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Analiz Sonuçları	325
Tablo 6.24 Çalışmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Analiz Sonuçları	326
Tablo 6.25 Çalışmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutlarının Personel Statüsüne Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Analiz Sonuçları	327
Tablo 6.26 Çalışmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutlarının Kadro Ünvanına Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Analiz Sonuçları	329
Tablo 6.27 Çalışmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutlarının Çalışma Yılına Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Analiz Sonuçları	330

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi
ASV	: Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması
AVE	: Ortalama Açıklanan Varyans
BSSÖ	: Bireysel Sosyal Sorumluluk Ölçeği
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
CMIN (X^2)/df	: Ki-karenin Serbestlik Derecesine Oranı
CR	: Bileşik Güvenirlik
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DVÖ	: Dijital Vatandaşlık ölçeği
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
KSÖ	: Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği
MSV	: Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi
NFI	: Normlandırılmış Uyum İndeksi
OECD	: Organisation for Economic Cooperation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
ÖİDÖ	: Örgütsel İletişim Doyum Ölçeği
ÖKÖ	: Örgüt Kültürü Ölçeği
RMSEA	: Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı
SAS	: Statistical Analysis Software (İstatistiksel Analiz Yazılımı)
SK	: Sustainable Development (Sürdürülebilir Kalkınma)
SPSS	: Statistical Package for Social Science (Sosyal Bilimler İstatistik Paketi)
SRMR	: Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
TDK	: Türk Dil Kurumu
THE	: Times Higher Education (Times Yüksek Öğrenim)
UNESCO	: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü)

WCED	: Wolrd Commision on Environment and Development (Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu)
UN	: United Nations (Birleşmiş Milletler)
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi



ÖZET

Sürdürülebilirliğin kültürel boyutunun incelenmeden tam olarak anlaşılamayacağı ve sürdürülebilirlik dönüşümünün çeşitli kültürel değişimleri zorunlu kıldığı düşüncesi, yeni ortaya çıkan bir görüş değildir. Sürdürülebilirliğin kurumun tamamı tarafından benimsenmesi ve iş süreçlerine entegre edilmesini sağlayan temel kavram ise kurum kültürüdür. Günümüzde kurumsal sürdürülebilirliği artırarak bilinirlik, prestij ve rekabet avantajı elde etmek isteyen üniversitelerin, kurum kültürüne ve uygulamalarına daha fazla önem vermeleri gerektiği savunulmaktadır.

Topluma karşı nitelikli insan gücünü yetiştirme sorumluluğunu üstlenen üniversitelerin başarısı ve sürdürülebilirliği, akademik ve idari personelin performansına bağlıdır. Üniversiteler birer hizmet kuruluşu olarak, tüm iş ve süreçlerini örgüt kültürü temelinde iletişim üzerinden yürütmektedir. Örgütsel iletişimi ve bireysel ve sosyal sorumluluğu şekillendiren ve örgüt içindeki işleyişi düzenleyen en önemli unsur ise örgüt kültürüdür. Bu bağlamda, çalışmanın temel amacı örgüt kültürünün kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel iletişim doyumunun, bireysel ve sosyal sorumluluğun aracılık ve dijital vatandaşlığın düzenleyicilik rollerinin belirlenmesidir.

Bu çalışmada beş temel ölçek ve alt boyutları ile birlikte temsil edilmiştir. Çalışmanın örnekleme olan bir kamu üniversitesinin 529 akademik ve idari personeline kolayda örnekleme yoluyla ulaşılmıştır. Çalışmada elde edilen verilerin istatistiksel analizleri için SPSS (Statistical Package for Social Science) for Windows 27.0 ve SAS Version 9.4 programları kullanılmıştır. Çalışmada elde edilen bulgulara göre örgüt kültürünün kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde anlamlı ve önemli bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bu etkileşimde örgütsel iletişim doyumunun anlamlı ve çok güçlü aracılık etkisinin yanı sıra bireysel ve sosyal sorumluluğun düşük düzeyde ve anlamlı aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca söz konusu bu etkileşimde dijital vatandaşlığı pozitif yönlü ve anlamlı düzenleyicilik rolü olduğu bulunmuştur. Demografik değişkenlere ait bulgular ise araştırma yöntemi bölümünde detaylı olarak verilmiştir.

Anahtar Kavramlar: Örgüt Kültürü, Kurumsal Sürdürülebilirlik, Örgütsel İletişim Doyumu, Bireysel ve Sosyal Sorumluluk, Dijital Vatandaşlık

SUMMARY

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON CORPORATE SUSTAINABILITY: AN EXAMINATION OF THE ROLES OF INDIVIDUAL AND SOCIAL RESPONSIBILITY, ORGANIZATIONAL COMMUNICATION SATISFACTION, AND DIGITAL CITIZENSHIP

The idea that the cultural dimension of sustainability cannot be fully understood without being examined and that the transformation towards sustainability necessitates various cultural changes is not a new view. The key concept that ensures the adoption of sustainability by the entire institution and its integration into business processes is organizational culture. Today, it is argued that universities aiming to enhance corporate sustainability, thereby gaining recognition, prestige, and competitive advantage, should place greater emphasis on organizational culture and practices.

The success and sustainability of universities, which bear the responsibility of training qualified human resources for society, depend on the performance of both academic and administrative staff. As service institutions, universities conduct all their operations and processes based on organizational culture through communication. The most important factor shaping organizational communication, individual and social responsibility, and regulating the functioning within the organization is the organizational culture. In this context, the main purpose of the study is to determine the mediating role of organizational communication satisfaction, individual and social responsibility, and the moderating role of digital citizenship in the impact of organizational culture on corporate sustainability.

This study includes five main scales and their sub-dimensions. The sample of the study, consisting of 529 academic and administrative personnel from a public university, was reached through convenience sampling. SPSS (Statistical Package for Social Science) for Windows 27.0 and SAS version 9.4 programs were used for statistical analyses of the data obtained in the study. According to the findings, organizational culture has a significant and substantial effect on corporate sustainability. In this interaction, organizational communication satisfaction was found to have a significant and strong mediating effect, while individual and social responsibility had a low but significant mediating effect. Furthermore, digital citizenship was found to have a positive and significant moderating role in this interaction. Findings related to demographic variables are presented in detail in the research methodology section.

Keywords: Organizational Culture, Corporate Sustainability, Organizational Communication Satisfaction, Individual and Social Responsibility, Digital Citizenship

TEŞEKKÜR

Doktora öğrenimim ve tez çalışmam süresince bilgisini, tecrübesi ve vaktini esirgemeyerek bana her zaman destek veren değerli danışmanım Prof. Dr. Ahmet AYHAN'a çok teşekkür ediyorum. Tez izleme komisyonu jürisinde yer alarak bana her konuda yol gösteren, bilgi ve desteğini her zaman hissettiren, tezimi oluşturma ve tamamlama süreçlerinde önemli katkıları olan Doç. Dr. Yeşim ÇELİK, Doç. Dr. Fatma ÇAKMAK, Doç. Dr. Zuhâl GÖKDEMİR ve Doç. Dr. Ali KORKMAZ hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca, bu tez çalışmam sürecinde bana her konuda yardımcı olan eşim Taner HİMMETOĞLU'na, annem Beyhan AKINCI'ya, babam Zeki AKINCI'ya ve kardeşim Arda AKINCI'ya çok teşekkür ediyorum.

Tezimin bu alanda yapılacak diğer çalışmalara katkı ve fayda sağlamasını temenni ediyorum.

Ayşe HİMMETOĞLU

Antalya, 2025

ÖNSÖZ

Baş döndürücü bir şekilde hızla gelişen ve değişen sosyal, çevresel, ekonomik ve yönetsel süreçlerde kurumların ayakta kalması ve yaşamlarını sürdürülebilmeleri zorlaşmaktadır. Tüm iç ve dış paydaşlarına karşı sorumlulukları artan kurumların başında gelen üniversitelerde, günümüzde sürdürülebilirlik alanında yaptıkları çalışmalara daha büyük önem vermeye başlamıştır. Sürdürülebilirliğin kurumun tümü tarafından özümсенmesini sağlayacak temel unsur olan örgüt kültürünün oluşturulması veya sürdürülebilir örgüt kültürüne dönüştürülmesi kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında ve geliştirilmesinde elzemdir. Unutulmamalıdır ki, kurumun bu çerçevedeki hedeflerinin başarıya ulaşabilmesi ancak sürdürülebilirlik odaklı güçlü bir kurum kültürü sayesinde gerçekleşmektedir.

Bu tez çalışmasında kurumsal sürdürülebilirliğin oluşturulmasında, korunmasında ve geliştirilmesinde kurum kültürünün, örgütsel iletişim doyumunun ve bireysel ve sosyal sorumluluğun rolleri irdelenmektedir. Bu bağlamda yapılan araştırma kapsamında eğitim kurumlarının en üstünde olan üniversitelerde yürütülen sürdürülebilirlik çalışmaları ve bu çalışmalarda kurum kültürünün yeri irdelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda üniversitedeki mevcut duruma yönelik bir saptama yapılmış hem akademik alana yönelik hem de daha sonra yapılması olası akademik çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

GİRİŞ

Dünyada ıgır açan bilimsel buluşlar, öngörülemez bir hızla etki alanını genişleten teknoloji ve iş dünyasında yaşanan travmatik gelişmeler ve değişimler durmaksızın artan bir ivmeyle devam etmektedir. Bu belirsizliğin hüküm sürdüğü ekosistemde kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri ve büyümeleri, ayrıca yoğun rekabet koşullarına uyum sağlamaları kurumları yeni arayışlara yönlendirmektedir.

Toplum içindeki bireyler arasında paylaşılan ve nesilden nesile aktarılan kültür, bir tarihsel birikim ve değerler koleksiyonu olarak kabul edilir. Bu kültür, insan topluluğunun ortak davranışları ve düşüncelerini anlamlı kılar. Kültür, bireylerin dünya görüşlerini etkiler ve olayları, kişileri algılama şeklini belirler. Kültürün özü, geleneksel düşünceler ve bu düşüncelere bağlı değerlerden oluşur. Birey için kişilik ne ifade ediyorsa, kültür de bir insan grubu için aynı anlama gelir (Atay, 2001). Kültür, toplumsal yapının her alanında etkili olup, örgütler için de büyük bir öneme sahiptir.

Örgütler, sahip oldukları kültür aracılığıyla üyelerini ortak değerler, normlar ve inançlar etrafında birleştirecek, onların örgütün amaçlarına uyum sağlamalarına ve iş birliği oluşturmalarına olanak tanır. Örgüt kültürlerinin içeriğini anlamak ve açıklamak, örgütlerin değerlerinin neler olduğunu, nasıl oluştuğunu, nasıl sürdürüldüğünü ve hangi koşullarda değişebileceğini bilmekle mümkündür. Örgüt kültürü, bir kuruluşun işleyişini ve çalışanların davranışlarını şekillendiren değerler, normlar ve inançlar bütünü olarak tanımlanabilir (Can, 1997). Bu bağlamda örgüt kültürü, koordinasyonu ve bütünleşmeyi kolaylaştırmanın yanı sıra, çalışanların örgütsel işleyiş anlamalarını ve ortak değer yargılarını düzenlemelerini sağlayarak önemli bir rol oynar.

Örgüt kültürü, koordinasyonu ve bütünleşmeyi kolaylaştırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların örgütsel işleyiş anlamalarına ve ortak değer yargılarını düzenlemelerine olanak tanır (Alvesson, 2002). Bu şekilde, toplum ve işletme, yöneticiler ile çalışanlar ve çalışanlar arasında anlayışın ve iş birliğinin gelişmesine katkıda bulunur. Örgüt kültürü, ayrıca kurumun bölümleri ve çalışanları arasında birleştirici ve kaynaştırıcı bir rol oynar ve örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik motive eder. Kısacası, örgüt kültürü, örgütü topluma bağlayan, onun toplumdaki yerini, önemini ve başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. Kurumların yazılı ya da yazılı olmayan kurallarını oluşturan örgüt kültürü ve uygulamaları kurumların sürdürülebilirliği açısından daha büyük bir önem kazanmaya başlamıştır. Sürdürülebilir bir kurumsal yapıya sahip olarak varlığını sürdürmek, bununla birlikte büyümek ve gelişmek isteyen kurumlar sahip oldukları örgüt kültürü vasıtasıyla diğer kurumlardan farklılaşmayı ve

ayrışmayı hedeflemektedir. Sürdürülebilirlik, kurum içinde tam anlamıyla benimsendiğinde ve iş süreçlerine entegre edildiğinde, bunu mümkün kılacak temel kavram örgüt kültürüdür.

Toplumsal ve ekolojik endişelerle birlikte insan ihtiyaçlarına odaklanan sürdürülebilirlik kavramı, günümüzde büyük bir popülerlik kazanmıştır. Sürdürülebilirlik, faaliyetlerin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarına odaklanarak kurumlara hayatta kalabilmeleri adına önemli faydalar sunmaktadır (Doğan, 2021). Doğal ve kültürel kaynakların sınırlı olduğu gerçeği anlaşılmış ve bu kaynakların bilinçli bir şekilde kullanılması konusu önem kazanmıştır. Gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılamak için bugünkü neslin bilinçli hareket etmesinin gerekliliği, sürdürülebilirlik anlayışının temelini oluşturmuştur. Sürdürülebilirlik çalışmaları, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarıyla işletmelerin vizyonlarına ve misyonlarına rehberlik eden bir yol haritası sunmaktadır.

Kurumsal sürdürülebilirlik, başlangıçta çevre koruması kavramıyla ortaya çıkan ve günümüzde özellikle işletmeler arasında rekabet avantajı olarak kabul edilen sürdürülebilirlik anlayışının, işletmelerin düzeyinde ele alınmasıdır. Bu yaklaşım, işletmelerin faaliyetlerini yerine getirirken ortaya çıkan sosyal ve çevresel konulara odaklanmalarının gerekliliğine vurgu yapar (Hahn vd., 2015). Kurumsal sürdürülebilirlik, günümüz dinamik iş çevresinde yeni bir yönetim yaklaşımı olarak kendine yer bulmuştur. Kurumsal sürdürülebilirlik, kurumlar düzeyinde kullanılan kar odaklı yaklaşımların yerine yeni bir anlayış olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşım, kurumsal değeri gözeterek sadece kar elde etmeye odaklanmak yerine, kurumların sürdürülebilir olmaları için bir değer yaratmalarını vurgular. Bu sayede, kurumlar hedef kitlede kalıcı ve sürdürülebilir bir başarı elde edebilirler. Kurumsal sürdürülebilirlik, yalnızca ekonomik performansın yeterli olmadığını, aynı zamanda çevresel ve sosyal performanslarla birleşerek bütünsel bir başarıya ulaşmada etkili olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, kurumsal sürdürülebilirliğin, bir kuruluşun ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarıyla uzun vadeli başarısını sürdürmesi için atılan adımların tümünü kapsayan bir strateji olduğunu söyleyebiliriz. Kurumların en büyük değerlerinin insan varlığı olduğu günümüz dünyasında kurumların sürdürülebilir olmaları yalnızca ürettiği ürün ya da hizmet kaliteleriyle değil kurum kültürleriyle yaratabilecekleri gelişmelere ve farkındalıklara bağlıdır.

İletişim, insanların grup halinde yaşamaya başlamalarından bu yana toplumsal etkileşimlerde rol oynayan sembolik mesajların karşılıklı iletilmesi ve bu sayede aralarında belirli anlamların paylaşılması sürecidir (Barnard, 1968). Bu süreç, bireyler arası ilişkilerin, örgütlerin ve toplumların oluşturulmasını ve bir arada tutulmasını sağlayan önemli bir bağlayıcı rolü üstlenir. Kurum kültürünün bir sonucu ve kurumsal sürdürülebilirliğin bir nedenseli olan örgütsel iletişimin kurum açısından önemi yadsınamaz. Ortak bir hedefe ulaşmak için bir araya

gelmiş insanlardan oluşan bir kurumda, iletişim bu sürecin hayati önem taşıyan bir parçasını oluşturur. Aslında, iletişim, ortak bir hedef belirlenmeden önce var olmak zorundadır. Bir grup içinde birlikte çalışan insanlar etkileşimde bulunmalıdır; bu nedenle, çalışanlar ihtiyaçlarını, düşüncelerini, planlarını ve uzmanlıklarını birbirlerine aktarmak zorundadırlar. İletişim, bu bağlamda bilginin paylaşıldığı, etkinliklerin koordine edildiği ve daha iyi kararlar alınmasının anlamını taşır. Örgüt kültürü, bir örgütün benimsediği değerler, inançlar, normlar ve davranış biçimlerini ifade ederken, örgütsel iletişim, örgüt içinde bilgi, fikir ve düşüncelerin aktarımı ve paylaşımını sağlar. Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesi, örgütün amacına ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürü, örgütsel iletişimi şekillendirmekte ve etkililiği üzerinde rol oynamaktadır. Bununla birlikte örgütsel iletişim de örgüt kültürünün gelişimine dolaylı olarak katkıda bulunmaktadır. Diğer yandan örgütsel iletişim, kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerinin ve hedeflerinin başarısı için kritik öneme sahiptir. Bir örgütün sürdürülebilirlik hedeflerini paylaşması, tüm çalışanlar ve paydaşlar arasında anlayışı, iş birliğini ve katılımı sağlar. Ayrıca, etkin bir örgütsel iletişimle sürdürülebilirlik performanslarının paylaşılması tüm paydaşlar arasında güvenli ve şeffaf bir ortamı yaratabilir.

Dijital vatandaşlık, bireylerin internet ve diğer dijital teknolojileri kullanırken sorumlu, doğru, etik ve güvenli bir şekilde davranmaları, ayrıca sorumlulukları kabul etme konusunda bilinçli bir şekilde hareket etmek anlamına gelir (Atalay ve Varol, 2016). Örgüt kültürü, çalışanların birbirleriyle nasıl etkileşimde bulunması gerektiği, hangi davranışların kabul edilebilir olduğu ve hangi davranışların kabul edilemez olduğu konusunda net bir çerçeve sağlar. Bu da dijital ortamda nasıl hareket edilmesi gerektiği konusunda çalışanlara yol gösterir. Ayrıca, örgüt kültürü, çalışanların dijital vatandaşlık konusunda farkındalık düzeylerini artırabilir. Örgüt kültürü, çalışanların dijital dünyada karşılaşabilecekleri riskler ve tehditler hakkında bilgilendirici eğitimler ve materyaller sunarak çalışanların dijital vatandaşlık bilincini artırmaya yardımcı olabilir. Öte yandan, dijital vatandaşlık da örgüt kültürüne katkı sağlayabilir. Dijital vatandaşlık, çalışanların etik davranışlar sergilemelerine, örgütün itibarını korumalarına ve güvenli bir çalışma ortamı oluşturmalarına yardımcı olabilir. Aynı zamanda, dijital vatandaşlık, örgüt içindeki iletişimi ve iş birliğini artırabilir, böylece örgüt kültürüne katkıda bulunabilir. Diğer yandan, kurumsal sürdürülebilirlik ve dijital vatandaşlık arasındaki ilişki, kurumların dijital teknolojileri kullanırken sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için sorumlu bir şekilde davranmaları gerektiğini gösterir. Ayrıca, kurumsal sürdürülebilirlik ve dijital vatandaşlık arasındaki ilişki, kurumların hem toplum hem de çevre için daha sürdürülebilir bir gelecek inşa etmelerine yardımcı olabilir.

Bireyin kendi hayatının yükümlülüklerini yerine getirme olarak tanımlanan bireysel sorumluluk, yapılması ve yapılmaması gereken davranışlara karar vermede önemli bir faktör olarak değerlendirilmekte ve bağlantı kurulan birçok davranışımızın da temelini oluşturabilmektedir. Bireysel sorumluluk kendi benliğinde, sağlıklı ilişkiler geliştirmeyi, üretken ve yararlı olmayı, cesaret ve özgüveni gerektirir (Hamilton ve Fenzel, 1988). Toplumsal olarak sorumlu birey, diğerlerinden hiçbir çıkar beklentisi olmadığında bile yardım etmeye eğilimlidir. Bu yönde bir çaba kişinin iç standartları, yani kişilik özellikleri ile açıklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bireysel ve sosyal sorumluluk, bir bireyin toplumun kendisinden beklediği tutum ve davranışların farkında olması ve bu sorumlulukları kendisi ve toplumu için yerine getirmesidir. Bir örgütün kültürü, bireylerin davranışlarını etkileyebilir ve belirleyebilir. Örgüt kültürü, çalışanların bireysel ve sosyal sorumluluk duygularını güçlendirebilir ve örgüt içindeki toplumsal sorunlara karşı bireysel duyarlılığını artırabilir. Kurumlar, kurumsal sürdürülebilirlik çerçevesinde faaliyetlerini sürdürürken, bireysel ve sosyal sorumluluk ilkelerine de uygun hareket etmelidirler. Bu, kurumların sadece kendi çıkarlarını değil, aynı zamanda bireylerin, toplumun ve çevrenin de çıkarlarını dikkate almalarını gerektirir.

Bu tez çalışmasında örgüt kültürü, kurumsal sürdürülebilirlik, örgütsel iletişim doyumu, bireysel ve sosyal sorumluluk ve dijital vatandaşlık değişkenleri, üniversitelerde sürdürülebilirlik ve etkili örgütsel işleyişin sağlanmasına yönelik önemli faktörler olarak seçilmiştir. Bilindiği gibi örgütsel kültür, bir kurumun misyonunun oluşmasında ve vizyonunun ortaya konulmasında temel belirleyici ve etkileyici unsurdur. Kurumsal sürdürülebilirlik ise, bir kurumun çevresel, ekonomik, toplumsal ve yönetsel açıdan büyük bir önem taşımaktadır. Aynı zamanda, kurumsal sürdürülebilirlik, kurumun itibarını ve rekabet avantajını güçlendiren bu yaklaşım hem üniversite çalışanları hem de paydaşlar için üniversiteyi daha cazip hale getirirken, uzun vadeli başarıyı da güvence altına almaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürü ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkilerin ve etkileşimlerin ortaya konulması kurumsal stratejilerin oluşturulmasında büyük bir önem arz etmektedir. Örgütsel iletişim doyumu, bir kurumun verimliliği, çalışan bağlılığı ve genel başarısı açısından büyük bir öneme sahip olmakla birlikte aynı zamanda örgüt kültürü ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide nedensellik ve sonuçsallık etkileşimine etki eden önemli bir unsurdur. Bu bağlamda örgütsel iletişim doyumu da bu araştırma dahil edilmiştir. Bireysel ve sosyal sorumluluk ise, bir kurumun sürdürülebilir başarısı ve toplumsal itibarı açısından büyük bir öneme sahip olmakla birlikte aynı zamanda hem çalışanların motivasyonunu artırarak içsel bir aidiyet duygusu oluşturur hem de kurumun uzun vadeli başarısını güvence altına alarak rekabet avantajı sağlar. Bu nedenle bireysel ve sosyal sorumluluk unsuru da bu araştırma modeline dahil edilmiştir. Bu

modele dahil edilen diğerk bir unsur ise, bir kurum için hem iç iletişimi güçlendiren hem de dijital dünyada etik, güvenli ve verimli bir şekilde var olmayı sağlayan ve kritik bir öneme sahip olan dijital vatandaşlıktır. Bu unsur da araştırma modeline dahil edilmiştir.

Bu değişkenlerin her biri, örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada birbirini tamamlayan ve birbirini destekleyen dinamikler sunmaktadır. Bu beş değişkenin birlikte ele alınması, kurumsal sürdürülebilirliğin yalnızca örgüt kültürüne dayalı olarak değil, aynı zamanda çalışanlar arasındaki örgütsel iletişim, bireysel ve sosyal sorumluluk ve dijital vatandaşlık etkileşimleriyle desteklendiği dinamik bir yapı oluşturmaktadır. Bu değişkenler, üniversitelerde sürdürülebilirlik stratejilerinin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için birbirini tamamlayan kritik faktörlerdir. Araştırmanın amacı, bu faktörlerin bir arada nasıl etkileşim gösterdiğini ve üniversitelerde sürdürülebilirliğin nasıl güçlendirilebileceğini keşfetmektir.

Bu kapsamda yapılan araştırma çalışmasının amacı doğrultusunda ilk bölümünde örgüt kültürü kavramı, ikinci bölümde kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, üçüncü bölümde örgütsel iletişim kavramı, dördüncü bölümde dijital vatandaşlık kavramı ve beşinci bölümde bireysel ve sosyal sorumluluk kavramı ele alınmıştır. Araştırmanın altıncı bölümünde örgüt kültürünün kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin, dijital vatandaşlığın ve bireysel ve sosyal sorumluluğun etkileşim rolleri incelenecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. Kültür Kavramı ve Kapsamı

Kültür, kökeni çok eski olan bir terim olup çeşitli insani ve sosyal bilimlerin ilgi alanına girmekte ve özellikle sosyal antropolojinin odak noktasını oluşturan bir kavramdır. Bu kavram, farklı uzmanlık alanlarındaki araştırmacıların ortak bir konusu olmuş ve her bir disiplin, kültürü çeşitli açılardan tanımlamıştır. Tarih, ekoloji, felsefe, psikoloji, antropoloji ve sosyoloji gibi birçok farklı bilim dalı, kültür kavramını farklı perspektiflerden tartışmış, ele almış ve çeşitli tanımlamalarda bulunmuştur.

"Kültür" kelimesi, Latince'deki "Cultura" veya "Colere" kelimelerinden türetilmiştir. Bu Latince kelimeler, "bakmak" veya "yetiştirmek" anlamına gelir. "Cultura" kelimesi, başlangıçta tarımsal bağlamda ekmek-biçmek, sürmek ve ürün yetiştirmek gibi anlamlarla kullanılıyordu. "Culture" kelimesi, Fransızca'da ise "ekip biçmek" anlamına gelirken, bu terimi kullanan ilk kişi ünlü Fransız yazar Voltaire olmuştur. Voltaire, 18. yüzyılda bu kelimeyi insan zekasının gelişimi ve artırılması amacıyla kullanmıştır (Mejuyev, 1987; Williams, 2014). Ancak, bu kelimenin insan deneyimi ve yaşam tarzı anlamını kazanması, Almanya'da 1750'den sonraki gelişmelerin bir sonucudur (Williams, 2014). 18. yüzyılın sonlarında "kültür" terimi, başlangıçta insanın zihinsel kapasitesi tarafından oluşturulan değer anlamında kullanılmaya başlandı. Ülkemizde ise, kültür kavramını ilk sistematik ve detaylı olarak inceleyen ve tanımlayan kişi Ziya Gökalp'tir (Turhan, 1969). Ziya Gökalp, kültür kavramına bilimsel bir yaklaşım getirmiş ve Arapçada "tarla sürmek" anlamına gelen "hars" kelimesini kullanmıştır. Hars, toplumları birbirinden ayıran ve toplumlara toplum olma özelliği kazandıran bir niteliktir. Gökalp'e göre, toplumların dini, ahlaki, hukuki, kurgusal, sanatsal, dilsel, iktisadi ve ilmi hayatlarının uyumlu bir bütünüdür (Gökalp, 1966).

Gustav Klemm, 1843 yılında yazdığı " *Allgemeine Kulturgeschichte der Menschheit*" adlı kitapta, "kültür" kavramının bir insan topluluğunun beceri ve yetenekleri, sanatları ve gelenekleri şeklinde tüm yaşam tarzını ifade ettiğini net bir şekilde belirtmiştir (Usal ve Kuşluvan, 2006). Taylor ise, 1871 yılında İngiliz antropolog olarak, bugün bilimsel anlamda kullanılan "kültür" sözcüğünün tanımını yapmıştır. Taylor'un Klemm'den etkilendiği düşünülmektedir. Taylor, kültürü, "bir toplumun üyesi olarak insanın kazandığı, bilgi, sanat, gelenek ve benzeri alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütün" olarak tanımlamıştır (Taylor, 1958).

Türk Dil Kurumu'na (TDK, 2024) göre “kültür, tarihsel ve toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü” olarak tanımlanmaktadır. Kongar (1972)'a göre, kültürü toplumların geçmişlerinden devraldıkları maddi ve manevi mirasların toplamını ifade ederken, Tezcan (1993) ise kültürü, daha geniş bir perspektiften ele alarak, kültürün bir toplumun tüm yaşam biçimini kapsadığını ve toplumun duygusal, düşünsel ve davranışsal kalıplarının kültürü oluşturduğunu ve bireylerin fiziksel ve sosyal çevrelerine uyum sağlayabilmeleri için ürettikleri maddi ve manevi eserlerin tümünü içerdiğini vurgulamaktadır. Kozlu (1986) kültürü, bir toplumun dini, ahlaki, estetik, teknik ve bilimsel alanlarda ortak olan tüm toplumsal olayların bir bütünü olarak tanımlarken, Erdoğan (2004) ise kültürü, bir kişinin içinde yaşadığı toplumun bir üyesi olması nedeniyle kazandığı değerleri, yetenekleri ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütün olarak tanımlamaktadır.

Tosun (1990)'a göre kültür birey, grup veya toplumun zihinsel ve ruhsal özelliklerinden oluşan, düşünce, inanç, duygu, gelenek ve alışkanlıkları içeren bir psikolojik ve toplumsal özellikler bütünü iken, Koçel (2013) ise daha geniş bir bakış açısıyla kültürü, insanların yaşam amacı, dünya görüşü, dil ve konuşma tarzı, iyi ve kötü anlayışı, tutumlar, davranışlar, inançlar, doğru ve yanlışlar, yaşamın değerli yönleri, insanlar arası ilişkiler, iş yapma, amaçlara ulaşma davranış ve usulleri, otorite ve sorumluluk anlayışı, zaman anlayışı, giyim kuşam, görünüş, serbestlik ve bağımlılık konularında paylaşılan değerlerin, anlayışların, simgelerin ve sembollerin toplamı olarak tanımlamaktadır. Bu perspektifle kültür kavramına bakıldığında, belirli bir toplumdaki insanların yaşadıkları dünyanın işleyişinde önemli olanın, teknolojinin kullanım tarzının ve insan davranışlarının anlamının ortak algı çerçevelerinde bulunması gerekliliği vurgulanmaktadır (Gelles ve Levine, 1995). Antropolojik olarak bütüncül ve çağdaş bir yaklaşımın öne çıkan kültür kavramsallaştırmalarından biri olarak kabul eden Tylor (1971), kültürü “insanın toplumun bir üyesi olarak kazandığı, bilgi, sanat, ahlak, gelenekler ve diğer yetenekleri içeren karmaşık bir bütün” olarak tanımlamaktadır.

Antropolog Kluckhohn (1949), kültürü “yaşamın düzenlenmesi” olarak en basit haliyle tanımlamıştır. Detaylı tanımında Kluckhohn (1951), kültürü “insan gruplarının ayırt edici özelliklerini oluşturan duygu, düşünce, tepki ve sembollerle iletilen, temelinde tarihsel olarak türetilmiş ve seçilmiş fikirleri ve değerleri içeren bir kavram” olarak tanımlamaktadır. 1952'de Amerikalı antropologlar Kroeber ve Kluckhohn, kültür kavramlarını ve tanımlarını eleştirel bir şekilde inceleyip, 164 farklı tanımlamanın listesini düzenleyerek kültürün tanımlanmasındaki zorluğu vurgulamışlardır. Aynı zamanda, kültürü yeterince tanımlamak için bir yüzyıldan fazla

süren çaba sonucunda, 1990'ların başında dahi antropologlar arasında kültürün doğasıyla ilgili bir anlaşmaya varılamadığını ifade etmişlerdir (Spencer-Oatey, 2012).

Kültür, henüz herkesi tatmin edecek şekilde bir kavram tanımına sahip değildir. Bu sebeple, kültürle ilgili çalışmalar yapan bilim insanları, kendi perspektiflerinden kültürün bir kısmını veya bölümünü tanımlama çabasındadır. Kültür kavramının tam anlamıyla tanımlanmasının zor olmasının nedeni, bu kavramın oldukça geniş bir alanı ve kapsamı içermesidir (Buono vd., 1985).

Tarihsel süreç boyunca, insanların ve toplumların yaşam tarzlarını düzenleyen öğrenilmiş ve kabul görmüş anlam ve davranışlar bütünü, kültürü oluşturmuştur. (Tayeb, 1994)'e göre, kültür, insanlar tarafından zaman içinde öğrenilip oluşturulan bir kavramdır. Bireyler belirli bir kültüre sahip olarak doğmazlar; bu nedenle sosyalleşme ve etkileşim, kültürün oluşumunda önemli bir rol oynar. Morrison (2000) ise kültürü; bireysel, örgütsel, bölgesel, ulusal, uluslararası gibi farklı düzeylerdeki tanımlamalardan, birey, grup ve toplum yaşamındaki çeşitli bağlamlardan, cinsiyet, yaş, sosyal sınıf, meslek, aile ve dini inanç gibi toplumsal tabakalardan oluşan çok yönlü bir bileşen olarak tanımlar. Malinowski (2014) ise kültürü çevresel açıdan ele alarak, kültürü toplumların doğaya karşı kendileri için oluşturduğu suni bir çevre aracı olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda kültür, insanların hem temel ihtiyaçlarını karşıladığı hem de doğanın zararlı etkilerine karşı kendini koruduğu ikincil bir çevre olarak görülür. Söz konusu bu kültür tanımı, Karl Marx'ın kültürü doğanın yarattıklarına karşı insanın yarattığı her şey olarak tanımlayan perspektifiyle de uyumludur (Güvenç, 2002).

Kroeber ve Kluckhohn (1952), kültürün soyut bir terim olduğunu ifade etmişler ve kültürü “somut insan davranışından bir soyutlamadır ancak davranışın kendisi değildir” şeklinde tanımlarken, Keesing (1965)'e göre ise kültür “öğrenilmiş, sosyal olarak iletilen davranışların toplamıdır”. Herskovits (1955) kültürü, “insanın yaptığı her şeyin toplamı” olarak tanımlarken, Geertz (1973) ise “bir toplumun üyelerince paylaşılan anlamların tümü” olarak tanımlamaktadır. Görüldüğü gibi, davranış bilimleri perspektifinden kültür; bir yaşam tarzı olarak kabul edilen, nesilden nesile geçen, toplumdan bireye kazandırılan bir olgudur. Bu yaşam tarzı, insanlar tarafından ortaya konulmuş ve yaratılmış olan maddi ve manevi unsurlardan oluşan bir çevreyi ifade eder. İnsanlar, bu çevrenin önceki nesillerden devraldığı unsurları kısmen geliştirip, kendilerinden sonraki nesillere aktarırlar. Bundan dolayı kültür, sosyal bir miras olarak nesilden nesile aktarılan bir olgudur (Wicks, 1958).

Schein (1984), kültürü belirli bir grup tarafından dış uyum ve iç entegrasyon sorunlarını çözmek için öğrenilen ve yeni üyelere sorunları doğru bir şekilde algılama ve düşünme biçimi

sağlayan temel değerler olarak tanımlarken, Linton (2010)'a göre kültür, belirli bir topluluğun üyeleri arasında aktarılan öğrenilmiş davranışların bir sonucudur.

Muchinsky (2006), kültürü toplumların dilini, değerlerini, tutumlarını, inançlarını ve geleneklerini içeren bir olgu olarak tanımlarken, Martin (2001) kültürü çeşitli normlar, ritüeller, hikâyeler, fiziksel düzenlemeler ve resmi veya resmi olmayan uygulamaları içeren bir kavram olarak açıklamaktadır. Ayrıca, Pheysy (2002), kültürün sürekli bir değişime tabi olduğunu ve insanlar için ortak bir referans noktası sağladığını belirtirken, (Keyton, 2010) kültürün sabit olmadığını, sürekli değişen bir dinamik olduğunu vurgulamaktadır.

Kültür, bir toplumun yapısıyla ilgili bir kavramdır ve toplumların sahip olduğu yapılar, sosyal değerler ve bunların temel özellikleri her toplumun kültürünü belirleyen unsurlardır. Kültür, ancak toplumsal yapılar içinde kendini gösterir. Kültürün devamlılığı ve varlığı, toplumsal yaşama bağlıdır. Bu nedenle, toplumsal bir yapı olmadan kültürden bahsetmek mümkün değildir (Çeçen, 1996). Toplum ve kültür birbirine sıkı bir şekilde bağlıdır. İnsan, kültürü oluşturma yeteneği ile diğer canlılardan ayrılır. Bireyin bakış açısına göre kültür, kişisel bir nitelik taşır. Ancak toplumsal açıdan bakıldığında, kültür, tarihi etkileyen ve insanlar arasında ortak birçok şeyin paylaşımını içeren bir olgu olarak kabul edilir (Uygur, 1996). Kültür aynı zamanda insanların psikolojik ihtiyaçlarını karşılar ve kültürel faktörlerin devam etmesiyle birlikte toplum üyelerine doyum sağlar (Walton, 1989). Yukarıda tanımlardan anlaşıldığı gibi, kültür kavramı hakkında ortak bir tanım sağlanamamışken, en basit örgütlerden en gelişmiş olanlara kadar tüm örgütlerde ortak gücün, mevcut olan bir unsur olarak kültür olduğu ifade edilebilir (Köse vd., 2001).

Kültür sınıflandırılırken, toplumun konumlandığı coğrafya, bireylerin sosyo-ekonomik durumları, kültürün oluşum şekilleri, çevresel ve teknolojik unsurlar gibi belirli kriterler temel alınarak tanımlanmıştır (Şimşek ve Eroğlu, 2013). Kültürün tanımlanması ve sınıflandırılması sürekli olarak düşünce doğurucu bir konu olmuştur. Genellikle bilinen sınıflandırma kriterleri ise yaygınlık derecesine göre üst kültür-alt kültür ve kültürel öğelerin birleşimine göre maddi-manevi kültürdür. Bu tür sınıflandırmalar, literatürde ve günlük hayatta en yaygın karşılaşılan sınıflandırma türüdür (Çelik, 2007).

Üst kültür, toplumun tamamını etkileyen kültürdür. Toplumdaki her bireyin ve toplumun tamamının sahip olduğu kültürdür ve toplum sayısı kadar kültür varlığından bahsedilebilmektedir (Erdal, 2010). Bu bağlamda belirli bir ulusa özgü kültürel özellikler, üst kültürü oluşturur. Alt kültür ise, bir ulus içerisinde belirli gruplara özgü kültürel özellikleri temsil eder ve içinde bulundukları üst kültürün değerlerini paylaşıp da kendi özgün değerlere ve yaşam biçimlerine sahiptir. Üst kültürün içerisinde, etnik, bölgesel ve mezhep ayrıcalıklarına

dayanan özgün yaşam tarzları ve değerlere sahip kültürler alt kültürü oluşturmaktadır (Şimşek vd., 2015)

İnsan hayatta kalmak için sürekli olarak değişen bir evre içinde bulunmaktadır. İnsana ait olan maddi eşyalar, kültürün görsel yansımalarını oluşturur. Toplum kültürü içinde bulunan maddi varlıkların bir araya gelmesiyle oluşan kültür, maddi kültür olarak adlandırılır. Kültür, sadece maddi ihtiyaçları karşılamakla kalmaz, aynı zamanda psikolojik ve sosyolojik yönden farklı ruhsal ve sosyal gereksinimleri de ele alarak fizyolojik talepleri karşılar. İnsanın düşünceleri, inançları ve değerleri belleksel bir nitelik taşır; bu belleksel değerler ise yaşam tarzını veya manevi çevreyi oluşturan maddi olmayan kültürü şekillendirir (Şimşek vd., 2015)

Dolayısıyla, kültür kavramı, hangi yaklaşımla ele alınırsa alınsın, kültürden bahsedebilmek için ortak özelliklere sahip bir topluluğun varlığının gerekli olduğu ifade edilebilir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007).

Kültür, çeşitli bakış açılarıyla incelendiğinde zihinsel, yapısal, işlevsel, sembolik, davranışsal ve normatif boyutlarda ele alınabilir. Şişman (2014)'ın belirttiğine göre:

- ✓ *Zihinsel açıdan:* Kültür, insanları hayvanlardan ayıran düşüncelerin bir bütünüdür.
- ✓ *Yapısal açıdan:* Kültür, birbirleri ile ilişkili davranış örüntülerinin bir yapısal düzenini temsil eder.
- ✓ *İşlevsel açıdan:* Kültür, insanın karşılaştığı problemleri çözme biçimini yansıtır.
- ✓ *Sembolik açıdan:* Kültür, paylaşılan semboller sistemi aracılığıyla ifade edilir ve tarihsel bir bağlam içinde değerlendirilir.
- ✓ *Tarihsel açıdan,* gelecek kuşaklara aktarılan sosyal mirası temsil eder.
- ✓ *Davranışsal açıdan:* Kültür, insanın yaşam sürecinde öğrendiği davranışların toplamını içerir.
- ✓ *Normatif açıdan:* Kültür, insanın nasıl hareket etmesi gerektiğine dair kuralları içeren normatif bir yapıya sahiptir.

Bu açılardan bakıldığında, kültür hem zihinsel düzeyde düşünceleri içerir hem de toplumsal düzeyde davranışları ve normları şekillendirir. Kültür, geçmişten geleceğe kuşaklar arası bir sosyal miras olarak aktarılır ve insanın toplumsal bağlamda varlığını sürdürmesine katkıda bulunur.

Bir toplumdaki bireylerin çoğunluğunda ortak olan ve diğer toplumlardan farklı kılan bir yaşam tarzını oluşturmaya katkı sağlayan kültürün işlevleri şu şekilde sınıflandırılmıştır (Dönmezer, 1974):

- a) Kültür, bir toplumu diğerinden ayıran özelliklerin tümünü içerir.
- b) Kültür, toplumun değerlerini bir bütün haline getirir.

- c) Kültür, dayanışmanın en önemli temellerinden biridir.
- d) Kültür, sosyal yapının bir kopyasını sunar.
- e) Kültür, sosyal kişiliğın oluşmasında temel bir faktördür.

Bazı araştırmacılara göre, örgütlerin kültürler olarak anlaşılması gerektiğ  vurgulanmaktadır. Bu perspektifi benimseyenler, kültürü sadece bir kavram olarak değil, örgütün bir parçası olarak görmektedirler (Smircich, 2017). Nihayetinde kültür, bir organizasyonda düşünme, etkileşimde bulunma ve davranma şeklimizin toplamıdır. Herkesin algısı, dili ve eylemleri yoluyla işin yaygın karakteridir. Kültürün temelinde açık bir amaç duygusu ve şirket çapında karar alma sürecine rehberlik eden ortak değ rler bulunmalıdır (Bashforth, 2019).

Güçlü bir kültür, bu kültürü paylaşan bireylerin gücünü ifade eder. Başka bir deyişle, bu ortamda bulunan kişiler kendilerini güçlü ve güvende hissederler. Güçlü bir örgüt kültürü, ortak duyguları, değ rleri ve normları paylaşarak çalışanları bir araya getirme ve aralarında bağ oluşturma yeteneğiyile karakterizedir. Bu unsurlar, performansı destekleyici bir etki yaratır. Ancak kültürün bu güçlü etkisi yanında, engelleyici bir etkisi de olabilir. Derin köklere sahip, kapalı kültürler, zamanla durağınlaşma ve ataletle düşme eğiliminde olabilirler. Bu tür bir kültür, hızla değilşen iş ortamında gelişmeyi engelleyici bir faktör olarak ortaya çıkabilir (Carrillo ve Gromb, 2007).

Kültür, bir toplumda geniş bir yaygınlığa sahip olan karmaşık anlamlar, inançlar, uygulamalar, semboller, normlar ve değ rlerin bütünüdür.  rg tleri kültürel açıdan anlamak, açıklamak ve değ rlendirmek ise kültürel unsurların anlaşılmasıyla mümkündür. Bir örgütün kültürü, ana değ rler, normlar, inançlar, varsayımlar, hikayeler, mitler, liderler, kahramanlar, semboller, törenler, dil ve örgütsel uygulamalar gibi temel  g lerden oluşmaktadır (Erdem, 1996). Örgüt kültürünü oluşturan bu unsurlar, örgüt üyelerinin, kendilerini diğ r örgütlerden ayırt edici kılma arzusu nedeniyle, örgüt içinde bir bütünlük hissi oluşturarak onlara belirgin bir kimlik duygusu kazandırır ve örgüt içinde çalışan bireylerin kişisel çıkarlarından ziyade örgüte karşı güçlü bir bağlılık geliştirmeyi kolaylaştırır (e Cunha, 2002).

Yukarıda kültür kavramının geniş bir yelpazede incelendiğ  ve farklı disiplinlerin bu kavramı farklı açılardan tanımladığı görülmektedir. Kültürün birey, grup ve toplum düzeyinde ele alınış  ncelendiğ nde ve kültürün öğrenilebilir, tarihsel, toplumsal, soyut, karşılayıcı ve değilşen bir kavram olduğ  vurgulanmaktadır. Kültürün bir toplumu diğ rinden ayıran özelliklerin bütününü i erdiğ , toplumun değ rlerini birleştirdiğ , dayanışmanın temelini oluşturduğ , sosyal yapıyı yansıttığı, sosyal kişiliğın oluşmasında temel bir faktör olduğ  ve sürekli değilşim g sterdiğ  ifade edilmektedir. Güçlü bir kültürün ortak duyguları, değ rleri ve

normları paylaşarak çalışanları bir araya getirme ve aralarında bağ oluşturma yeteneği olduğu belirtilmiştir. Ancak, kültürün aynı zamanda durağanlaşma ve atalete neden olabilecek kapalı kültürlerin etkisi altında kalmak gibi olumsuz yönleri olduğu da ifade edilmiştir. Ayrıca, kültürün öğrenilebilir, tarihsel, toplumsal, soyut, idealize edilmiş, ihtiyaçları karşılayan, değişken ve bütünleştirici bir kavram olduğu vurgulanarak öne çıkarıldığı anlaşılmaktadır.

1.2. Örgüt Kültürü Kavramı ve Kapsamı

Kültür, örgütleri kuşatan toplumsal çevre koşullarının temel unsurlarından biridir ve bu nedenle örgütlerin varlığını sürdürmesini ve gelişmesini geniş çapta etkiler. Örgüt kültürü, örgüt gerçeğinin anlaşılmasına olanak tanıyan zihinsel bir yapı veya paradigmadır. Bir paradigma, bireylere kategoriler, rutin süreçler, iyi ve kötü çözüm önerileri sunar ve üyelerin örgüt içinde nasıl hareket etmeleri gerektiğini anlama yeteneklerini artırır. Başka bir deyişle, bir örgütün paradigması, paylaşılan yapılar, ortak dil ve referanslar aracılığıyla örgüt içindeki bir soruna benzer yaklaşımlarla çözüm bulmayı destekler (Atay, 2001).

Örgüt, yapısal olarak insanların oluşturduğu bir sosyal gerçekliktir. Örgütler bireysel olarak başaramadığımız şeyleri gerçekleştirmek için ortaya çıkarlar. Bu nedenle bir çok ihtiyacımızı gidermek istediğimizde örgütlere başvururuz (Can, 1997). Bu bağlamda, hayatımız boyunca bizi bu kadar etkileyebilen örgütleri, insanların belirli ortak amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları anlaşma ve birlik içeren bir yapı olarak tanımlayabiliriz (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Türk Dil Kurumu (TDK) , örgütü “ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül veya teşkilat” olarak tanımlamaktadır (Kalkan, 2013). Çelik ve Şimşek (2013) ise örgütü, “iki ya da daha fazla kişinin çabalarını bilinçli bir şekilde birleştirerek belirli bir amaca hizmet eden iş birliği sistemi” olarak ifade etmektedirler.

March ve Simon (1958) ise örgütü, “üyeleri arasındaki ilişkilerden oluşan toplumsal bir yapı” olarak tarif ederken, Etzioni (1964) örgütü, “belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimler” olarak tanımlamıştır. Barnard (1968), örgütü, “iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş faaliyetlerinin veya güçlerinin bir sistemi” olarak tanımlayarak, bir örgütün, ortak bir hedefe ulaşmak için aksiyonlara katkıda bulunmaya istekli bireylerin ortaya çıkmasıyla gerçekleştiğini öne sürmüştür. Nihayetinde yukarıda örgüt hakkında yapılan tanımların ana fikirlerinin oluştuğu ve birleştiği tanımlı yapan Schein (1970) ise örgütü, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde iş ve iş bölümü yapılarak, ortak bir amaç veya hedefin gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların faaliyetlerinin rasyonel bir şekilde eşgüdümlendiği bir yapı olarak açıklamıştır.

Kültürün tanımında olduğu gibi, örgütün tanımı konusunda da yazarların kendi akademik disiplinleri açısından örgütü farklı algıladıkları ve tanımladıkları ve bu kavram üzerinde tanım birliği oluşturamadıkları gözlemlenmektedir. Hicks ve Gullet (1976)'e göre, örgüt, bireylerin bir araya gelerek ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere etkileşim ve iletişim içinde bulundukları yapılandırılmış bir süreçtir. Weihrich ve Koontz (1993) örgütü, bireylerin ilişkileri sonucunda ortaya çıkan rollerin bütünü olarak tanımlar. Daft (2015) ise örgütü, dış çevresi ile etkileşim içinde olan, belirli bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla kurulmuş, planlanmış ve koordine edilmiş çeşitli alt sistemlerden oluşan sosyal bir oluşum biçimi olarak nitelendirirler. Nihayetinde söz konusu tüm örgüt yapılanmaları, küçük birer toplumu temsil eder ve kendi özgün kültür yapılarına sahiptirler.

Örgütsel kültür terimi, İkinci Dünya Savaşı sırasında Harvard Üniversitesi'nden Henry Murray ile birlikte görev yapmış olan Kanadalı psikolog ve yönetim danışmanı Elliot Jaques tarafından 1951 yılında ortaya atıldı. Jaques, ABD Ordusu Araştırma Enstitüsü için araştırma yaparak, "*The Changing Culture of a Factor*" adlı kitabında örgütsel kültürü "şirketin tüm üyeleri tarafından daha fazla veya daha az derecede paylaşılan ve yeni üyelerin kabul edilebilmesi için öğrenmeleri ve en azından kısmen kabul etmeleri gereken şeylerin alışlagelmiş ve geleneksel düşünce ve davranış biçimi" olarak tanımlamıştır (Jaques, 2013). Jaques'in tanımı, kültürün temel düşünce ve davranışın kendisi altında yatan temel varsayımlar kümesi olduğuna dair önemli bir özellik işaret eder; bu nedenle, örgütsel kültür otomatik, alışkanlık halinde ve bilinçaltında işleyen bir şekilde hareket eder (Pincus, 2024).

Örgüt kültürü kavramı, daha sonra literatürde örgütsel iklim kavramıyla Blake ve Mouton (1964)'un makalesinde ortaya çıktı. Bunu takiben, Silverzweig ve Allen (1976)'ın "*Changing the Corporate Culture*" adlı çalışmasıyla birlikte kurum kültürü adı altında yeniden gündeme geldi. Bu yeni terim, (Deal ve Kennedy, 1983)'nin "*Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*" ile Peters ve Waterman (1982) "*In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*" adlı kitaplarıyla popülerlik kazandı (Hofstede vd., 1990). 1970'lerin sonlarına doğru, örgüt kültürü kavramı üzerindeki ilk araştırmalar yapılmaya başlandı. Örgütsel kültür kavramının değerlendirildiği zaman, Pettigrew (1979) örgüt kültürü kavramını ilk vurgulayan kişi olarak ön plana çıkar ve "*On Studying Organizational Cultures*" adlı çalışmada örgüt kültürünü, çalışanların düşünme, değerlendirme ve karar verme süreçlerini açıklayan bilişsel sistemlerden oluşan bir kavram olarak tanımlar. Kültürü, örgütün işleyişini tanımlayan karmaşık değerler, inançlar ve varsayımların bir bütünü olarak görür.

Örgüt kültürüyle ilgili uygulamaya yönelik çalışmaların 1970'li yıllarda başladığı ve 1980'lerde daha belirgin bir şekilde gelişmeye başladığı gözlemlenmektedir (Raelin, 1999). Terim olarak "Örgüt Kültürü," 1980'li yılların başından itibaren literatürde sıkça kullanılmaya başlamış ve kısa sürede tüm araştırmacıların dikkatini çekmiştir, bu da ona yönetim literatüründe önemli bir yer kazandırmıştır. Örgüt kültürü kavramı, 1982 yılında Peters ve Waterman tarafından yazılan "*In Search of Excellence*" adlı kitabın yayınlanmasıyla birlikte daha geniş bir kitleye hitap etmeye başlamıştır. Bu tarihten itibaren, üniversiteler de dahil olmak üzere birçok örgüt, kendi kültürlerini anlamak için çaba sarf etmeye başlamıştır. Bu konuda uygulama ile ilgilenenler, kuramcılarla iş birliği yaparak örgüt kültürünün gücü ve potansiyeli hakkında araştırmalar yapmışlardır (Frost ve Gillespie, 1998). Örgütsel kültür alanındaki çığır açan makalelerin listesi incelendiğinde genellikle Hofstede (1984), Cooke ve Rousseau (1988), Schein (1990), Denison ve Spreitzer (1991), Cameron ve Quinn (2011), Sackmann (2011) ve Schneider vd. (2013) gibi yazarların isimlerini içerdiği görülmektedir.

Örgüt kültürü, akademik araştırma ve eğitimde, örgüt kuramında ve yönetim uygulamalarında en önemli konulardan biridir. Örgütün kültürel boyutu, örgütsel yaşamın tüm yönlerinde merkezi bir öneme sahiptir. Kültürel konuların çok az ilgi gördüğü örgütlerde bile, bir şirketteki insanların nasıl düşündüğü, hissettiği, değer verdiği ve hareket ettiği kültürel (sosyal olarak paylaşılan) nitelikteki fikirler, anlamlar ve inançlar tarafından yönlendirilir (Alvesson, 2002). Daha basit bir tanımla, örgüt kültürü, bir yerde işlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren bir belirteçtir ve aynı zamanda bir kurumun, bölümün veya takımın ortak değerlerini, sembollerini, inançlarını ve davranışlarını ifade eden bir kavramdır (Goffee ve Jones, 2000). Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü, bir örgütün içindeki bireylerin davranışlarını belirleyen normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıkların bir sistemidir (Dinçer, 1992).

Schein (1992)'a göre, örgüt kültürü, dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon sorunlarıyla başa çıkmak için bir grup tarafından öne sürülen, keşfedilen, öğrenilen ve yeni üyelere bu tür problemlerle ilişkilerinde algılamaları, düşünceleri ve hissetmeleri için bir rehber olarak öğretilen varsayımların bir modelidir. Kültür, bu bağlamda bireylere hangi eylemleri gerçekleştirmeleri gerektiği ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Örgüt kültürü ise, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren baskın değer ve inançları içerir (Güçlü, 2003). Bu bağlamda örgütsel kültürün, insanların amaca yönelik rasyonel davranışları yerine değere yönelik rasyonel davranmasını sağladığı söylenebilir (Çelik, 1994). Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü, bir kuruluşun çalışan açısından kişiliğidir ve şirketin misyonunu, beklentilerini ve çalışma atmosferini içerir. İster yazılı olsun, ister şirket logosunda sembolize edilmiş olsun, isterse sadece söylenmemiş ancak anlaşılmış bir

tanım olsun, kültür bir şirketin ortamını belirler (Bashforth, 2019). Deshpandé vd. (1993) ise, 100'den fazla çalışmayı inceleyerek, örgüt kültürünü "bireylerin örgütün işleyişini anlamalarına yardımcı olan ve dolayısıyla örgütteki davranış biçimlerini gösteren paylaşılan değerler ve inançlar deseni" olarak tanımlamışlardır.

Örgüt kültürünün oluşumunda çeşitli faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü bulunmaktadır. Kurucuların, daha önceki felsefeler veya ideolojilerle sınırlı olmadıkları için sahip oldukları değerlerin ve inançların, oluşturdukları örgüt üzerinde doğal olarak etkili olmaktadır (Terzi, 2000). Bununla birlikte, örgüt kültürünün oluşumu sadece kurucuların rolü ile sınırlı değildir. Çalışanlar da örgütsel ortamda kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültürü şekillendirirler. Bu bağlamda örgüt kültürünün gelişimi, çalışanların bir arada yaşamasının bir sonucudur (Başaran, 1991).

Örgüt liderinin ve liderin yetki verdiği yöneticilerin örgüt kültürü oluşturmadaki sorumlulukları genellikle şu başlıklar altında sıralanabilir:

- I. Örgütte çalışanlar tarafından benimsenebilecek, onlara yol gösterecek, kalıcı ve geçerliliğini koruyacak bir değerler sistemi oluşturmak.
- II. Bu değerleri somutlaştırmak, çalışanlara rol modeli oluşturmak ve onları motive edebilecek kahramanlar yaratmak.
- III. İş görenler arasında takım ruhu, birlik ve ait olma duygularını oluşturarak onların yaklaşmalarını sağlamak amacıyla örgüt içinde çeşitli törenler düzenlemek.
- IV. Örgütün temel değerlerini nesilden nesile aktarabilmek için örgüt kahramanlarına ilişkin efsaneler oluşturmak.

Bu sorumluluklar, liderlik ve yöneticilik rollerinin ötesinde, örgüt kültürünün sürdürülebilir ve etkili bir şekilde geliştirilmesine odaklanmayı içerir (Alganer, 2000).

Örgüt kültürünün oluşturulmasının ardından, bu kültürün yeni çalışanlara aktarılması önemlidir. Bu noktada, özellikle insan kaynakları uygulamaları, örgüt kültürünün geliştirilmesi ve pekiştirilmesinde kritik bir rol oynar. Bu uygulamalar şunları içerebilir:

- a) *Çalışan Seçimi*: Yeni çalışanların örgüt kültürüne uyum sağlayabilecekleri değerlendirmelerle seçilmesi.
- b) *İş Tanımlarına Uygun Görev Atamaları*: Çalışanların yeteneklerine ve örgüt kültürüne uygun görevlere yerleştirilmesi.
- c) *Performans Değerlendirmesi*: Çalışanların performanslarının belirlenmiş ölçütlere göre değerlendirilmesi.
- d) *Ödüllendirme Uygulamaları*: Kültürü destekleyen davranışları ödüllendirme sisteminin oluşturulması.

- e) *Sürekli Eğitim ve Geliştirme*: Çalışanlara sürekli eğitim ve mesleki geliştirme fırsatları sunulması.
- f) *Terfi İşlemleri*: Performanslarına dayalı olarak çalışanların terfi edilmesi.

Bu uygulamalar, yeni çalışanların örgüt kültürüne hızlı bir şekilde uyum sağlamalarını teşvik ederken, mevcut çalışanların da kültürü sürdürmelerine yardımcı olur. Ayrıca, kültürü destekleyen davranışları ödüllendirmek ve kültüre aykırı davranışları cezalandırmak, örgüt kültürünün korunmasına ve güçlendirilmesine katkıda bulunur (Gümüş, 1995).

Büyük topluluklar gibi örgütler de kendine özgü üst kültür ve alt kültür modellerine sahip küçük topluluklardır. Bu bağlamda bir örgüt, bir araya gelmiş, birlikte çalışan ve kaynaşmış bir ekip ya da aile olarak nitelendirilebilir (Morgan, 1998). Örgütler içinde üst (baskın) kültür, çoğu çalışan tarafından paylaşılan temel değerleri ifade eder. Örneğin, Delta Havayolları çalışanlarının çoğunluğu disiplinli çalışma, işletmeye bağlılık ve müşteriye hizmet gibi değerleri benimsemekte ve onaylamaktadır. Bu belirtilen değerler, çalışanlar tarafından paylaşılan ve örgütsel davranışlarını belirleyen baskın kültürü oluşturur. Dolayısıyla, bir örgütün kültüründen bahsedildiğinde, genellikle o örgütün baskın kültüründen söz edilmektedir (Akıncı Vural, 2003). Alt kültür ise, bir örgüt içinde sadece belirli bir grup tarafından paylaşılan değerleri temsil eder (Akıncı Vural, 2003). Örgüt içinde alt kültürler, örgütün iç bölümleri, yeni katılanlar, teknolojik gelişmeler, ideolojik farklılıklar ve coğrafi faktörlere bağlı olarak ortaya çıkabilir. Eğer bir örgütün belirli bir bölümü, diğer bölümlerden farklı tek bir kültüre sahipse, bu durumda dikey alt kültürden bahsedilir. Ayrıca, belirli bir konuda uzmanlaşmış kişiler, sadece kendi aralarında paylaştıkları bir kültüre sahipse, bu durumda yatay alt kültürden söz edilir (İpek, 1999).

Diğer yandan örgüt kültürüyle ilgili en çok vurgulanan ve tartışılan konulardan biri de güçlü ve zayıf kültür ayrımıdır. Güçlü kültür, örgütler tarafından net bir şekilde düzenlenmiş ve paylaşılmış değerlere sahiptir (Özalp ve Kirel, 2001). Başka bir deyişle, güçlü kültür; örgüt üyeleri arasında geniş bir şekilde paylaşılan ve benimsenen temel değerleri ifade etmektedir (Akıncı Vural, 2018). Güçlü kültüre sahip örgütlerde, çalışanlar kültürün temel değerlerine sıkı sıkıya bağlıdır. Tüm çalışanlar, örgütün amacını anlamakta ve bu amacı gerçekleştirmek için çalışmaktadır. Zayıf kültürlerde ise tam tersi bir durum söz konusudur. Çalışanlar, örgütün temel değerleri konusunda tam bir uzlaşma sağlayamamışlardır. Zayıf örgüt kültürünün bulunduğu örgütlerde, çalışanlar arasındaki bağlantı oldukça gevşektir (Robbins, 1994).

Örgütlerde söz konusu örgüt kültürünün olumlu yönleri olduğu gibi örgüt kültürünün bozulması ve olumsuz etkileri de söz konusu olabilmektedir. Vries ve Miller (1986), örgütlerde üst düzey yöneticilerin kişilik özelliklerinin neden olduğu etkilenmiş örgüt kültürlerini

tanımlayarak, bu kültürleri beş kategoriye ayırmış ve bu kültürlerin çalışanlar üzerinde olası etkilerini ortaya koymaya çalışmışlardır. Aşağıda, bu beş tür örgüt kültürü özetlenmiştir.

- a) *Paranoid (kuşkucu) Kültür*: Paranoid örgüt kültüründe, üst düzey yöneticiler ile alt kademe çalışanlar arasında güvensizlik, aşırı hassasiyet, aşırı şüphencilik ve aşırı gizlilik hakimdir. Bu durumun bir sonucu olarak, örgüt içinde kıskançlık, öfke, düşmanlık, yanlış anlama ve yanlış yorumlama sürekli hale gelir. Paranoid kültürde, üst düzey yöneticiler, alt kademe çalışanlarını yeteneksiz, beceriksiz, bilgisiz ve kasıtlı olarak iş yapmamakla suçlar. Üst yönetim, şüphenciliklerine dayanarak alt kademe çalışanlarını sıkı bir şekilde denetler, takip eder; her davranışlarına kurallar koyar ve en üst düzeyde ve sık sık cezalandırır. Bu tür bir örgüt kültüründe, çalışanlar arasında bölünmeler ve düşmanlıklar artar. Paranoid örgüt kültürü içinde, çalışanlar ya örgütten ayrılmayı tercih eder ya da umursamaz bir tutum benimseyerek kendilerini korumaya çalışır ya da uyumsuz davranışlar geliştirirler.
- b) *Depresif (kaçınmacı) Kültür*: Depresif örgüt kültüründe, üst düzey ve alt düzey yöneticiler, olayların gelişimini değiştirmede umutsuzluğa kapılmış, girişimci bir tutumdan yoksun, güvenlerini kaybetmiş, özsaygıları azalmış kişilerdir. Bu kişiler genel olarak iş yapmaktan, örgüt sorunlarını çözmekten ve karar vermekte kaçınan bir tutum sergilerler. Çalışanlar, sorumluluk almaktan kaçınma eğilimindedir; dışsal güçlere bel bağlama eğilimindedir ve bu güçlerin istediği gibi davranırlar. Depresif kültürdeki örgütler genellikle stabil bir yapıya sahiptir; uzun süre aynı teknolojiyi kullanır, yeniliklere karşı direnç gösterir, sağlam pazarlara dayanır ve diğer örgütlerle rekabet etme eğiliminde değildir. Bu tür kültür, çelik, tarım ve kimya ürünleri üreten örgütlerde gözlemlenebilir. Bu kültür, çalışanları umursamaz, sorumluluktan kaçınan, karar vermekte çekingen, pasif, muhafazakâr ve çevreye sırtını dönen bir tutuma yönlendirir. Bu tutumlar, çalışanları uyumsuzluğa sürükleyebilir.
- c) *Karizmatik Kültür*: Karizmatik kültür, dramatik örgütlerde gözlemlenen bir kültürdür. Üst düzey yöneticiler genellikle dikkat çekici ve gösterişe düşkündürler; başarılarını ve yeteneklerini abartarak anlatırlar, büyük coşkulu etkinlikler düzenlerler ve yaptıkları şeyleri gösterişle sergilerler. Astlar, yöneticinin küçük bir övgüsüyle memnun olurlar; kendi hatalarını inkâr ederler, güçlerini abartırlar ve yöneticiye sıkı bir bağlılık gösterirler. Örgüt içinde soru sormak genellikle hoş karşılanmaz; emirler hemen yerine getirilir, astların kararlara katılımı genellikle saygısızlık olarak algılanır. Astlar, yöneticiye aşırı güven duyarlar. Kararlar genellikle gerçek verilere değil, ilk izlenimlere dayanır. Karizmatik kültürde, çalışanların bağımsız düşünme yeteneği sıklıkla kısıtlanır.

Örgütün her seviyesinde geçerli olan kurallar, çalışanları, yöneticinin istediği şekilde davranmaya yönlendirir. Bu kurallara uyan çalışanlar küçük övgülerle ödüllendirilirken, uymayanlar yoğun bir şekilde cezalandırılır. Bu kültüre uyum sağlayabilen çalışanlar genellikle azdır.

- d) *Bürokratik Kültür*: Örgüt içindeki bürokratik kültür, genellikle üst düzey yöneticiler tarafından oluşturulur. Bu kültür, emir ve itaat ilişkisi üzerine kurulu olup, astların kendisine itaat etmelerini isteyen bir üst yönetici tarafından belirlenir. Yönetici, astların muhalefetini engellemek için her eylemi ve işlemleri yazılı olarak belirlemeye çalışır. Üst düzey yönetici, üstlerine saygı gösterirken, astlarını baskı altına almaya yönelir. Her işin detayları önceden belirlenen kurallar, yöntemler ve sözleşmelerle düzenlenir. Rutin işler genellikle çekici gelir. Örgüt içinde, üst düzey yöneticilerle astlar arasında güvensizlik yaygındır. Bürokratik örgüt kültüründe, çalışanların her eylemi ve işlemleri belirli standartlara ve kurallara bağlıdır. Örgüt, liderliği değil, kuralları temel alarak yönetilir. Bürokratik örgüt kültürüne uyum sağlayabilen genellikle girişimden kaçınan, kurallara uymayı tercih eden çalışanlardır.
- e) *Politik Kültür*: Politik kültür, içe kapanık, kaçınma eğilimli ve kopuk kişilik özellikleri geliştiren üst düzey yöneticilerin örgütlerinde ortaya çıkar. Üst düzey yönetici, içe kapanık, kaçınma eğilimli ve kopuk kişilik özelliklerinden birini veya birkaçını sergilediğinde, yönetimi genellikle ast yöneticilere bırakır ve örgüt liderlik eksikliğiyle karşılaşır. Ast yöneticiler, bu tür bir ortamda amaçları, görevleri, yetkileri ve sorumlulukları genellikle belirsiz bulurlar. Politik örgüt kültürüne uyum sağlamak, kurnazlık, ikiyüzlülük ve esen rüzgâra göre hareket etmeyi başaramayan çalışanlar için zorlu olabilir. Çoğu çalışan, ast yöneticiler arasında gizli çıkar çatışmalarına dayanamaz. Bu tür bir kültür ortamı, sağlıklı çalışanların uyumunu zorlaştırabilir. Politik kültür özellikleri genellikle kamu sektöründe gözlemlenir. Ayrıca, yöneticilerin örgüt işleriyle meşgul olmak yerine kişisel çıkarlarıyla zaman geçirdiği örgütlerde de politik kültür özellikleri görülebilir.

Örgüt kültürü ile ilgili yukarıda yapılan farklı tanımların ortak noktaları şu şekilde sıralanabilir (Berberoğlu ve Baraz, 1999):

- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı değerleri içerir.
- Örgüt kültürü, örgütteki iş yapma ve yürütme biçimini kapsar.
- Örgüt kültürü, örgütlere kişilik kazandırarak bir örgütü diğerinden ayırır.
- Örgüt kültürü, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, sembolik anlamlarla çalışanlara yansıyan, örgüt içinde anlatılan hikâyeler, inançlar ve sloganlardan oluşan bir yapıdır.

- e) Örgüt kültürü, örgütsel başarıyı doğrudan etkiler.
- f) Üst yönetim ve liderlerin örgüt kültürü üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.

Yukarıda örgüt kültürü kavramı hakkında yapılan tanımlar ve yorumlar incelendiğinde, örgüt kültürünün tanımı konusunda farklı görüşler olmakla birlikte, örgüt kültürünün ortak amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bireylerin örgüt içinde paylaşılan değerleri, inançları ve davranış biçimlerini ifade eden bir kavram olarak açıklandığı anlaşılmaktadır. Örgütlerin kültür oluşturmada kurucuların ve çalışanların liderlik ve yöneticilik rollerinin örgüt kültürünü oluşturmada ve etkilemede önemli rolü olduğu, ayrıca insan kaynakları uygulamalarının da bu süreçte kritik bir rol oynadığı görülmektedir. Güçlü örgüt kültürüne sahip kurumlarda bireylerin belirgin ve paylaşılan değerlere sahipken, zayıf kültürlü örgütlerde söz konusu değerlerin belirsizleştiği, çalışanlar arasında, çalışanlar ve örgüt arasında bağ zayıflamaktadır. Daha da önemlisi, güçlü ve olumlu örgüt kültürü kurumların sürdürülebilirliği açısından önemli bir rol oynarken, örgüt kültürünün çeşitli yönetsel nedenlerle bozulması, örgüt içinde çatışmalara, uyumsuz davranışların gelişmesine ve nihayetinde örgütün örgütsel amaçlardan uzaklaşmasına kadar varan olumsuzluklara neden olabilmektedir.

1.3. Örgüt Kültürü Kavramının Oluşumu ve Gelişimi

Bir örgüt, yalnızca tüm çalışanları tarafından benimsenmiş ortak amaçlar, standartlar, değerler, felsefe ve ideolojileri paylaştığında amacını gerçekleştirebilir. Bu nedenle, çalışanlar arasında işe özgü bağlılık oluşturabilmek için ortak dil ve kavramları oluşturan, çalışanların güç ve statülerini, birbirleriyle olan ilişkilerini düzenleyen ve tüm örgütsel olaylara anlam vermelerini sağlayan güçlü bir örgüt kültürü gereklidir. Yani, örgüt kültürü, çalışanları birbirine ve örgütü topluma bağlayan sosyal bir bağ olarak işlev görür (Karahana, 2008).

Bir örgüt kültürü, kendiliğinden ortaya çıkmaz; aksine, başlamasında, oluşmasında, sürdürülmesinde, örgüt içinde mevcut kültürün gelişiminde veya organizasyon kültürünün değişiminde etkili olan bir dizi faktör bulunmaktadır (Akıncı Vural, 2003). Bir örgütte kültür, genel olarak üç kaynaktan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi, örgüt kurucularının inanç, değer ve varsayımları; ikincisi, grup üyelerinin tecrübeleri ve son olarak üçüncüsü, yeni üye ve liderler tarafından örgüte getirilen inançlardır (Schein, 1992). Örgüt kültürünün oluşumunda kurucuların önemli bir etkisi vardır. Kurucular, daha önceki felsefe ve ideolojilere bağlı olmadıkları için sahip oldukları değerler, örgüt kültürü açısından büyük bir öneme sahiptir. Diğer etkili bir faktör ise inanç ve değerlerdir. Örgütte faaliyet gösteren çalışanlar, kendi değer ve normlarını örgüte taşırlar ve bu durum çeşitli alt kültürlerin ortaya çıkmasına neden olur. Çalışanlar, örgüt içinde kendi norm ve değerlerinden oluşan bir kültür geliştirirler. Çalışanların

örgüte kattığı bu değerler, ortak bir temelde birleştirilerek özgün bir örgüt kültürü oluşturulur ve bu kültür, yeni gelenlere aktararak güçlenir. Bu kültürün oluşumu, örgüt çalışanlarının bir arada yaşamalarının bir doğal sonucudur. Son olarak, liderlerin ve yöneticilerin uygulamaları da örgüt kültürünün oluşumunda kritik bir rol oynar. Örgütlerin büyümesi ve dış çevre koşullarındaki değişikliklere uyum sağlama ihtiyacı, yönetim tarafından benimsenen davranış biçimleri aracılığıyla kültür oluşumuna katkıda bulunur (Terzi, 2000).

Örgütsel kültür kuramının temelini, William Ouchi'nin 1981'de yazdığı "Kuram Z" kitabı oluşturmuştur. Daha sonra, Deal ve Kennedy ile Edgar H. Schein, örgütsel kültür kuramının gelişimine katkıda bulunmuşlardır. Thomas J. Peter ve Robert H. Waterman'ın katkıları ise mükemmel örgütleri tanımlamaya yöneliktir (Peters ve Waterman, 1987). Schein (1983b), örgüt kültürünün oluşma aşamasını bir öğrenme ve öğretme süreci olarak açıklamakta ve oluşum sürecini şu şekilde geliştiğini savunmaktadır:

- a) Kurucu tarafından oluşturulan örgütün felsefesi, misyonu, vizyonu, değerleri ve maddi unsurları gibi biçimsel ifadeler, personel alımı, seçimi ve sosyalizasyon süreçleri için kullanılır.
- b) Çalışma ortamları, fiziksel yapılar ve alanlar düzenlenir. Önemli unsurlar arasında kısaltmalar, sloganlar, dil ve benzetmeler belirlenir.
- c) Liderler, müdürler ve diğer üst yönetim elemanları tarafından açık rol modelleri oluşturulur, eğitim programları düzenlenir ve öğretme ile koçluk sağlanır.
- d) Çalışanlar için kariyer kriterleri belirlenir, statü sistemi ve açık ödüllendirme sistemleri oluşturulur.
- e) Önemli insanlar ve olaylarla ilgili hikayeler, efsaneler, mitler ve benzetmeler oluşturulur.
- f) Lider, örgütsel faaliyetleri, süreçleri ve çıktıları izler, ölçme ve kontrol için dikkat eder ve örgütsel faaliyetlere tepkisini gösterir.
- g) Örgütün yapısal modeli, iş akışı, prosedürleri ve amaçları belirlenir.
- h) Personel alımı, yer değişimi, hiyerarşi, işten çıkarma ve emeklilik kriterleri için bir plan-program oluşturulur.

Örgüt içinde önemli bir boyut olan örgüt kültürünün oluşturulmasının ardından, örgüte yeni katılanlara bu kültürün aşılması gerekmektedir (Gürçay, 1994). Bu noktada, en önemli görev insan kaynakları departmanına düşmektedir. İnsan kaynakları departmanı, örgüt içindeki kültürün hem geliştirilmesinden hem de pekiştirilmesinden sorumludur. Bu bağlamda, insan kaynakları departmanının sorumlulukları (Morgan, 1998):

- a) Örgüt için yeni çalışanların seçilmesi ve yeteneklerine uygun pozisyonlara yerleştirilmesi.
- b) Performans değerlendirmelerinin yapılması.
- c) Ödüllendirme sistemi çerçevesinde uygulama yapılması.
- d) Gerekli eğitim olanaklarının tanınması.
- e) İşe yeni başlayanların kültüre uyum göstermelerinin sağlanması.
- f) Terfi işlemlerinin yönetilmesi.
- g) Örgüt içinde kültürü destekleyen çalışanların ödüllendirilmesi.
- h) Kültüre aykırı hareket edenlerin ve zarar verenlerin cezalandırılmasının sağlanması sayılabilir.

Organizasyonlar sürekli olarak çevreleriyle etkileşim içindedir. Bu nedenle, örgüt kültürü, değişen bir süreç içinde, iç ve dış çevre unsurlarının etkisiyle farklı oranlarda oluşur (Köksal, 2007). Örgüt kültürünün oluşumunda kurucuların, çevrenin, yönetim uygulamalarının ve ulusal kültürün etkisi de önemlidir (Swales, 1995). Bu bağlamda örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen faktörleri şu şekilde sınıflandırabilirler (Tosi ve Pilati, 2011):

- a) *Genel Dış Etkiler*: Örgütün üzerinde kontrolü olmayan veya sınırlı kontrolü olan faktörler arasında, toplumun paylaştığı tarihsel olaylar ve doğal çevre gibi etkiler bulunmaktadır.
- b) *Toplumsal Değerler ve Milli Kültür*: Toplumdaki inançlar, değerler (örneğin insanlık erdemi ve bireysel özgürlük) ve toplumdaki güç mesafesi, zaman yönetimi ve iş yönelimi gibi faktörler örgüt kültürünü etkileyen unsurlardır.
- c) *Örgüte Özgü Faktörler*: Çevresel teknolojik değişim, örgütün ihtiyaçlarını da değiştirecektir. Bu durum, örgüt kültürünü farklı seviyelerde etkileyebilir. Mesleki sosyalizasyon sürecinde daha iyi eğitilmiş çalışanlar ve güçlü profesyonel değerler ortaya çıkabilir, bu da parçalanmış mesleki alt kültürleri doğurabilir. Ayrıca, örgütün tarihindeki önemli olaylar ve kişiler de örgüt içinde özgü faktörler arasında yer alır.

Kök ve Özcan (2012) ise, örgüt kültürü oluşumu ve gelişimi sürecinde örgüt kültürü konusundaki araştırmaları; tanıtım, inandırma ve geliştirme evreleri olmak üzere üç farklı dönemde değerlendirmektedir. İlk evre olan tanıtım, 1970'li yıllarla başlamış ve örgüt kültürü kavramının genel olarak tüm iş çevrelerine ve akademik dünyaya tanıtılmasına odaklanmıştır. Örgüt kültürünün tanımının, akademik literatürde ilk kez Pettigrew tarafından 1960'lı yıllarda yazdığı "*On Studying Organizational Cultures*" adlı makalede yapıldığı ifade edilmektedir (Hofstede, 2011). Bu dönemde öne çıkan çalışmalar, örgüt kültürü algısının bir çerçeveye oturtularak tanıtılması ve konuya dair bilinçlendirmenin gerçekleştirilmesine odaklanmıştır.

Aydınlı (2003)'ya göre, 1970'li yılların sonlarına doğru, üretim ve pazarlama konularıyla birlikte kurumsal anlamdaki yönetim anlayışı da değişmiş ve sistemin içine insan kaynakları kavramı entegre edilmiştir. İnsan kaynakları kavramıyla birlikte, kurumsal bağlamda çeşitli incelemeler yapılmış ve yapılan araştırmalarda kurumsal verimliliğin artırılmasına yönelik çeşitli arayışlar ortaya çıkmıştır. Bu dönemde, "Kuram-Z" adlı kitabıyla örgüt kültürü kavramını literatüre kazandıran William Ouchi, örgütsel kültürün bugünkü tanımına benzer modern bir tanım geliştirmiş ve kavram üzerindeki belirsizliğin ortadan kalkmasına hem o dönemin hem de geleceğin kavramı olmasının önünü açmıştır.

1980'li yıllarda örgüt kültürüne olan ilginin artmasında, Japon firmalarının ekonomik başarısı ve aynı işi yapan Amerikan firmalarından daha yüksek performans göstermesi önemli bir etken olmuştur. Japon firmalarının hızlı yükselişine karşı Avrupa ve Amerika'da artan iflaslar, örgütsel başarının nedenleri ve inceliklerini anlamada örgütsel kültürle ilgili bazı kavramların (paylaşılan değer ve normlar, örgütsel hikayeler, törenler, tutarlı bir vizyon) gelişimini sağlamıştır (Gürdal, 1994). Terzi (2000), bu süreçte örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi eğiliminin örgüt kültürüne olan ilgiyi artırdığını ifade etmiştir.

1990'lı yılların ikinci yarısında, inandırma döneminde, örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmalar, araştırmacıların ortaya koyduğu yaklaşımlar sayesinde, örgüt kültürünün işletmeler için sağladığı faydalar üzerinde odaklanmıştır. Bu çalışmaların sayısının artması, konunun akademik anlamda daha fazla dikkat çekmesine katkı sağlamıştır (Türkkan, 2017). Koç (2014)'a göre 2000'li yıllar ise, örgüt kültürünün geliştirme evresidir. Bu dönemin temel nedeni, küreselleşmenin yarattığı uluslararası pazarlar ve rekabet piyasalarının, işletmelerin hayatta kalabilmesi için faktörleri çeşitlendirmiş olmasıdır. Bu çeşitlilik içinde, bir işletmenin kendine özgü tutumlarının önemi büyük bir hal almıştır. Bu farkındalık, birçok akademisyen ve araştırmacı için örgüt kültürünün üzerinde odaklanılması gereken bir konu haline getirmiştir. Türkkan (2017)'a göre bu geliştirme evresinde, örgüt kültürünün işletme başarısını sağlayan diğer faktörlerle ilişkisi ortaya çıkmış ve bu ilişkilendirmeler, konunun şekillendirilmesini amaçlamıştır.

Yukarıda örgüt kültürünün oluşumu ve gelişimi üzerine yapılan tanımlar ve yorumlar incelendiğinde, örgüt kültürünün bir örgütte çalışanlar arasında ortak amaçlar, değerler ve anlayışlar oluşturarak işsel bağlılık yaratma işlevine vurgu yaptığı anlaşılmaktadır. Örgüt kültürünün başta kurucuların inançları, grup üyelerinin tecrübeleri ve yeni üyelerin örgüte getirdikleri inançlar olmak üzere üç temel kaynaktan oluştuğu, ayrıca örgüt kültürü oluşumunun liderlerin ve yöneticilerin uygulamalarının etkisiyle şekillendiğini görülmektedir. Örgüt kültürü

oluşturma sürecinin, örgütün felsefesi, çalışma ortamları düzenlemeleri, liderlerin rol modelleri oluşturması gibi adımları içermektedir. Örgüt kültürünün oluşumu ve gelişiminde örgüt içindeki kültürün yeni üyelere aktarılmasının önemli olduğuna vurgu yapılmakta ve bu görevin genellikle insan kaynakları departmanına düştüğü belirtilmektedir. Örgüt kültürü araştırmalarının tanıtım, inandırma ve geliştirme evreleri olarak üç döneme ayrıldığı; 1970'lerden itibaren örgüt kültürüne olan ilginin arttığı, 1980'lerde Japon firmalarının başarısının etkisiyle artan ilginin yaşandığı ve 1990'lı yılların ikinci yarısında örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmaların işletmelere sağladığı faydalara odaklandığı belirtilmektedir. Son olarak, 2000'li yılların örgüt kültürünün geliştirme evresi olarak nitelendirildiği ve küreselleşmenin etkisiyle örgütlerin kendi özgün tutumlarına önem verme dönemi olduğu ifade edilmektedir.

1.4. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt, topluluğa ve üyeler arasındaki sosyal bağa dayanan bir yapıdır. Örgüt üyeleri, ortak amaçları, standartları, değerleri, felsefeyi ve ideolojileri paylaştıklarında hedeflerine ulaşırlar (Tural, 2009). Kültür kavramı, toplumların temel yapısında önemli bir unsurdur ve aynı zamanda örgütler için de büyük bir öneme sahiptir. Toplumun bireyleri, topluma ait kültürü, değerleri, davranışları ve normları benimseyerek ona uygun bir şekilde yaşarlarken, örgüt çalışanları da örgüt kültürünü anlamakta ve işlerini ile iş dışındaki ilişkilerini bu kültüre göre şekillendirmektedirler. Örgüt kültürü, soyut ve belirsiz yapısına rağmen, mikro ve makro düzeydeki örgütsel kuramlarda önemli bir konuma sahiptir. Bazı araştırmacılar, örgüt kültürünü diğer faktörlerden daha etkili bir temel bileşen olarak görmek ve olağanüstü başarılı firmaları diğerlerinden ayırmak için önemli bir araç olarak değerlendirmektedirler, bu bağlamda pazar faktörlerini geride bırakmaktadırlar (Şenel, 2006).

Örgüt kültürünün çalışanlar, işverenler, yöneticiler ve hizmet alanlar üzerindeki etkileri, aynı zamanda örgütün sürekliliği ve büyümesi açısından literatürde sıkça vurgulanan konular arasındadır (Köse, 2014). Harris ve Moran (1996), bu konuyu ele alırken öncelikle örgüt kültürünün çalışanların morale ve verimliliğine güçlü bir etkisi olduğunu, aynı zamanda örgütün imajını da etkilediğini belirtmektedirler. Harris ve Moran'a göre, örgüte bağlı çalışanlar, o örgütün kültürünü kabul veya reddedebilirler. Eğer kültürü kabul ederlerse, bu kültüre uyum sağlarlar ve davranışlarıyla bunu açığa vururlar. Ancak, çalışanlar kültürü reddederse, bu durum hayal kırıklığına ve gerginliğe yol açabilir, hatta o örgütten ayrılmaya kadar uzanan sonuçlarla karşılaşabilirler.

Örgüt kültürü, örgüt ve üyeleri için son derece önemlidir. Örgüt içinde, örgüt kültürü; amaçların, stratejilerin ve politikaların oluşturulmasında etkili bir rol oynar ve çalışanların ve yöneticilerin belirlenen planları ve stratejileri uygulamalarını kolaylaştırarak başarıyı artırır (Eren, 2002). Bu kültür, örgüt içindeki belirsizlikleri en aza indirerek, çalışanların görev ve sorumluluklarını belirlerken neyi, nasıl, nerede ve kiminle yapacaklarını tanımlar (Fidan, 2018). Örgütlerde, yazılı ve yazılı olmayan kurallar aracılığıyla örgütsel başarıyı sağlamak için belirli yönergeler bulunmaktadır. Örgütsel başarı, çeşitli koşullara bağlı olarak farklı tepkiler gösterebilir (Leblebici, 2008).

Kurum felsefesi, kurum kimliği, kurumsal imaj gibi birçok faktör işletmenin başarısında etkili olabilir, ancak işletmenin yapısını ve işleyişini çerçeveleyen örgüt kültürü, en önemli faktörlerden biridir ve bu gerçek şüphe götürmeyen bir gerçek olarak ortaya çıkmaktadır (Zengin ve Kaygın, 2019). Cameron (2004)'a göre, oldukça başarılı olan ve aynı zamanda özgün ve farklılık yaratan bir kültüre sahip olmayan bir firma bulmak oldukça zordur (Wasti ve Fiş, 2010). Örgütsel kültür, özgünlüğü ve kolay taklit edilemez niteliği sayesinde organizasyona rekabet avantajı sağlamakta, üretilen hizmetlere veya ürünlere ilişkin üretim, geliştirme ve pazarlamada benimsenmiş ortak standartları oluşturarak örgütün etkinliğini artırmakta ve uzun vadede aynı kaliteyi sürdürebilmesine katkıda bulunmaktadır (Miron vd., 2004).

Örgüt kültürünün öneminin anlaşılması, işletmelerde insana değer verilmesinin bir gelişim aşamasını temsil etmektedir. Örgüt kültürü, bir örgütün misyon ve stratejilerini gerçekleştirmesinde, örgütsel etkinlik ve değişimin başarılmasında önemli bir unsur haline gelmiştir. Bu durum, derinlemesine inançlara dayanması ve bu inançlara bağlılığı içermesi nedeniyle. Aynı zamanda, örgütte yönetim değişikliklerine liderlik etme ve performansın artırılmasına yönelik bir ortam yaratma işlevi görmektedir. Örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirmesine engel olan unsurları ortadan kaldırma, değişime dirençle mücadele etme veya örgüte bağlılığı artırma gibi misyonları üstlenerek, örgütsel davranışta tutarlılığı artırmaktadır (Akıncı Vural, 2003).

Güçlü bir örgüt kültürü, aile ilişkileri gibi çalışanın örgüt ile bütünleşmesini sağlar, davranışları yönlendirir, çalışanları motive eder ve grup bilincini oluşturarak birlikte hareket etme olanağı sunar. Tutumlu bir perspektif, kontrol, koordinasyon, karar alma ve en önemlisi etkin örgütsel performansın oluşumunda önemli bir rol oynar (Güleç, 2008). Aynı zamanda güçlü bir örgüt kültüründe, inançlar ve değerler daha yoğun ve geniş bir şekilde paylaşılır. Vizyon ve amaçlar etrafında birleşme daha kolay gerçekleşir. Güçlü bir kurum kültürünün, çalışanlar üzerinde daha büyük bir etkisi vardır. Davranışlarda tutarlılık sağlar ve bağlılık duygusunu güçlendirir (Barutçugil, 2013) ve bu bağlamda bireylerin ortama uyum sağlaması,

örgütün etkililiği ve verimliliği için önemli bir unsurdur. Kültürel özelliklere saygı gösteren bireyler, örgütün beklentilerine olumlu katkıda bulunma eğilimindedirler (Pulat, 2010).

Schein (1996), örgüt kültürünü, bir örgüt üzerindeki etkisi en güçlü ve istikrarlı olan güçlerden biri olarak tanımlamaktadır. Bu etki sadece örgüt içinde değil, aynı zamanda yöneticilerin çevresel algılarını şekillendirme ve kurumsal tavır belirleme konusunda da önemli bir rol oynamaktadır. Schein (1992), örgüt kültürünün gerekli olmasını iki temel nedenle açıklamaktadır. İlk neden, yeni bir kültürel ortamla karşılaşıldığında bu ortama uygun davranış biçimlerinin ve normlarının belirsiz olduğu durumlarda, bu belirsizliği ortadan kaldırmaktır. Schein'e göre, belirsizlikten kaynaklanan gerginliği azaltmanın yolu, örgüt kültürünün belirgin bir şekilde var olmasıdır. İkinci neden olarak, bireysel ve örgütsel performansla ilgili çalışanların duygularının anlaşılması gösterilmektedir. Bu anlayışın sağlanması ve örgütsel verimliliğin artırılması için, örgüt kültürünün mevcudiyetine ihtiyaç vardır. Schein'e göre, örgüt kültürü, çalışanların duygusal deneyimlerini anlamak ve bu doğrultuda örgüt içinde etkin bir performans sağlamak için önemli bir araçtır.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerini birbirine ve örgütü topluma bağlayan önemli bir sosyal bağlayıcı olmakla birlikte öğrenmeyi ve gelişmeyi destekleyen bir örgüt kültürü örgütlerin gelişmesi için kullanılan (Locke, 2011) ve bireysel ve örgütsel süreç ve çıktıları etkileyen önemli bir yapıdır (Yeşil ve Kaya, 2012). Görüldüğü gibi, bir örgüt, yalnızca organizasyon yapısı içinde yer alan üyelerinin uyum içinde benimsenmiş ortak amaçları, standartları, değerleri, felsefeleri ve ideolojileri paylaştığı durumda var olabilir ve amaçlarını gerçekleştirebilir (Baytok, 2006).

Örgüt kültürü, sürekli değişen ve gelişen bir çevrede faaliyet gösteren kurumların varlıklarını sürdürmeleri, büyümeleri ve gelişmeleri için hızla belirsizleşen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamalarının giderek daha kritik hale geldiği bir faktördür (Unutkan, 1995). Örgüt kültürü, bir yandan örgütlerin çevrelerini anlamalarını ve diğer örgütlerle ilişki şekillerini ortaya koyarken, diğer yandan örgütün toplumdaki konumunu ve önemini belirlemektedir. Bu bağlamda, örgüt kültürü, örgütün hedeflediği başarıya ulaşmak için kullanılması gereken önemli araçlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Gezici, 2012). Örgüt kültürü ile stratejik yönetim arasındaki uyum, bir örgütün başarısını artırabilir. Bu uyum, stratejilerin örgüt kültüründeki temel değerlere dayanmasıyla sağlanır. Stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için uygun bir zihniyet ve ortamın oluşturulması gereklidir, bu da örgüt kültürü ile paralellik göstermelidir (Deal ve Kennedy, 1982; Peters ve Waterman, 1982). Aynı zamanda örgütsel kültür, kurumun hedefleri, stratejileri ve politikalarının oluşturulmasında etkili bir rol oynadığı gibi, yöneticiler için seçilen stratejinin uygulanmasını kolaylaştıran veya zorlaştıran bir araç

olarak da önem taşımaktadır (Şimşek vd., 2015). Örgüt kültürü, söz konusu bu sosyal mimarinin temelidir (Goffee ve Jones, 1998).

Örgüt kültürü, çalışanlar arasında aidiyet duygusu ve örgütsel bağlılık oluştururken aynı zamanda örgütlerdeki çalışanların, özellikle yeni üyelerin, sosyal sistemin istikrarını ve kabul edilebilir davranışları daha iyi anlamalarına yönelik rekabet avantajı sağlamaktadır. Örgüt kültürü, stratejik yönetim, amaçlar, görevler, teknoloji, yapı, iletişim, karar verme, iş birliği ve kişiler arası ilişkiler gibi yönetim araçlarının uygulanmasında ve ortak örgütsel davranışların oluşmasında dolaylı bir rol oynamaktadır. Kültür, örgütlerde etkinliğin sağlanmasında önemli bir etkiye sahip olduğundan ihmal edilmemesi gereken bir konudur. Ayrıca, örgüt kültürü, çalışanların motivasyonunu, verimliliği, etkinliği, iş kalitesini, çalışanların işle ilgili tutumlarını, yaratıcılığı ve yeniliği etkileyerek örgütlerin gelişimi üzerinde farklı açılardan etkili olmaktadır. Ayrıca, örgüt kültürü, yöneticilerin kontrol sağlamada kullandığı bir araç olarak da öne çıkmaktadır. Yöneticiler, törenler, hikayeler, semboller ve yaygın değerler aracılığıyla kontrolü gerçekleştirerek çalışanların davranışlarını etkileyebilmektedirler (Sun, 2008). Bu bağlamda başarılı örgütler incelendiğinde, güçlü ve sağlam kültürlerin en önemli ortak özellikler olduğu görülmektedir. Bu nedenle, örgüt kültürünün çoğu örgüt için geleceğe taşınmada kritik bir rol oynadığı söylenebilir (Kurt, 2011).

Örgüt kültürü, bir örgütün başarısı için; örgütün benimsediği vizyonun tanımlanmasını kolaylaştırması, bir denge kaynağı olarak örgüt üyelerine güvenlik duygusu sağlaması ve çalışanların işlerini istekle yapmalarını destekleyici ve teşvik edici bir rol üstlenmesi açısından önem arz etmektedir (Newstrom ve Davis, 1997). Nihayetinde; tüm bu unsurlardan yola çıkarak, örgüt kültürü, örgüt içinde çalışanların aidiyet ve güven duygularını artırarak işlerine, diğer çalışanlara ve örgüte bağlılıklarını güçlendirmeye yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda, yöneticilerin örgütlerinin verimliliğini, performansını ve etkinliğini artırmalarına destek olmak suretiyle örgüte özgü yönetim biçimlerinin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından benimsenip bir bütün olarak hareket etmeyi teşvik ederek hem içeride etkinliği arttırırken hem de dış çevre tarafından daha iyi anlaşılmasına ve dolayısıyla örgütün o çevreye uyum sağlamasında büyük önem taşımaktadır (Kurt, 2011).

Yukarıda örgüt kültürünün kurumlar açısından önemini ele alan ifadeler birlikte değerlendirildiğinde, örgüt kültürünün, örgüt içindeki bireyler arasında ortak amaçlar, değerler ve normların paylaşılması yoluyla hedeflere ulaşmada kilit bir rol oynadığının vurgulandığı, özellikle çalışanların motivasyonu, verimliliği ve bağlılığına olan etkisinin ön plana çıkmaktadır. Aynı zamanda örgüt kültürünün stratejik yönetimle uyum içinde olduğunda örgütün başarısını artırabileceği, güçlü bir örgüt kültürü ile aidiyet duygusunun

oluşturulmasının çalışanları motive ettiği, davranışlarını yönlendirdiği ve örgüt içinde etkin bir performans sağladığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, örgüt kültürünün kurumların misyon ve stratejilerini gerçekleştirmesinde kilit bir unsur olduğu ve örgüt içindeki tutarlılığı güçlendirdiğini ifade edebiliriz.

1.5. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışı, evrimi, gelişimi, iyileştirilmesi, örgüt kültürünün oluşturulması, çalışanlar tarafından benimsenmesi, iş süreçleriyle entegrasyonu, zaman ve mekâna bağlı olarak değişim göstermesinde örgüt kültürünün unsurları önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü, bir örgütü sembolize eden bu temel unsurları anlamamıza yardımcı olmaktadır. Bu unsurlar, örgütün iç ve dış tanımlamalarını içermektedir (Demir, 2005). Örgüt kültürünün oluşturulması, devam ettirilmesi ve değiştirilmesinde, bu unsurların büyük bir önemi bulunmaktadır (Bozoğlu, 2011). Bu unsurlar, örgütün inanç ve değerlerini üyelere iletmekte rol oynamaktadır (Erdem, 2003). Örgüt kültürünün unsurlarıyla ilgili literatürde kullanılan bazı kavramlar aşağıda açıklanmıştır:

- a) *Değerler*: Örgütte bulunan her bireyin paylaştığı ve birlikte inandığı temel unsurlar, örgüt kültürünün önemli bir parçasını oluşturur. Kültür, insanların ortak yaşamına dair değerler ve inançlarla şekillenir. Bu temel anlayışın kaynağı örgüt içindeki değerlerdir ve Schein (1992)'in çalışmasında belirtildiği gibi, örgüt bu temel prensipleri iç ve dış adaptasyon ile bütünleşme sorunlarına karşı kullanır.

Değerler, çalışanların faaliyetlerini ve davranışlarını değerlendirmek için kullanılan kriterlerin kökenidir. Bireylerin örgütün yapısına uygun davranıp davranmadığını belirleyen örgütün değerleri, çalışanların örgüte bağlılığını artırır, üretim ve yönetimde başarıyı ve kaliteyi sağlar ve sonuç olarak çalışanın işi daha fedakarlıkla tamamlamasına katkıda bulunur (Bozoğlu, 2011).

Sabuncuoğlu ve Tüz (2008)'e göre, değerleri örgütün temel amaçları, idealleri ve standartlarının bütünü olarak tanımlayan bu sınıflandırma aşağıdaki gibidir:

- ✓ Kurumsal Değerler: Kritik ve rasyonel yaklaşımlarla gerçekliğin keşfedilmesine büyük önem verirler.
- ✓ Ekonomik Değerler: Yarar ve pratikliğe odaklanarak değerlendirmelerde bulunurlar.
- ✓ Estetik Değerler: Biçim ve uyumun önemine vurgu yaparlar. Sosyal Değerler: İnsan sevgisi ve ilişkilere dair taşınan değerleri içerir.
- ✓ Politik Değerler: Güç kazanma ve etki alanını genişletmeye önem veren değerleri temsil eder.

- ✓ Kutsal Değerler: Rasyonel dünya dışındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya yönelik olarak odaklanırlar.

b) *Varsayımlar*: Örgüt kültürünün temel unsurlarından olan varsayımlar, örgüt içindeki bireylerin kendilerini, başkalarını ve dünyayı algılama ve değerlendirme biçimini kapsar. Başka bir deyişle, bir örgütün üyelerine, var olanı ve ilişkileri algılama, düşünme, hissetme ve yargılama temelinde bir referans noktası sağlar (Şahal, 2005). Diğer bir yaklaşıma göre varsayımlar, sorgusuzca kabul edilen ve tartışmaya kapalı olan örgüt üyeleri tarafından benimsenen inançlardır. Bu varsayımlar, örgütün iç ve dış sorunları, insan ilişkileri ve eylemiyle ilgili temel yorumları içerir ve gerçekle ilgili doğruların doğasıyla ilgili derin zihinsel yerleşimlere sahiptir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007).

Pratikte, varsayımlar, çalışanların tutumlarını etkileyen ve dolayısıyla günlük faaliyetlerin sonuçlarını belirleyen önemli örgüt kültürü unsurlarıdır. Bireylerin algıları, düşünceleri, duyguları ve davranışları üzerinde etkide bulunarak, doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi tartışmasız gerçekleri oluşturan önceden kabul edilmiş inançlara yol açarlar (Binici, 2010). Sabuncuoğlu ve Tüz (2008)'e göre, varsayımlar, değerlere kıyasla daha derin bir zihinsel yerleşime sahiptirler. Bu nedenle, varsayımlar zaman içinde kazandıkları geçerlilikle değerleri yönlendirirler. Bu durumda, varsayımlar kültürel değişimde önemli bir direniş alanı oluşturabilirler.

c) *Normlar*: Normlar, bir örgütün faaliyetlerini yönlendiren, neyin nerede, nasıl olması gerektiğini, olumlu veya olumsuz olarak değerlendiren davranış tabanlı bir unsuru tanımlar (Erdem, 1998). Bu bağlamda normlar, izlenmesi gereken kuralların toplamını temsil eder. Örgüt içinde hangi davranışların onaylandığı ve hangi davranışların uygun bulunmadığı, örgüt içi normlara göre belirlenir ve faaliyetlerin uygun veya uygun olmayan sonuçlarına dair beklentileri içerir (Türkkan, 2017). Terzi (2000) tarafından ifade edildiğine göre, normlar, çalışanların örgüte yönelik tutumlarını, rollerini ve sorumluluklarını düzenleyen yasal kural ve ölçütlerdir, aynı zamanda sosyal sistemin kurumsallaşmasına ve güçlenmesine katkıda bulunurlar. Ödül ve ceza yöntemleriyle korunan normlar, ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmaları aracılığıyla ortaya çıkar. Ödüllendirme, normlara uygun davranışların bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma genellikle norm dışı davranışların bir sonucu olarak ortaya çıkar.

d) *İnançlar*: İnançlar, bireylerin sosyal gerçekleri anlamlandırma biçimini gösteren kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir sentezidir. Örneğin, kaderciliğin yaygın olduğu bir toplumda, bireylerin inancı genellikle geleceğin planlanamayacağı ve kontrol

edilemeyeceği yönündedir (Berberoğlu, 1990). Doğası gereği inançlar, bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerin de etkisi altında olan özelliğe sahiptir (O'Reilly, 1989). Özellikle farklı etnik ve kültürel geçmişlere sahip çok kültürlü çalışanları yöneten örgüt yönetimleri, örgütün içinde yer alan sosyal grupların yapılarını analiz etmek ve tanımlamak durumundadır. Bu çünkü örgüt üyelerinin taşıdığı ve yansıttığı inançlar, işle ilgili tutumlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkilerini etkiler (Yücel, 2007). İnançlar ve değerler benzer kavramlar olarak görülmelerine rağmen, aralarında önemli farklılıklar bulunmaktadır. İnançlar, yaygın olmamakla birlikte değerlere kıyasla daha güçlü ve katıdır. İnançlar, genellikle doğru-yanlış ayrımıyla ilgili ölçütleri ifade ederken, değerler iyi-kötü ayrımıyla ilgili olup, arzu edilen durumu belirtirler (Şişman, 2002).

- e) *Semboller*: Semboller, örgütün amblemi, sloganı, üniforması, rozeti, logolu fincan, tişört, şapka, kalem, saat gibi nesnelerle temsil edilebilir. Bir nesnenin sembol haline gelmesi, çalışanlara örgüte ait oldukları hissini verir ve ortak değerlerin oluşmasına katkıda bulunur (Alamur, 2005). Örgüt kültürünün en geniş kapsamlı unsuru olan semboller, özel anlamların yüklendiği ve kodlandığı, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan kültürel bir öge olarak öne çıkar. Anlam zenginliği sağlayan semboller, heyecan uyandırıcı ve bireyleri eyleme geçiren, sözlü, davranışsal ifadeler ve çeşitli fiziksel nesneler olabilir. Örgütün geçmiş başarıları, kurucuların ve başarılı üyelerin konuşmaları, jestleri, eylemleri veya bir örgüt mensubunun yarattığı ve öyküleşen ilginç bir olay, kalıcı bir sembol haline gelir ve bu sembol bir mesaj içerir. Semboller, örgüt gerçeği üzerinde önemli bir etkiye sahip olup hem açıklayıcı bilgiler taşırlar hem de davranışları düzenleyip şekillendirirler (Yücel, 2007). Örgütün değerlerinden türetilen görsel iletişimi yansıtan semboller, örgütün kültürel yapısına ve değerlerine göre dilini, renkleri, kullanılan işaretleri ve şekilleri değiştirir. Aslında bu sembollerin arkasında anlam dolu bir derinlik bulunur ve bu, örgütlerin tanıtım kaynağı olmanın yanı sıra anlam kazanmalarını sağlar (Bütüner, 2011).
- f) *Dil*: Dil, örgütün iletişim aracını temsil eder. Her örgüt, kendine özgü argo ifadeleri, deyimleri, şakaları, mecazları, metaforları ve sloganlardan oluşan bir dil kullanır (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007). Milletlerin kendi ana dillerine sahip olduğu gibi, örgütlerin de kendine özgü bir dil kullanma eğilimi vardır. Örgüte ait bu yazılı ve sözlü dil, argoları, mecazları, şakaları, selamlaşmaları ve benzeri iletişim araçlarını içerir. Çalışanlar, bu yöntemlerle birbirleriyle iletişim kurarlar ve anlaşır. Bu dilin anlaşılabilmesi ve pratikte kullanılabilmesi için bireyin örgütün bir üyesi olması

gereklidir. Çalışanların bu dil üzerinden iletişim kurması, örgüt kültürünü benimsediklerinin en açık göstergesidir. Bu dil, çalışanlar ile örgüt arasında psikolojik bir bağ oluşturur. (Binici, 2010). Bir örgütte kullanılan dil ve iletişim tarzının, çalışanlar tarafından anlaşılması, çalışanların örgüte aidiyet duygularını güçlendirmek açısından büyük önem taşır. Eğer paylaşılan dil anlaşılamazsa, çalışanlar arasında örgüte karşı yabancılaşma ortaya çıkabilir. Örgütün kullandığı dil, o örgütün kültürünü, insanlara ve dünyaya bakış açısını anlamak için önemli bir kaynaktır (Karacan, 2003).

- g) *Törenler ve Seremoniler*: Örgüt kültürünün önemli unsurlarından biri olan törenler ve seremoniler, grup törenlerini ve toplantıları içererek karşılama, ant içme, buluşmalar, anma, kutlama, emeklilik, mezuniyet, yemekli toplantılar, balolar, kokteyller, piknikler, özel günler, bayramlar, örgüt içi sosyal etkinlikler gibi çeşitli unsurları kapsayan bir ögedir. Törenler, örgüt mensuplarının kendi kültürlerine ait mitleri, kahramanları ve sembolleri kutladıkları özel gün veya olaylardır. Bu şekilde, törenler önemli kültürel normlara ve değerlere örnek olur ve bu normları teşvik eder (Kosa, 2011). Törenler ve seremoniler, sosyal açıdan önemli değerlerin paylaşılmasını sağlayan kolektif eylemlerdir ve örgüt kültürünün kökleşmesinde önemli bir rol oynar (Köse vd., 2001).
- h) *Öyküler, Hikayeler*: Öyküler, çalışanların daha önce duyduğu veya tanık olduğu geçmişteki olayların anlatılmasıdır. Bu öyküler, kültürel değerleri ve normları hatırlatarak bilgi aktarımını ve paylaşımını sağlar (Türkkan, 2017). Erdem (1996) göre, öyküler, örgüte aidiyet duygusunu güçlendirdiklerinde pozitif etkiler yaratırken, örgüte karşı bir bölünmeye neden olduklarında yani gruplaşmayı artırdıklarında negatif etkiler doğurabilir. Hikayeler ise, örgüt kültürünü şekillendirerek ve örgüt üyelerinin değer ve imajına uyumu kolaylaştırarak, belirli davranışların yararlı olduğuna dair inançları destekler. Bu bağlamda hikayeler, bazen düşsel gerçeklerle bazen de kanıtlanmış gerçeklerle desteklenir. Davranışların temelini oluşturan hikayeler, örgüt geçmişinin kuşaktan kuşağa aktarılan bir alt birimidir. Belirli bir değerın önemini bir hikâye veya olayla bütünleştirmek, daha somut bir etki yaratır. Bu nedenle hikayeler, geçmişle bugün arasında bir köprü görevi görür (Naktiyok, 1999).
- i) *Kahramanlar*: Kahramanlar, örgütün değerlerini kişisel olarak somutlaştıran ve diğerleri için rol modeli olarak hizmet eden bireylerdir. Örgüt içinde kahramanların bireysel başarıları, diğer örgüt üyeleri tarafından örnek alınır. Ayrıca, kahramanlar, örgüt içinde ulaşılabilir bir kişiliği temsil ederler (Özkalp & Kırel, 2000). Örgüt üyeleri için kahramanlar, örgütün gerektirdiği rolü başarıyla yerine getiren kişiler olarak görülür. Yol gösterici ve sembolik figürler olarak kabul edilen kahramanlar, örgüt

üyeleri için amaca inanmışlığın bir sembolüdürler (Demir, 2013). Değerler ve inançlar, örgüt kültürünün temel altyapısını oluştururken, kahramanlar ise örgütü temsil eden modeller veya temsilcilerdir. Bir kuruluşun sürekliliği, başarısı ve performansındaki en etkili faktör, sağlam, kalıcı ve temel değerlerden ödün vermeden bir kültürün oluşturulması ve sürdürülmesidir. Temel değerlerin ve inançların örgüt kültürünün özünü şekillendirmesiyle benzer bir şekilde, liderler ve kahramanlar da örgüt kültürünün gücünü ve değerlerini simgeler (Akat vd., 2002).

Yukarıdaki tanım ve açıklamalar özetlenecek olursa; örgüt kültürü, bir örgütü sembolize eden temel unsurları içerir ve örgütün evrimi, gelişimi, iyileştirilmesi, çalışanlar tarafından benimsenmesi, iş süreçleriyle entegrasyonu, zaman ve mekâna bağlı olarak değişimi gibi faktörlerde önemli bir rol oynar. Örgüt kültürünün unsurları arasında değerler, varsayımlar, normlar, inançlar, semboller, dil, törenler ve seremoniler, öyküler ve hikayeler ve kahramanlar bulunmaktadır. Kısaca örgütün unsurları tanımlanacak olursa;

- ✓ Değerler: Örgütteki temel unsurlar arasında bulunan değerler, örgütte birlikte paylaşılan temel inanç ve idealleri temsil eder. Değerler, örgüt kültürünü oluşturan temel taşlardır ve çalışanların davranışlarını, tutumlarını ve bağlılıklarını etkiler.
- ✓ Varsayımlar: Varsayımlar, örgüt içindeki bireylerin kendilerini, başkalarını ve dünyayı algılama ve değerlendirme biçimini kapsar. Sorgusuzca kabul edilen ve tartışmaya kapalı olan bu inançlar, örgüt kültürünü derinlemesine etkiler ve kültürel değişime direnç oluşturabilir.
- ✓ Normlar: Normlar, örgüt içindeki davranışları yönlendiren ve değerlendiren kuralları temsil eder. Hangi davranışların onaylandığı veya uygun bulunduğu, örgüt içi normlara göre belirlenir.
- ✓ İnançlar: İnançlar, bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösteren kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir sentezidir. İnançlar, örgüt kültürünü etkileyen güçlü ve katı unsurlardır.
- ✓ Semboller: Semboller, örgütü temsil eden nesneleri ve simgeleri içerir. Örgütün amblemi, sloganı, üniforması gibi semboller, ortak değerlerin oluşmasına ve örgüte aidiyet duygusunun güçlenmesine katkıda bulunur.
- ✓ Dil: Dil, örgütün iletişim aracını temsil eder. Her örgüt, kendi dilini ve iletişim tarzını kullanır. Bu dil, örgüt kültürünü, değerleri ve bakış açısını anlamak için önemli bir kaynaktır.

- ✓ Törenler ve Seremoniler: Törenler, örgüt kültürünün önemli bir parçası olan kolektif eylemleri içerir. Bu törenler, özel günleri, anmaları, kutlamaları ve sosyal etkinlikleri içerir.
- ✓ Öyküler ve Hikayeler: Öyküler, örgütte paylaşılan geçmiş olayları anlatarak kültürel değerleri ve normları hatırlatır. Öyküler, örgüt kültürünü oluşturan geçmişin bir parçasını temsil eder.
- ✓ Kahramanlar: Kahramanlar, örgütün değerlerini somutlaştıran ve diğerleri için rol modeli olan bireylerdir. Örgüt kültüründe kahramanlar, amaca inanmışlığın sembolü olarak kabul edilir.

Bu unsurlar, örgüt kültürünün oluşturulması, devam ettirilmesi ve değiştirilmesinde önemli bir rol oynar. Değerlerin belirlenmesi, varsayımların anlaşılması, normların oluşturulması, inançların paylaşılması, sembollerin kullanılması, dilin benimsenmesi, törenlerin düzenlenmesi ve kahramanların rolü, bir örgütün kültürünü etkileyen temel dinamikleri oluşturur.

1.6. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü genel olarak kabul görmüş bir tanıma sahip olmasa da belirli özelliklere sahip olması gereken bir konsepttir. Tabii ki, her kuruluş için tek ve doğru bir örgüt kültürü tipi varmış gibi düşünmek ve bu kültürün her durumda geçerli olan belirli özelliklere sahip olduğunu iddia etmek yanıltıcı olabilir. Yönetim anlayışında durumsallık ilkelerini göz önüne alırsak, farklı durumlar ve koşullar altında ideal olan örgüt kültürü özelliklerinin değişebileceği anlaşılabacaktır. Durumsallık perspektifiyle yönetimde, her örgütün kendi özgün kültürü ve kültürel özellikleri olduğu (Duygulu ve Eroğlu, 2006; Özbek, 2011)) ve bu kültürün sosyal bir olgu olduğu, örgüt üyelerine olaylar ve sembollerin anlamlı olmasını sağladığı ve davranışlara rehberlik eden bir araç olduğu düşünülmektedir (Ott, 1989).

Örgüt kültürü, sadece çalışanları değil, ilişki içinde bulunan herkesi kapsamaktadır. Örgüt kültürü, birbirini tamamlayan birçok faktörden oluşur ve her örgütte farklılık gösterir. Örgütler, yaşamlarını sürdürmek için çevrelerine adapte olmak zorundadır. Örgüt kültürü, bir örgütün toplum içindeki konumunu ve başarılı olma derecesini etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Bir örgütün kültürü, toplumda bulunan diğer örgüt kültürlerini etkiler ve aynı zamanda bu kültürlerden etkilenir. Bu nedenle, örgüt kültürü birçok özelliği içermektedir. (Summak ve Çöllü, 2011).

Örgüt kültürünün tanımlarında ve içeriklerinde hemfikir olunan kavramlar doğrultusunda örgütler kültürünün özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- a) *Örgüt kültürü, çevreyle başa çıkma sürecinde bir rehberlik görevi üstlenir.* Örgüt kültürü, örgüt içindeki ilişkileri düzenler, uygun davranışların ne olduğunu belirler ve değerlerin ifade ediliş biçimlerini gösterir. Bilgi akış sürecini belirler ve mevcut sorunlara çözüm önerileri sunar. Ayrıca, örgüt içindeki ödül sistemlerini ve ödüllerin dağıtımını belirleyerek çalışanların motivasyonunu şekillendirir (Mink vd., 1993).
- b) *Örgüt kültürü, ayırt edici bir özellik taşır.* Her bir örgütün kendine özgü bir geçmişi, iletişim tarzı, hikayeleri, misyonu ve vizyonu bulunmaktadır. Bu unsurların bir araya gelmesi, bir örgütü diğerlerinden ayıran özgün bir örgüt kültürünü oluşturur (Unutkan, 1995). Hiçbir kültür diğerine tam olarak benzemez. Bir kurumun sahip olduğu kültür, onu diğer örgütlerden farklı kılar ve benzersiz bir kimlik kazandırır. Her bir örgüt kültürü, kar tanesi veya parmak izi gibi eşsizdir ve örgüte tanıtıcı bir özellik katmaktadır (Keleş, 2008).
- c) *Örgüt kültürü, ödül sistemine olumlu bir katkıda bulunur.* İyi yerleşmiş bir örgüt kültürü, çalışanların çoğu için önemli olan ödül sistemini sağlıklı bir şekilde işletmeye yardımcı olabilir (Alamur, 2005).
- d) *Örgüt kültürü genellikle kararlı bir yapıya sahiptir.* Örgüt kültürü, genellikle zaman içinde oldukça yavaş değiştiği için kararlı bir yapıya sahiptir. Örgüt kültürünün belirli şeyleri onaylayıp, belirli şeyleri dışlayan sınırları ve kararlı bir yapısı vardır (Mink vd., 1993). Bu kararlı yapı, genellikle istisnai durumlar dışında, önemli bir kriz ortaya çıktığında veya ikili birleşme durumlarında etkisini gösterir. Örgüt kültürünün bu kararlı yapısı değişim süreçlerini zorlaştırabilir, ancak aynı zamanda yeniliklere açık olması gerektiği anlamına gelir (Karakışla, 2012).
- e) *Örgüt kültürü, işletme inanç ve değerlerinin sembolik bir yansımasıdır.* Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir, öğretilir ve gelecek nesillere aktarılabilir (Demir, 2007). Örgüt kültürü, hikayeler, sloganlar, törenler ve seremoniler aracılığıyla ifade edilir. Kültür kapsamında yapılanlar, söylenenler, üretilenler ve görünenlerin arkasındaki sembolik anlamlar önemli bir rol oynar (Halis ve Naktiyok, 2003).
- f) *Örgüt kültürü, öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.* Kültürün faaliyet konusu ve toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde görev yapmış olan ve halen görevde olan üst kademe yönetici ve liderlerinin empoze ettiği norm ve davranışlarla şekillenir ve etrafındaki tüm üyeleri etkiler. Bu sayede, örgüt üyeleri bireylerin kültürel özelliklerini oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanır (Eren, 2014). Örgüt içinde çalışanlar ve örgüte yeni katılanlar, biçimsel yapının

öğrenilmesi sürecinde örgüt kültürünü fark ederler ve bu yeni olguyu öğrenmeye çalışırlar (Kelez, 2008).

- g) *Örgüt kültürü, çatışma azaltıcı ve bütünleştirici bir rol oynar.* Çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıklar olarak tanımlanabilir. Anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine karşı gelme gibi çatışmanın temel unsurları arasında sayılabilir (Koçel, 2013). Başka bir tanıma göre çatışma, bir örgütte çalışan bireylerin ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan, normal faaliyetleri durduran veya karıştıran olaylar olarak tanımlanabilir. Tüm çabalara rağmen, örgütlerde çatışmaların tamamen önüne geçmek kolay olmayabilir, çünkü bireylerin bilgi, tecrübe, ilgi ve yetenekleri birbirinden farklıdır (Eren, 2014). Buna karşılık, bütünleşme, örgüt kültürü aracılığıyla sağlanabilir. Örgüt kültürü, felsefe, değerler ve amaçların paylaşımıyla sosyal ve psikolojik tatmin yaratır. Bu durum, üyelerin gönüllü olarak örgüte enerji vermelerini, bağlılık göstermelerini ve psikolojik bir bağ kurmalarını sağlar (Naktiyok, 1999). Kısaca, örgüt kültürü çatışmaları azaltabilir ve üyeler arasında bütünleşmeyi destekleyebilir.
- h) *Örgüt kültürü, örgütün bütününe yönelik bir özellik taşır.* Örgüt kültürü çalışanlara ortak ifade ve kavramlar sağlayarak aralarında bir bütünlük oluşturur. Böylece örgüte bağlılık artar, birlikte çalışma duygusu ve takım ruhu gelişir. Kültür, yöneticilerin ve çalışanların örgüt içindeki ilişkilerini düzenler, bu sayede çalışanlar arasındaki çatışmaları azaltır ve bir araya gelmelerini teşvik ederek sorunlara daha yaratıcı çözümler bulmalarına yardımcı olur (Karakışla, 2012). Sonuç olarak, örgüt kültürü, yöneticilerin ve çalışanların kişisel amaçlarını örgütün amaçlarıyla bütünleştirmelerine katkıda bulunur (Sarı, 2005).

Diğer birçok yazar da örgütsel kültürün özelliklerine dair benzer görüş birliğine sahip başka özellikleri de ifade etmektedirler. Bu ifadelerde aşağıdaki gibi sıralanabilir (Eren, 2009; Hofstede vd., 2010; Kaya vd., 2014):

- *Kültür öğrenilebilir:* Kültür, bireylerin yaşamları boyunca kazandıkları davranışları ve tepki eğilimlerini temsil eder. Tüm kültürlerin bu ortak prensibe uygun benzerlikler göstermeleri beklenir.
- *Kültür tarihseldir ve devamlılık gösterir:* Kültür, geçmişten günümüze insanların yaratıcılığıyla şekillenir ve geleneklerin, göreneklerin devamlılığıyla sürdürülür.
- *Kültür toplumsaldır:* Kültürün öğretileri, toplum içinde yaşayan bireyler tarafından oluşturulur ve paylaşılır. Bir grup üyeleri tarafından benimsenen davranışlar, tutumlar ve değerler, kültürlerini oluşturur.

- *Kültür ideal veya idealize edilmiş kurallar bütünüdür:* Bir topluluğun üyesi olan birey, kültürel kuralları ve bu kurallara uymayan davranışları ayırt edebilir. Bu kurallar genellikle "ideal" olarak tanımlanır, ancak kişiler aynı kültürden gelseler bile her zaman kültürel ideale uygun davranmayabilirler. Bu nedenle, tüm davranışlar kültürel olmayabilir.
- *Kültür ihtiyaçları karşılar ve tatmin sağlar:* Kültür, bireylerin biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. Psikoloji bilimi, alışkanlıkların tatmin sağladığı sürece devam ettiğini, tatmin olmazsa bu alışkanlıkların kaybolabileceğini öne sürer. Kültürel öğeler de bireylere tatmin sağlayarak varlıklarını sürdürür.
- *Kültür değişir:* Kültür, zaman içinde bulunduğu çevreye uyum sağlar. Bu uyum her zaman evrimsel bir değişimi gerektirmez. Kültürel sistemler, evrimsel değişimlere ek olarak geriye doğru değişimlere de uyum gösterebilirler.
- *Kültür bütünleştiricidir:* Kültürel öğeler, uyumlu ve bütünleşmiş bir sistem oluşturma eğilimindedir. Ancak tarihi ve çevresel faktörlerden dolayı hiçbir kültürel sistemin tam bir bütünlük sergilemediği unutulmamalıdır.
- *Kültür soyut bir kavramdır:* Kültür, soyut bir kavramdır ve bu soyutlamayı yapan bireylerin zihninde bir kavram olarak varlığını sürdürür.

Yukarıdaki örgüt kültürünün özellikleri incelendiğinde, örgüt kültürünün genel bir tanımının olmamasına rağmen belirli özelliklere sahip bir kavram olduğu ve her örgütün kendine özgü bir kültüre sahip olduğu anlaşılmaktadır. Örgüt kültürünün özelliklerinin kısaca; çevreyle başa çıkma sürecinde rehberlik görevi üstlendiği, örgüt içindeki ilişkileri düzenlediği, uygun davranışları belirler, değerlerin ifade ediliş biçimlerini gösterir, bilgi akış sürecini belirler ve çözüm önerileri sunduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, örgüt kültürünün ödül sistemine katkıda bulunduğu, genellikle kararlı bir yapıya sahip olduğu ve sembolik bir görüntüyü temsil ettiği, öğrenilmiş bir kültür olan örgüt kültürünün, çatışma azaltıcı ve bütünleştirici bir rol oynadığı ve çalışanlara ortak ifade ve kavramlar sağlayarak örgüte bağlılığı artırdığı söylenebilir.

1.7. Örgüt Kültürünün İşlevleri

Örgüt kültürü, bir örgütün başarısı için çeşitli nedenlerle önemli bir rol oynar. Örgüt kültürü, örgütün benimsediği vizyonun belirlenmesini kolaylaştırır ve bir denge unsuru olması sayesinde örgüt üyelerine güvenlik duygusu sağlar. Aynı zamanda, örgüt kültürü, çalışanların işlerini istekli bir şekilde yerine getirmelerini teşvik edici bir rol oynamaktadır (Newstrom ve Davis, 1997).

Kültür, bir örgütte çeşitli işlevleri yerine getirir. Öncelikle, örgütü diğerlerinden ayıran özellikleri belirleyerek örgütün farklılıklarını vurgular. Ayrıca, örgüt üyelerine bir kimlik duygusu kazandırır ve çalışanların bireysel çıkarlarından daha fazla örgüte bağlanmasını kolaylaştırır. Bunun yanı sıra, sosyal sistemin dengesini güçlendirir ve çalışanlar arasında bir bağ oluşturur. Ayrıca, iş görenlerin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam yaratıcı ve denetim mekanizması görevi görür (Robbins, 1994). Kuh ve White (2000) ise örgüt kültürünün dört temel işlevinden bahseder. Bunlar, örgüt çalışanlarına kimlik kazandırmak, onları örgüt içinde bağımsız bireyler olarak değil, bir bütün olarak hareket etmeye teşvik etmek, çalışanlar arasında sosyal bir sistem kurmak ve onların davranışlarına yön vermek ve rehberlik etmektir.

Örgüt kültürünün işlevi ile ilgili yapılan araştırmalar, genellikle örgüt kültürünün olumlu etkilerine odaklansa da bu kültürün örgütsel yaşamda olumsuz etkileri de olabilir. Örgüt kültürünün örgüt üzerindeki etkileri, kültürün spesifik durumuna bağlı olarak değişiklik gösterir. Dominant kültür, örgütsel yaşamda verimliliği artırabilir, birleştirici bir rol oynayabilirken, aynı zamanda değişime karşı direnç oluşturabilir ve örgütsel ve bireysel performansı düşürebilir, çatışmalara neden olabilir. Örgüt kültürü, örgütsel motivasyon, bütünleşme, verimlilik, performans, etkililik, kontrol, koordinasyon, iletişim, problem çözme, sosyalleşme gibi olumlu etkilerin yanı sıra, negatif yönde de etkiler taşıyabilir (Şişman, 2014).

Schneider (1988), örgüt kültürünün temel işlevlerini “kontrol, koordinasyon ve bütünleştirme” olmak üzere üç ana başlık altında toplamıştır. Unutkan (1995) ise Schneider'in sınıflamasına ek olarak kültürün işlevlerine motivasyonu arttırıcı bir boyut eklemekte, örgüt kültürünün ortak değer, norm ve davranışlar aracılığıyla sosyal tatmin duygusu yarattığını ve bireyin motivasyonunu arttırıcı bir rol oynadığını belirtmektedir. Diğer yandan bir başka bakış açısıyla Greenberg ve Baron (1995), örgüt kültürünün işlevlerini, “örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırmak, örgütün misyonuna bağlılığı arttırmak ve davranış standartlarını açıklamak ve desteklemek” şeklinde ifade etmektedirler.

Schein (1992), kültürün örgütsel problemlerin çözümü üzerindeki etkilerine odaklanarak, örgüt kültürünün işlevlerini "hayatta kalma ve dış uyum problemlerini çözme" ve "iç bütünleşme" olarak iki ana başlıkta incelemektedir.

- I. Hayatta kalma ve dış uyum problemlerinin çözümünde örgüt kültürünün işlevleri:
 - a) *Misyon ve Strateji*: Temel görev ve ana misyonun açık ve gizli işlevlerinden ortak anlayışlara ulaşma.
 - b) *Amaçlar*: Ana misyondan türetilmiş amaçlar ekseninde ortak anlayışlar geliştirme.

- c) Araçlar: Yetki dağılımı, ödül sistemi, iş bölümü ve örgütsel yapı gibi amaçlara ulaşmada kullanılan araçlar üzerinde ortak fikirler geliştirme.
- d) *Ölçümler*: Bilgi ve kontrol sistemleri gibi grubun amaçlarını nasıl daha iyi yerine getireceğinin ölçümünde kullanılan kriterler üzerinde ortak fikir geliştirme.
- e) *Düzenlemeler*: Amaçlara ulaşamama durumunda uygun iyileştirici ya da onarıcı stratejiler oluşturma hususunda ortak fikir geliştirme.

II. İç bütünleşme problemlerinin çözümünde kültürün işlevleri:

- a) *Ortak dil ve kavramsal sınıflamalar*: İş görenler arasında iletişim ve anlayış eksikliği durumunda, bir grup tanımlanması zor hale gelir.
- b) *Grup sınırları ve kriterler*: Grup üyeliğini belirleyen kriterler oluşturarak kimin içinde, kimin dışarda olduğunu anlamada ortak bir anlayış geliştirme.
- c) *Güç ve statü*: Her örgüt, kendi hiyerarşik yapı ve rollerini belirleyerek, üyelerin güç kazanma ve sürdürme yolundaki kriterleri çözüme kavuşturmalıdır. Bu, üyelerin karşı çıkışlarını yönetme açısından önemli bir noktadır.
- d) *Samimiyet, arkadaşlık ve sevgi*: Her örgüt, çalışanlar arasındaki ilişkilerin kurallarını belirleyerek açıklık ve samimiyeti teşvik etmeli, görevlerin yönetim şartlarını içermelidir.
- e) *Ödüller ve Cezalar*: Her grup, hangi davranışların güç ve statü sağlayacağını, hangi davranışların ise statü kaybettireceğini ve cezalandırılacağını bilmek durumundadır.

Williams vd. (1993)'a göre kültürün işlevleri şu şekildedir:

- a) Kültür, dış çevrede nelerin önemli olduğuna ve bunlara karşı grubun beklenti ve izlenimlerine yönelik,
- b) Kültür, nasıl bireysel ilişki kurulacağına yönelik,
- c) Kültür, ortak amaç ve eylemlerin koordinasyonuna yönelik,
- d) Kültür, arkadaşlık duygusu ve ortamının gelişimine katkıda bulunarak kimlik gelişimine yardım etmeye yönelik işlevleri yerine getirir.

Diğer yandan Deal ve Kennedy (1982) kültürün işlevlerine güçlü kültürler ve zayıf kültürler açısından bakmaktadır. Güçlü bir kültürde, iş görenler kendilerinden beklentileri ve belirli bir durumda nasıl hareket edeceklerini bildikleri için, karar verme durumlarında daha az zaman harcarlar. Zayıf kültürlerde ise çalışanlar, ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını hesaplamakla uğraştıkları için zamanlarının çoğunu kaybedebilirler. Ayrıca kültür, çalışanın sorumluluklarını şekillendirerek, onu hızlı veya yavaş bir çalışan, yetkili veya arkadaş canlısı bir yönetici haline getirebilir.

Anlaşıldığı gibi, örgütsel kültürler farklı düzeylerde güçlü veya zayıf olabilmektedir. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan bir örgütte, üyeler genellikle örgütün hedeflerini kendi hedefleri gibi benimserler ve örgütün normlarına ve değerlerine uygun davranış alışkanlıkları geliştirirler. Güçlü bir örgüt kültürü, genellikle açıkça ifade edilmese de semboller ve davranış kalıplarıyla kolayca tanınabilir. Ancak zayıf bir örgüt kültürü, örgütün belirlenen hedefleri, uygulamaları ve değerleri ile uyumsuzluklar içerebilir ve kültür unsurları davranışları etkileme düzeyinde olmayabilir. Güçlü kültürlü örgütlerde işlerin nasıl yapılacağı genellikle açıktır ve küçük düzenlemelerle işler verimli bir şekilde yürütülebilirken, zayıf kültürlü örgütlerde uyum azdır ve sürekli denetim gerekebilir (Çimen, 2009).

Varol (1993), örgüt kültürünün işlevlerini; örgütün sürekliliğini sağlamak, çalışanları motive etmek, örgütün kimliğini tanımlamak ve istikrar sağlamak olarak tanımlarken, Peters ve Waterman (1987) ise kültürün ve paylaşılan değerlerin bir örgütün toplumsal boyutlarını birleştirmede önemli olduğunu vurgularlar ve kültürün, bazı değişkenleri düzene sokarak onlara anlam kazandırdığını ifade ederler.

Özdevecioğlu (1995)'na göre, örgüt kültürü, örgütteki belirli uygulamalar ve süreçlerde rasyonelleşme ve standartlaşma sağlayarak çalışanların sorunsuz bir şekilde çalışmalarını destekleyen bir işlevi yerine getirir. Aynı zamanda, örgüt kültürü, iletişim ve çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirerek çalışanları birbirlerine ve örgüte bağlar. Kuşaklardan kuşaklara aktarıldığı için, örgüte süreklilik kazandırır.

Bazı yazarlar, kültürün örgütlerde çalışanlara iletişim yoluyla bilgi, kabul edilen ve edilmeyen davranışları belirlemede önemli bir rol oynadığını, kültürün çalışanların yapacakları şeyler hakkında kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlayabileceğini, bu durumun örgütsel amaçları başarmada daha sıkı çalışmalara yol açacağını, kültürün kalbini oluşturan değerlerin tüm çalışanlara ve yöneticilere stratejinin oluşturulması ve uygulanması aşamasında rehberlik yapacağını kültürün işlevleri olarak ifade etmektedirler (Barney ve Griffin, 1992; Lei vd., 1990; Smith vd., 1988).

Kuh ve White (2000), örgüt kültürünün işlevlerini çalışanlara örgütsel kimlik kazandırmak, sosyal sistemin dengesini güçlendirmek ve çalışanların davranışlarını biçimlendirmek olarak belirtirken, Banner ve Gagné (1995) ise örgüt kültürünün yöneticilere, örgütte çalışanları birbirine bağlayan temel etkenleri anlamada yardımcı olduğunu ifade etmektedir.

Örgüt kültürü örgütsel yaşamdaki önemli işlevleri birçok açıdan etkilemektedir. Örgütler ve yaşamları hakkında birçok yazar kendi akademik disiplinleri açısından farklı işlevleri ele almışlardır. Bu çalışma konusu ile ilgili önemli görülen bazı değişkenler, konular

ve boyutlar açısından söz konusu işlevleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Akıncı Vural, 2018; Altınpınar, 2021; Alvesson, 1989; Barney, 1986; Chatman ve Jehn, 1994; Cooke ve Rousseau, 1988; Deshpande ve Webster Jr, 1989; Gochhayat vd., 2017; Hartnell vd., 2011; Himmetoğlu, 2023; Hogan ve Coote, 2014; Kondra ve Hurst, 2009; O'Reilly vd., 1991; Pincus, 2024; Schneider vd., 2013; Smircich, 2017; Şişman, 2014):

- ✓ Kültür, örgütsel yaşamda önemli bir işlevi yerine getirerek örgütsel yapının oluşturucusu ve belirleyicisi rolünü üstlenir. Örgütlerin içinde bulundukları kültür, örgütsel yapının hiyerarşik, politik, rol veya sosyal sistemler olarak algılanmasını ve işlenmesini önemli ölçüde etkiler.
- ✓ Kültür, örgütsel yaşamdaki kontrol ve karar mekanizmalarını şekillendirir. Örgütler, bu mekanizmaları oluştururken yapısal veya kültürel öğeleri kullanabilir. Örgüt çalışmalarında esnek yapılanma üzerine yapılan vurgu nedeniyle, yazılı kurallarına nazaran, kültürel öğelerin kontrol ve karar mekanizması olarak kullanıldığı örgütlerin daha güçlü kültürlerle sahip olduğu kabul edilir. Bu bağlamda, örgütün kontrol ve karar sürecinde, yapısal öğelerden olan yazılı ilke ve kuralların, kültürel öğelerden olan sosyal kontrol mekanizması kadar etkili ve faydalı olamayabileceği söylenebilir.
- ✓ Kültür, örgütsel yaşamda örgütün sosyalleşme süreci üzerinde belirleyici ve şekillendirici bir etkiye sahiptir. Örgütsel sosyalleşme, örgüt üyelerinin örgütün temel değerlerini, normlarını ve misyonunu içselleştirerek örgüt kültürüne uyum sağlama sürecini ifade eder. Bu süreç, örgüt kültürünü öğrenme ve içselleştirme süreci ile örtüşmektedir.
- ✓ Kültür, örgütsel yaşamda, örgütün sürekliliğini ve bütünleşmesini sağlamaya yönelik güçlü bir etkiye sahiptir. Kültür, örgütsel yaşamın sınırlarını belirleyerek, üyeler arasında ortak bir kimlik ve aidiyet hissi yaratır. Bu durum, üyelerin örgütsel bağlılıklarını güçlendirir ve böylece örgütün sürekliliğini sağlamada etkin bir rol oynar. İnsani değerleri, sevgi, saygı, samimiyet, güven ve hoşgörü gibi, canlı tutabilen örgütler genellikle güçlü örgütler olarak kabul edilir.
- ✓ Kültür, örgütsel yaşamda, örgütün ve örgüt üyelerinin motivasyonunu güçlü bir şekilde sağlama işlevine sahiptir. Örgütsel yaşamda, moral değerlerin bireysel ve örgütsel başarı üzerindeki etkisi düşünüldüğünde, örgüt kültürü, üyelerini davranış gerçekleştirmeye motive eden sosyal bir enerji kaynağı rolü üstlenmektedir.
- ✓ Kültür, örgütsel yaşamda, örgütsel iklimi yaratma ve etkileme gücüne sahiptir. Birçok yönetim bilimci, örgütsel yaşamın kültürel ve sembolik boyutlarına ilk kez dikkat çekerek örgütün, örgüt üyeleri tarafından bireysel algılanışına karşılık gelen örgüt iklimi

kavramını ortaya koymuştur. Sosyoloji ve antropolojiden türemiş olan örgüt kültürü, psikoloji ve sosyal psikolojiden köken alan kültürü, gözle görülen uygulamalar, prosedürler, politikalar, rutinler, bireysel algılar ve bireylerin doyum düzeylerini şekillendiren örgüt iklimi aracılığıyla somut hale getirir.

- ✓ Kültür, örgütsel yaşamda, örgütün sağlıklı olmasını sağlama işlevine sahiptir. Örgüt kültürü, örgütsel yaşamda örgütün varlığını devam ettirmesi, gelişip büyümesi, hedeflerine ulaşması ve sorunlarını çözebilmesi durumuna karşılık gelen örgütsel sağlığı önemli ölçüde etkileyebilir. Bu bağlamda, sağlıklı örgütler genellikle güçlü örgütler olarak kabul edilir.
- ✓ Kültür, örgütsel yaşamda, örgütün etkinliği, verimliliği, etkililiği ve performansı üzerinde önemli bir işleve sahiptir. Örgütsel yaşamda kültürel ve insani yönleri dikkate alarak bunları harekete geçiren ve örgütün temel değerleri üzerinde uyumu sağlayan kültürlerin güçlü kültürler olduğu kabul edilmektedir.
- ✓ Kültür, örgütsel yaşamda, örgütsel değişimi etkileme ve belirleme gücüne sahiptir. Örgütsel yaşamda değişim gerçekleşirken, değişimin merkezinde yer alarak temel belirleyici rolünü üstlenen örgüt kültürü, örgütsel değişimin üyeler tarafından onaylanıp onaylanmaması üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, örgütün amacı, yapısı, semboller vb. tüm yönlerinde meydana gelecek değişimlerde kültürlerini hesaba katmayan örgütlerin örgütsel değişimde başarılı olması olanaklı görülmemektedir.
- ✓ Kültür, örgütsel yaşamda önemli bir rol üstlenerek örgütsel öğrenmeyi destekleme işlevine sahiptir. Yapılan araştırmalar, örgüt kültürünün örgütsel öğrenmenin model alınması ve taklit edilmesi yoluyla gerçekleştiğini göstermiş ve örgütsel sembollerin bu süreçteki önemine vurgu yapmıştır. Örgüt kültürleri ile örtüşen örgüt felsefesinde, örgütsel öğrenmenin direnç göstermeyeceği, tam aksine örgütsel öğrenmeye direnç göstermenin ve bu durumun örgütsel öğrenmeyi olumsuz etkilemenin belirgin olduğu ifade edilmektedir.
- ✓ Kültür, örgütsel yaşamda, örgüt stratejisinin belirlenmesinde önemli bir rol oynar. Örgütsel yaşamda, örgütün gelecekte kendisini konumlandığı yerin kavramına karşılık gelen örgüt stratejisi konusunda rekabet koşullarında başarı elde etmeyi hedefleyen bir örgütün, kültür, sistem, yapı ve insan gibi unsurlar arasındaki uyumu sağlayabildiği ölçüde başarılı olabileceği öngörülmektedir.
- ✓ Kültür, örgütsel yaşamda, örgütün teknoloji ile ilişkisi üzerinde önemli bir işlevi yerine getirir. Teknoloji, kültürün bir unsur olarak, örgütsel yaşamda yönetim süreçleri, insan ilişkileri vb. alanlarda çeşitli değişikliklere yol açarken, aynı zamanda örgütsel

değerlerin değişmesine veya yenilenmesine neden olabilir. Bu süreçte, yeni ve eski teknolojiler arasında çatışmalar ortaya çıkabilir ve bu çatışmaları etkili bir şekilde yönetebilen örgütler genellikle güçlü örgütler olarak değerlendirilir.

- ✓ Kültür, örgütsel yaşamda, örgütsel kimlik/imaj ile ilişkisi üzerinde önemli bir işlevsel etkiye sahiptir. Örgütsel kimlik, örgüt üyeleri tarafından örgütün algı ve duygularını ifade ederken, örgütsel imaj ise örgütün dış çevresinden nasıl algılandığını belirtir. Örgütsel kültür, bu süreçte örgütsel kimlik veya imajı önemli ölçüde etkileyebilir.
- ✓ Kültür, örgütsel yaşamda, örgütsel ahenk ve uyumu sağlama işlevine sahiptir. Güçlü bir kültüre sahip olan örgütlerde, yeni üyelerin örgüte uyum sağlamaları ve diğer üyelerle bütünleşmeleri genellikle daha hızlı gerçekleşir.
- ✓ Kültür, örgütsel yaşamda, örgütteki ödül ve ceza sistemini etkileme ve belirleme işlevine sahiptir. Güçlü bir kültüre sahip olan örgütlerde, ödül ve ceza kriterlerinin iyi tanımlı olduğu ve ayrıcalıklı davranışlardan kaçınıldığı genellikle kabul edilir.
- ✓ Kültür, örgütsel yaşamda, örgütsel iletişimle ilişkisi üzerinde önemli bir işleve sahiptir. Örgüt kültürünün bir ögesi olan dil, örgütsel yaşamda yazılı, sözlü ya da sözsüz formel ve enformel iletişim araçları (törenler, toplantılar, görüşmeler, örgütsel yayınlar, posterler, afişler, beden dili, örgüte ait nesneler vb.) ve semboller sistemi aracılığıyla örgüt kültürünü aktarmaktadır. Dil, semboller sistemi olarak kullanıldığında örgüt kültürüne ortak anlamlar yükleyebilen örgütler genellikle güçlü örgütler olarak değerlendirilir.
- ✓ Örgüt kültürü, örgütte çalışanların bireysel ve sosyal sorumluluk davranışları etkileme ve belirleme işlevine sahiptir. Örgüt kültürü çalışanlarının bireysel ve sosyal sorumluluk duygularını güçlendirebilir ve örgüt içindeki toplumsal sorunlara karşı bireysel duyarlılığını artırabilir. Ayrıca örgüt kültürü, örgütlerin sadece kendi çıkarlarını değil, aynı zamanda kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında bireylerin, toplumun ve çevrenin de çıkarlarını dikkate almaları gerekliliği konusunda çalışanlarını etkilemektedir.
- ✓ Örgüt kültürü, örgütsel yaşamda dış çevrede yaşanan yoğun rekabet ortamında örgüte rekabet avantajı yaratma etkisine sahiptir. Küreselleşen piyasa koşulları göz önüne alındığında, örgütler için benimsenmiş güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması, rekabet avantajı sağlayabilir. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip işletmelerde çalışanlar, temel ilkelerin, değerlerin ve davranış biçimlerinin açık ve net olması nedeniyle ne yapılmasının beklendiğini çok iyi bilmektedirler. Bu bağlamda, yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren örgütlerin yaratacağı sinerjinin ve farkındalığın oluşmasında örgüt kültürünün önemi ortaya çıkmaktadır.

- ✓ Örgüt kültürü, örgütsel yaşamda örgütün sürdürülebilirliği üzerinde önemli bir etkide bulunmaktadır. Kurumların yazılı veya yazılı olmayan kurallarını belirleyen örgüt kültürü ve uygulamaları, kurumların sürdürülebilirliği açısından giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Varlığını sürdürme amacıyla olan, aynı zamanda büyüme ve gelişme hedefleyen kurumlar, örgüt kültürü aracılığıyla diğer kurumlardan ayrışma ve farklılaşma amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirliğin örgüt içinde tam anlamıyla benimsenmesinde ve iş süreçlerine entegre edilmesinde, temel belirleyici kavram örgüt kültürüdür.

Yukarıda yapılan çalışmalar ve ifadeler değerlendirildiğinde örgüt kültürünün örgütün başarısı için kritik bir role sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürü, örgütün misyonunu belirlemeye, üyelere güvenlik hissi sağlamaya, iş birliğini teşvik etmeye ve çalışanların işlerini istekli bir şekilde yapmalarını sağlamaya yardımcı olur.

Örgüt kültürü üzerine yapılan araştırmalar, örgüt kültürünün genellikle olumlu etkilere sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ancak örgüt kültürün işlevsel olarak, değişime karşı direnç, çalışan performansını düşürmesi, çalışanlar arasında ve/veya çalışanlar ve yönetim arasında çatışmaların oluşması gibi olumsuz etkilere de yol açabileceği göz ardı edilmemelidir. Olumlu işlevsel etkileri olarak, kontrol, koordinasyon, bütünleştirme, motivasyon artırma, kimlik oluşturma, misyona bağlılık sağlama ve problem çözme gibi unsurlar bulunmaktadır.

Örgüt kültürünün işlevleri üzerine yapılan çalışmalar, kültürün örgütsel yaşamdaki önemini vurgulamakta ve kültürün örgütün yapısal, sosyal ve stratejik boyutları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Güçlü bir örgüt kültürü, örgütün sürekliliğini, bütünleşmesini, etkinliğini ve rekabet avantajını artırabilirken, aynı zamanda örgütün sürdürülebilirliği üzerinde de olumlu bir etkiye sahip olabilir.

1.8. Örgüt Kültürü Modelleri ve Sınıflandırmaları

Örgüt kültürünün tanımlanmasında olduğu gibi sınıflandırılması konusunda da bir görüş birliği bulunmamaktadır. Her araştırmacının kendi çalıştığı akademik disiplindeki farklı kriterleri göz önünde bulundurması ve buna bağlı olarak farklı model önerilerinde bulunması bunun bir nedeni olarak ifade edilebilir. Taşcıoğlu (2010)'na göre, iç ve dış çevre koşullarının örgüt üzerindeki etkisi veya örgüt yapısını oluşturan hiyerarşi, yetki, iletişim, kontrol gibi mekanizmaların kullanılma şekline ve derecesine bağlı olarak pek çok örgütün farklı kültürlere sahip olduğunu keşfeden araştırmacılar, inceledikleri kriterlere göre kendi modellerini oluşturmuşlardır.

Birçok araştırmacı, örgüt kültürleri üzerine yaptıkları çalışmalarda, mekân, coğrafya, çalışanlar, çevre, örgütün yönetim yapısı, ülkenin siyasi ve ekonomik koşulları gibi unsurlara bağlı olarak farklı örgüt kültürlerinin ortaya çıktığını gözlemlemişlerdir. Bu araştırmacılar, çalışmalarının sonuçlarına dayanarak çeşitli örgütsel modeller geliştirmişlerdir. Örgüt kültürü ile ilgili modeller ve sınıflandırmalar, bu alanda çalışan araştırmacıların vurgularına ve kullandıkları kurumsal modellere bağlı olarak çeşitlilik göstermektedir (Şahin, 2017). Örgüt kültürüyle ilgili literatürde, örgütsel yaşamı tanımlayan ilişkilerin somutlaştırılması amacıyla çeşitli sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir. Örgütsel yaşamın karmaşıklığı göz önüne alındığında, örgüt kültürüyle ilgili yapılan sınıflandırmaların tek bir paradigmayı seçmenin doğru bir yaklaşım olmadığı, bu nedenle tüm paradigmaların bütünsel olarak ele alınması gerektiği önerilmektedir (Altınpınar, 2021).

Literatürde örgüt kültürünün sınıflandırılmasında ve boyutlandırılmasında önemli bir etkiye sahip olan başlıca modellere değinilmiştir.

1.8.1. Schein Modeli

Schein tarafından geliştirilen bu modelin dış çevreye uyum, çevreyle bütünleşme ve derin kültürel varsayımlar olmak üzere üç temel işlevi bulunmaktadır (Schein, 1992, 2009).

- I. *Dış Çevreye Uyum:* Dış çevreye uyum konusunda beş kategori belirlenmiştir. İlk kategori, örgütün misyon ve stratejisinin belirlenmesiyle ilgilidir. Bu aşamada, örgütün temel misyonu, ana görevler ve açık ve gizli işlevler konusunda ortak bir anlayışın oluşturulması önemlidir. İkinci kategori, örgütün amaçlarının belirlenmesidir ve temel misyonla ilişkilendirilmiş amaçlar üzerinde görüş birliği sağlanmasını içerir. Üçüncü kategori, belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli araçların tanımlanmasını içerir. Bu araçlar genellikle örgüt yapısı, iş bölümü, ödül sistemleri ve otoriter sistemleri içerir. Dördüncü kategori, başarıların ölçülmesini içerir. Bu amaçla, kriterler belirlenir ve bilgi ve kontrol sistemleri kullanılarak hedeflere ne kadar başarıyla ulaşıldığı belirlenir. Beşinci kategori ise düzeltme işlemlerini içerir. Belirlenen hedeflere ulaşılamadığında, uygun düzeltme önlemlerinin alınması gerekmektedir.
- II. *Çevre ile bütünleşme:* Çevre ile bütünleşme konusunda altı kategori belirlenmiştir. Birinci kategori, ortak dil ve kavramların örgüt içinde oluşturulmasıdır. Çalışanların iletişim kurabilmesi ve anlaşılabilmesi için ortak bir dil ve kavramlar gereklidir. İkinci kategori, kabul ve dışlanma kriterlerinin tanımlanmasını içerir. Örgütün kendini tanımlaması ve kimin örgüte dahil olacağı veya kimin dışlanacağı konusunda kriterler belirlenmelidir. Üçüncü kategori, güç, otorite ve statü dağılımının belirlenmesidir. Her

örgüt, kendi hiyerarşisini oluşturarak kurallarını belirler. Bu, çalışanların öfke ve saldırganlık duygularını yönetme açısından önemlidir. Dördüncü kategori, güven ortamının sağlanması ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesidir. Çalışanlar, örgütün belirlediği kurallara uymak durumundadır. Bu noktada, çalışanlar arasında güven, samimiyet ve dostluk ilişkilerinin kurulması önemlidir. Beşinci kategori, ödüller ve cezaların belirlenmesidir. Örgüt içinde hangi davranışların ödüllendirileceği ve hangi davranışların cezalandırılacağı tanımlanmalıdır. Altıncı kategori ise açıklanamayan durumlardır. Her örgüt, kendi kontrolü dışındaki bazı olaylarla karşılaşabilir. Bu tür durumlar örgütler için zorluklar doğurabilir. Bu nedenle, örgütlerin güçlü manevi ve dini değer sistemlerine sahip olması önemlidir. Beklenmedik durumlarda, bu değer sistemleri kullanılarak olası sorunlar önceden engellenebilir.

- III. *Derin Kültürel Varsayımlar:* Derin kültürel varsayımlar konusunda dört kategori bulunmaktadır. İlk kategori, gerçeklik ve hakikatin doğasıyla ilgili varsayımlardır. Her örgütün, neyin gerçek veya doğru olduğuna dair bazı varsayımları vardır. Bu varsayımların anlaşılması, örgüt içindeki kişilerin nasıl davranmaları gerektiğinin belirlenmesine yardımcı olur. İkinci kategori, zamanla ilgili varsayımları içerir. Zamanın algılanması ve yönetilmesi, örgütler için önemlidir çünkü zaman net bir kavram değildir. Çalışanlar arasında zamanın kullanımı ve koordinasyonu belirlenmelidir. Üçüncü kategori, mekânla ilgili varsayımları içerir. Çalışanların alanlarının belirlenmesi gerekmektedir çünkü bu alanlara yönelik ihlaller duygusal tepkilere neden olabilir. Örgütlerdeki hiyerarşi, bu alanların belirlenmesinde önemli bir rol oynar. Dördüncü kategori, insan doğası, eylemleri ve ilişkileriyle ilgili varsayımları içerir. Örgüt içindeki ilişkilerde sorunlar olabilir ve bu durumda güven ve sevginin oluşturulması önemlidir, çünkü bu, çevreyle uyum sağlama boyutunda önemlidir.

1.8.2. Parsons Modeli

Bu model, sistemlerin sosyal anlamda devam edebilmesinin dört fonksiyona bağlı olduğunu savunurken, sistemlerin karmaşıklığından bahseder. Bu fonksiyonlar; yerindelik, hedefe ulaşma, uyum ve katılım olarak ifade edilmektedir (Bakan vd., 2004).

Bir örgütün varlığını sürdürebilmesi için, sağlıklı bir şekilde amacını belirlemesi ve buna uygun stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Ayrıca, değişiklikleri hızla takip edebilmeli ve uyum sağlayabilmelidir. Örgüt, çevresindeki gelişmeleri iyi takip etmeli ve analiz etmelidir. Bu modele göre, örgüt, amacına ulaşmak için hem çevresiyle hem de çalışanlarıyla uyum içinde olmalıdır. Bu uyumu sağlamak için, kanunlara uygun şekilde hareket etmelidir. Örgütün,

Çalışanları ve toplum açısından meşruiyeti sağlanmalıdır. Bu anlamda, rtn, çalışanları ve çevresiyle uyum içinde olması ve sosyal sistemin bir parçası olarak algılanması gerekmektedir (Griffin ve Moorhead, 2011).

1.8.3. Ouchi Modeli

Z Kuramı, Japon ekonomist William Ouchi tarafından Japon iş kültürü ve yönetim yaklaşımından ilham alarak geliştirilmiş bir kuramdır. Bu kuram, neoklasik akımlar içerisinde ortaya atılan X ve Y Kuramına alternatif olarak sunulmuştur. "Z" Kuramı ismini, X ve Y Kuramına karşı bir alternatif olarak oluşturulmasından almaktadır. Z Kuramı, klasik görüşlerin insanı neredeyse hiç dikkate almayan rt odaklı yaklaşımlarının aksine bireyin önemsendiği, hatta yönetim sürecine aktif olarak dahil edildiği bir bakış açısı geliştirmektedir. Bu açıdan bakıldığında, Neo-klasik Kuramlara daha yakın bir anlayış sergilemektedir. Ancak, Neo-klasik yaklaşımların aksine, bütüncül bir bakış açısıyla rtn kendisi de dikkate alınır. Neo-klasik Kuramların şekillendiği bir dönemde Douglas McGregor tarafından oluşturulan X ve Y Kuramının verilerinden de yararlanılarak bir alternatif oluşturulmuştur (Anderson ve Anderson, 1982).

Bu yaklaşımın X modeli klasik görüşlerin rt anlayışı içerisinde sınırlı olarak ele alınan insana bakış açısını özetlemekte ve çalışana karşı bir tür güvensizlik sergilemektedir. Y modeli ise Neo-klasik bakış açısından alışkan insanın varlığını esas almaktadır. Burada, X Kuramı durağan ve çalışmaktan kaytaran bir alışanı, Y Kuramı personelin dinamik yönünü temsil eder. Bu açıdan bakıldığında X ve Y modelleri Tez ve Antitez olarak ortaya koyulmuştur. Ancak burada Diyalektik mantığa göre Sentez eksiktir. Z Kuramı bu kuramın Sentez kısmını oluşturmaktadır (Ouchi, 1987).

Klasik yönetim anlayışında emir-komuta birliği ve hiyerarşik yapı ilkelerinin aksine, Z tipi rtlerde ortak karar verme önemlidir. Bürokrasi yaklaşımındaki formelleştirilmiş ve kişişelleştirilmiş olmayan iş anlayışının aksine, Z Kuramında alışanların işlerini benimsemelerine ve katılımlarına büyük önem verilir. Bireysel sorumluluk yerine, Japon modelinde ortak sorumluluk vardır. İşin en küçük parçalarına kadar ayrılarak yapılması anlayışı Z Kuramına göre gerektiğinde uygulanır, ancak çalışanın işin bütünü hakkında bilgi sahibi olması her zaman önemlidir. Uzmanlaşmış mesleki alışma Z Kuramında kısmen terk edilmiştir. 20. Yüzyılın ortalarında ortaya çıkan ve "aşırı uzmanlaşma" olarak da bilinen problem, Z tipi yönetim anlayışının kendi bünyesinde doğal olarak taşıdığı çözüme işaret etmektedir. Aşırı uzmanlaşmada, birey tek bir alanda derinlemesine bilgi sahibidir ancak bütünsel bir bakış açısından yoksundur ve bağlantılı alanlarda yetersiz bilgiye sahiptir. Farklı

alanları kapsayan rotasyona dayalı Z tipi yönetim, bu sorunun üstesinden gelmeye yardımcı olur (Bacarr, 1994; Wolferen, 1992).

Klasik anlayıştan farklı olarak, Z tipi örgütlerde örgüt mekanik bir biçimde ele alınmaz; kendine özgü bir felsefe geliştirildiği için belirli bir düzeyde içe kapalılık içerebilir. Z Kuramı, bütünsel bir bakış açısını ve özellikle bireyi çevresiyle birlikte değerlendirmeyi benimsemiştir, çalışanı etkileyen çevresel faktörlere önem vermiştir. Örneğin, işyeri içindeki sosyal olanaklar gibi. Böylece, bireyin veriminin işletmenin verimine yansıtacağı öngörülmüştür. Z tipi yönetim anlayışında özellikle çalışanların sorumluluk ve karar alma süreçlerinde etkin olmaları için sisteme doğrudan katılımları sağlanır. Klasik bakış açısına göre böyle bir uygulama mümkün görünmese de Neoklasik bakış açısıyla paralel bir yaklaşım benimsenmiştir. İşletme içine dönük bir bakış açısıyla klasik, insan odaklı olmasıyla da neoklasik yaklaşımlarla benzerlik gösterir (Massie ve Douglas, 1985).

Z Kuramına göre her yerde ve zamanda geçerli bir yönetim anlayışının var olacağını söylemek imkânsızdır. Yönetici bazen X veya Y yaklaşımlarının, bazen de bunların birleşiminin (sentezinin) daha etkili olduğunu görebilir. Bundan hareketle X ve Y Kuramlarına Z Kuramı ile bir alternatif getirilmektedir. Böylece modern kuramlar içerisindeki Durumsallık yaklaşımı ile de benzerlikler taşımaktadır (DuBrin, 2012; Wolferen, 1992). Ouchi (1987)'nin Z modeli, aslında ülke kültürünün örgütlere nasıl yansıdığını ifade etmektedir. Örneğin, Japon kültürünün bir firma kültürüne yansması, farklı bir yapı oluşturabilir. Bu yapı, Batı ülkelerinde mutlak olarak uygulanabilir olmayabilir; ancak uygun verilerle yeni programlar geliştirilerek bu farklılıklardan yararlanılabilir. William Ouchi'nin Z Kuramı bu konuda önemli bir örnektir. Batı ülkeleri ile Japonya arasındaki düşünce ve yaşam tercihlerindeki farklılıklar, motivasyon sürecinin ele alınmasında da kendini gösterebilir (Çelik ve Şimşek, 2013).

Parsons'ın genel modeline karşılık, Ouchi Z Kuramıyla üç farklı işletme üzerinde örgüt kültürünü incelemiştir. Buradaki "Z," Amerikan şirketlerini temsil etmektedir. Ouchi'nin kuramının temelini oluşturan tipik bir Z şirketini tanımlarken, Japon işletme modelinin büyük şirketlerin başarısında ana unsurları oluşturan dört temel faktörü (güdüleme, kalite, verimlilik, işgücünün devamlılığı) her zaman dikkate almıştır. Ouchi, analizlerinde çalışanlara bağlılık, değerlendirme, kariyer gelişimi, kontrol veya denetim, karar verme ve sorumluluk olma üzere yedi temel noktaya odaklanmıştır (Özkalp ve Kirel, 2011; Yıldırım, 2012):

Tablo 1.1 Amerikan, Japon ve Z Tipi Güdüleme Modelleri

Kültürel Değerler	A Tipi rgt (Amerikan)	J Tipi rgt (Japon)	Z Tipi rgt
İřęrenlere bağlılık	Kısa dönem istihdam	Yaşam boyu istihdam	Uzun süreli istihdam
Değerlendirme	Hızlı ve istatıksel	Yavaş ve nicel	Yavaş ve nicel
Kariyer Gelişimi	Çok dar	Çok geniş zamanlı	Orta genişlikte
Kontrol ve denetim	Açık ve formel	Gizli ve enformel	Gizli ve enformel
Karar alma ve verme	Bireysel sorumluluğa dayalı	Gruba bağlı ve katılımcı	Gruba bağlı ve katılımcı
Sorumluluk	Bireysel	Grup	Bireysel
Çalışanlara ilgi	İş ile sınırlı ve dar	Bütüncül ve geniş kapsamlı	Bütüncül ve geniş kapsamlı

Kaynak: zkalp ve Krel (2011) ve Çelik ve şimşek (2013)

Yukarıdaki tabloda (Tablo 1), Z tipi örgüt ve Yönetim Modelinin geleneksel Amerikan (A) ve Japon (J) rgtleriyle karşılaştırması yapılmıştır. Ouchi ‘ye göre, ideal olan ne Amerikan yönetim modeli ne de Japon modelidir. Tablodan da anlaşıldığı gibi, Z tipi örgüt modelinde insan unsuruna büyük önem verilmektedir. Z tipi örgüt modeli, Amerikan ve Japon tipi örgütlerden insan kaynakları yönetimi konusunda bazı noktalarda ayrılmaktadır (Köse, 2014). Ouchi, Z tipi modelin analizinde aşağıda belirtilen yedi temel noktaya odaklanmıştır (Türk, 2007; Yıldırımaz, 2012):

- I. *Çalışanlara Bağlılık (Yaşam Boyu İstihdam)*: Çalışanlara bağlılık aynı zamanda yaşam boyu istihdam sistemini çağırştırmaktadır. Çalışanların işe girişinden emekli oluncaya kadar aynı işletmede kalmasını ifade etmektedir. Ancak uygulamalar, küçük işletmelerden ziyade orta ve büyük ölçekli işletmelerde görülmektedir. Ouchi'ye göre tipik Japon ve Amerikan Z şirketleri iřęrenleri birlikte tutmak ve uzun süreli hatta yaşam boyu iş vermek eğilimindedir. Kültürel değerlerini de bu yönde geliştirirler.
- II. *Karar alma ve verme*: Japon ve Z tipi Amerikan şirketlerinde karar verme fikir birliğine dayanan katılımcı bir içerik taşır. Örneğin, işten çıkarılacak bir işçinin karar toplantısına çağırılması gibi. En belirgin ve başarılı uygulamalardan birisi de kararların oybirliği ile alınmasıdır. Buna karşın tipik Amerikan şirketlerinde yöneticilerin veya işçilerin karar verme sorumlulukları neredeyse yok denecek kadar azdır.
- III. *Sorumluluk*: Japon toplumunda ve örgütlerinde statüye büyük önem verilmektedir. Kurumun temelini yapı taşı pozisyonunu, yöneticiler, yardımcıları, işçiler, sekreteri astları ile belirli bir rolü oynayan bireyler değil, bölümlerdir. Yani bir tek kişinin sorumluluğu değil, bu kararda grubun sorumluluğu önem taşır. Ancak gerek Z modeli Amerikan şirketlerinde gerekse de tipik Amerikan şirketlerinde bireylerin sorumluluk alması beklenir. Bireycilik her zaman ön plandadır. Ancak grup kararlarında özellikle de yöneticilerin katılımı, onların gruplarla kurdukları ilişkiler Z tipi şirketlerde büyük önem taşır.

- IV. *Çalışanlara ilgi:* Japon yaşantısının ortak yönlerinden birisi de özel yaşama verilen önemdir. Yönetici konumunda olanlar çalışanlarının özel hayatıyla da ilgilenmektedirler. Japon yönetim felsefesinin altını çizdiği temel amaç, yönetimi ve çalışanları ortaklar gibi bir araya getirmektir. Bazı sorunların mesai dışında dahi çözülmeye çalışılması, ortak toplantı ve geziler düzenlenmesi kurumsal bütünleşme anlayışının birer sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.
- V. *Kariyer gelişimi:* Bu sistemde amaç, Japon çalışanın mesleğinin doruğuna geldiğinde çalıştığı işletmenin tüm iş kollarında mesleki bilgi ve tecrübeye sahip olmasıdır. Çalışanlar çeşitli görevler ve bürolar arasında farklı fonksiyonlarda çalışarak kendilerini geliştirirler.
- VI. *Kontrol ve denetim:* Japon yönetim felsefesinde tüm çalışanlar birbirlerini otomatik olarak kontrol eder. Bu kontrol, resmi olmayan ve gizli olarak enformel kanallarla gerçekleşir. Bu noktada en güçlü mekanizma şirketin kültürüdür. Yöneticiler, şirketin kültürü doğrultusunda ne tür hareketlerde bulunacaklarını kendi kendilerine belirlerler.
- VII. *Değerlendirme:* Ouchi'nin gözlemlerine göre, Japon şirketlerinde ve Amerikan Z tipi şirketlerde hem çalışanlar hem de yöneticiler sürekli olarak değerlendirmeye tabi tutulurlar. Bu değerlendirmeler bazen on yıl sürebilir ve çalışanlar hem nitel hem de nicel teknikler kullanılarak değerlendirilir. Düzenli aralıklarla Japon çalışanı statü hiyerarşisinde yükselir. Bu ise çalışanın fonksiyonel hiyerarşi içerisinde yükselme şansını elde etmesinin ön koşuludur.

Ouchi (1981)'nin geliştirdiği modelde organizasyon kültürü, çalışanların soyut, belirsiz ve değişken koşullarla uğraşırken yaşadıkları ortak deneyimlerin varlığı ve sayısı oranında değişir. Japon şirketinde, yöneticiler yıllar boyunca benzer görevlerde bulundukları için, ortak deneyimlere sahiptirler. Bu deneyimler üzerinden hikayeler anlatılır, benimsedikleri ortak inanç ve değerleri sembolik bazı olaylarla hatırlarlar. Bu ortak noktaların çokluğu, iletişimde kolaylık sağlar. Sonuç olarak, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesi ve çevreyle uyum içinde olması için kültürel yapıya önem verilmelidir. Ouchi'nin Z Kuramı, kültürel unsurların pratikteki işlevlerine yönelik çözümleyici bir yaklaşım taşımaktadır (Türk, 2007).

Kuram Z'nin temelinde ise Japon işletmelerinin başarısından öğrenilen ve batı kültürü ile sentezlenen yönetim prensipleri bulunmaktadır. Bu kuram, Japon ve Amerikan işletme modellerinin en iyi özelliklerini birleştirerek daha etkili ve sürdürülebilir bir işletme yönetimi yaklaşımı sunmayı amaçlamaktadır.

1.8.4. Kets de Vries ve Miller Modeli

Kets de Vries ve Miller (1986), kurum kültürünü, kurumsal yönelimler ve yönetici eğilimler arasındaki etkileşim bağlamında incelediler. Üst düzey yöneticilerin kişilikleri, kurumu önemli ölçüde etkilerken, aynı şekilde kurumun liderin kişiliği üzerinde de etkili olabileceğini vurguladılar. Buna göre, şüpheli bir yönetici kişiliği, paranoyak bir kültür oluştururken; depresif bir yönetici kişiliği, çekingen bir kültür oluşturmakta; dramatik bir yönetici kişiliği, karizmatik bir kültür oluştururken; zorlayıcı bir yönetici kişiliği, bürokratik bir kültür oluşturmakta ve bağımsız bir yönetici kişiliği de siyasallaşmış bir kültür oluşmasına neden olmaktadır.

- I. *Paranoyak kültür:* Paranoyak örgütlerde, liderler ve altındakiler arasındaki ilişkiler genellikle "zalimce bir tema" ile tanımlanır ve yöneticiler, kendi güvensizlik duygularına karşı savunmacı bir tepki olarak başkalarına saldırmak isteyebilirler. Liderler, çalışanları beceriksiz veya kendi öfkesini yükseltmeye çalışan kişiler olarak görme eğilimindedir ve sıkı kurallar ve sert cezalarla kontrol sağlamaya çalışırlar. Yöneticilerin şüpheliği, güvensizlik, kuşku ve düşman algısı üzerine kurulu bir grup kültürü oluşturur. Üyeler, üst düzey yöneticilerle aynı endişeleri paylaşırlar. Bu tür kültürlerde bir saldırı korkusu hakimdir ve her şeyi suçlayan bir düşman kimliği bulunmaktadır. Üyeler, kendi eylemlerinin sorumluluğunu reddederler ve genellikle kendi zayıf yönlerinin farkında değildirler (Kets de Vries ve Miller, 1986).
- II. *Çekingen kültür:* Çekingen kültürlerde yöneticiler genellikle kurumu, sadece rutin girdilerle beslenmesi gereken bir makine olarak algırlar. Kurumda yaygın bir yararsızlık hissi bulunur ve yöneticiler, kendi katkılarını minimum seviyeye indirmeye eğilimlidirler. Üst düzey yöneticiler, olumsuzluk ve uyuşukluk atmosferi oluşturur ve alt kademe yöneticiler de bu ortamdan etkilenerek davranışlarını şekillendirirler. Depresif bir ortamın kurumdaki patronun kişiliğinden kaynaklanabileceği gibi bazı dış etkenler de etkili olabilir. Depresif örgütlerde güven eksikliği, aşırı muhafazakarlık ve dar görüşlülük yaygındır. Pasiflik ve belirsizlik hakimdir ve bu kültürlerde genellikle programlanmış, rutinleşmiş ve girişim gerektirmeyen işler yapılır (Kets de Vries ve Miller, 1986).
- III. *Karizmatik kültür:* Bu tür kültürlerde, astlar genellikle karizmatik liderlerini kusursuz bir şekilde idealize ederler. Liderin eksiklikleri görmezden gelinirken, güçlü yönleri ön plana çıkarılır. Bu durum, çalışanların liderlerine bağımlı hale gelmelerine ve liderin beğenisini kazanma ihtiyacı hissetmelerine neden olur. Astların kontrol edilmesi ve manipüle edilmesi bu ortamlarda daha kolaydır. Lider, hayranlık uyandıracak yanıtlarla

Çalışanların kendisini memnun etmelerini bekler. Karizmatik kültürlerde, her Şey liderin etrafında döner. Karizmatik liderler, kurumda hedefleri agresif ve kararlı bir Şekilde gerçekleştiren kişilerdir ve diğerkleri tarafından odak noktası haline gelirler. Bu kültürde, üyeler arasında sorgulanmayan ve güvene dayalı bir itaat atmosferi vardır. Liderin tek taraflı olarak kararlar alabileceği geniş yetkilere sahiptir. Karizmatik rgtler, hiperaktif, dürtüsel ve maceracı bir yapıya sahiptir ve tehlikeli bir Şekilde sınırsızdır (Kets de Vries ve Miller, 1986).

- IV. *Bürokratik kültür*: Bürokratik kültür, kişisel ilişkilerin bulunmadığı ve sıkı bir Şekilde yapılandırılmış bir kültürdür. st yönetim, insanları, operasyonları ve dış vreyi kontrol altında tutar. Kurum, resmi politikalar ve standart iletişim prosedürleri gibi araçlar aracılığıyla kontrol edilir. Kişisel rehberlik ve direktifler yerine, kurallar ve prosedürler ön plandadır. Bu kültürdeki yöneticiler, inisiyatif kullanmaktan çekinen ve kurallara sıkı sıkıya bağlı bürokratlardır. Paranoyak kurumlarda olduğu gibi, zorlayıcı kurumlar da resmi kontrolleri ve bilgi sistemlerini vurgularlar, ancak aralarında önemli farklar bulunur. Paranoyak kurumlarda kontroller, dış koşulları izlemek için kullanılırken, zorlayıcı kurumlarda kontroller, i operasyonları, üretim verimliliğini, maliyetleri, projelerin zamanlamasını ve performansı izlemek için tasarlanmıştır. Operasyonlar standart hale getirilir ve bunun için ayrıntılı bir dizi resmi politika ve prosedür bulunur (Kets de Vries ve Miller, 1986).
- V. *Siyasallaşmış kültür*: Siyasallaşmış rgt kültüründe, kendinden emin bir lider bulunmaktadır. Lider, tarafsız bir tavır sergileyerek sorumluluklarından kaçınır ve diğerkleriyle teması minimumda tutar. Bu nedenle, örgütün yönetimi genellikle net olmayan ikinci derecedeki yöneticilere devredilir. Bu ikinci kademe yöneticiler, diğerk bölümlerdeki rakipleriyle rekabet etmek ve g kazanmak için ğraŐırlar. Kendi çıkarları için liderlik boŐluđundan faydalanarak siyaset yaparlar. Bu tür kültürlerde, koordinasyon eksikliği, iş birliği zorlukları, bölümler arası rekabet ve stratejik belirsizlik gibi sorunlar sıkça yaŐanır (Kets de Vries ve Miller, 1986).

1.8.5. Hofstede Modeli

Geert Hofstede tarafından geliştirilen kültürel boyutlar kuramı, çok uluslu Şirketlerde ulusal kültürlerin işletme değerleri ve kültürü üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla ortaya çıkmıştır. Bu kuram, 1975-1980 yılları arasında beş yıl boyunca 60.000 IBM çalıŐanıyla yapılan bir araştırmaya dayanmaktadır (SarıtāŐ ve ztrk, 2018). Bu çalışmaların sonucunda Hofstede (1980), rgt kültürlerini; güç mesafesi, bireycilik-kolektiftik, dişilik-erkeksilik ve

belirsizlikten kaçınma olmak üzere dört boyut altında sınıflandırmıştır (Fougère ve Moulettes, 2007). Başlangıçta dört boyut üzerinden yürütülen çalışmaya daha sonra kısa-uzun dönem zaman yönelimi ve hoşgörü-kısıtlama olmak üzere iki boyut daha eklenmiştir (Hofstede, 2011; Sarıtaş ve Öztürk, 2018).

- I. *Güç mesafesi*: Güç mesafesi boyutunda, işyerindeki güç dağılımının ne kadar belirleyici olduğu vurgulanmaktadır. Güç mesafesi, bir kurum veya kuruluşun içindeki daha az güçlü üyelerin, gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtılmasını kabul etme ve bekleme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, toplum içindeki eşitsizliği temsil eder ve bir toplumda liderler kadar takipçilerin de eşitsizliği onayladığını öne sürer. Güç ve eşitsizlik, bir toplumun temel gerçeklerini oluşturur. Her toplumun eşit olmadığı kabul edilse de bazı toplumlar diğerlerinden daha fazla eşitsizlik içerebilir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlardaki kurumlarda, merkeziyetçilik katı şekilde uygulanmaz. Bu kurumlar genellikle esnek kurumsal yapıya sahiptir, az sayıda yönetici kadro bulunur, ücret farklılaşması sınırlıdır ve alt kademelerde çalışanlar ile memurlar arasında statü açısından bir eşitlik vardır. Çalışanlar, kurumun karar alma sürecine dahil edilir ve fırsatlar ile ödüllerde eşitsizlik düzeyi daha azdır. Bu boyutta, güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde, çalışanlar daha etkin bir rol oynarlar ve fikirleri dikkate alınır, kararlara katılım sağlanır (Bakan vd., 2004). Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki kurumlarda, genellikle katı bir merkeziyetçilik görülür. Bu kurumlar sivri bir kurumsal yapıya sahiptir ve denetleyici kadro sayısı fazladır. Büyük bir ücret farklılaşması mevcuttur ve alt kademelerde nitelik düşüktür. Beyaz yakalılar, mavi yakalılardan daha yüksek statüye sahiptirler. Hofstede'nin araştırmasına göre, Türk toplumu da güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardan biridir (Terzi, 2000).
- II. *Bireycilik-kolektiftik*: Bireycilik-kolektiftik boyutunda, iki farklı durum göze çarpar. Birinci durumda, çalışanlar örgütün amaçları yerine kendi bireysel hedeflerine daha fazla önem verirler, bu durum bireyciliği temsil ederken; ikinci durumda, örgütün hedefleri bireyin hedeflerinin önüne geçer, bu ise kolektifliği yansıtır. Kolektiftik kültürüne sahip olan örgütlerin genellikle daha başarılı olduğu düşünülse de bireyi öne çıkaran kültür yapılarına sahip başarılı örgütler de mevcuttur. Görüldüğü gibi bu özellik, bir toplumdaki bireylerin gruplara uyum sağlama derecesiyle ilgilidir. Bireyci bir kültürde, bireyler arasındaki bağlar genellikle gevşektir. Bu tür kültürlerde, herkesin kendisine ve yakın ailesine odaklanması beklenir. Kolektivist bir kültürde ise insanlar genellikle güçlü ve sorgusuz sualsiz bağlara sahip gruplara entegre edilirler. Bu gruplar genellikle geniş ailelerdir ve koruma sağlayan amcalar, teyzeler, büyükanne ve

büyükbabalar gibi bireyler içerir. Bu, dünya genelindeki tüm toplumlar için temel bir meseledir (Hofstede, 2011). Kolektif değerlerin yaygın olduğu kurumlarda, çalışanlar genellikle kuruma ve topluluğa bağlılık hissederler. Buna karşılık, bireyci değerlerin daha yaygın olduğu kurumlarda, çalışanların bağlılığı genellikle kendi çıkarlarına dayanır (Terzi, 2000). Bireyci toplumlarda, bireyler genellikle kişisel isteklerinin karşılanmasını ve kendi kararlarını takip etmeyi tercih ederler. Ancak kolektivist toplumlarda, insanlar genellikle kendilerini kuruma veya aileye bağlı hissederler ve topluluğun çıkarlarını bireysel çıkarların önüne koyarlar. Hofstede'nin araştırmasına göre Türkiye, kolektivist kategoriye dahil edilmiştir (Dursun, 2013).

III. *Erillik-Dişilik*: Erillik-Dişilik boyutunda, örgütlerde hâkim olan değerler arasında güç, rekabet, bağımsızlık ve başarı gibi unsurlar erkil kültürü; merhamet, iş birliği, duyarlılık ve uyum gibi değerler ise dişilik kültürünü temsil eder. Dişil kültürünün öne çıktığı örgütlerin, erkeksi kültüre sahip olanlardan daha başarılı olduğu genellikle düşünülür. Erillik ve dişilik özellikleri, bireysel değil, toplumsal bir niteliktir ve cinsiyetler arasındaki belirli değerlerin dağılımını ifade eder. Eril ve dişil toplumların bazı özellikleri şu şekildedir (Hofstede, 2011):

- ✓ Dişil özellikli toplumlarda, cinsiyetler arasında minimal duygusal ve sosyal rol farklılıkları bulunurken, eril toplumlarda bu farklar maksimum seviyededir.
- ✓ Dişil toplumlarda erkekler ve kadınlar genellikle mütevazı ve sevecendir; ancak eril toplumlarda erkekler daha iddialı ve hırslı olabilirken, kadınlar da benzer özellikleri sergileyebilir.
- ✓ Dişil toplumlarda aile ve iş arasında denge sağlanırken, eril toplumlarda iş genellikle aileye üstün gelir.
- ✓ Dişil toplumlarda, zayıf kişilere sempati ile yaklaşılırken, eril toplumlarda güçlü olanlara hayranlık duyulur.
- ✓ Dişil toplumlarda, anneler ve babalar genellikle gerçeklerle ve duygularla ilgilenirken, eril toplumlarda genellikle babalar gerçeklerle, anneler ise duygularla ilgilenir.
- ✓ Dişil toplumlarda hem erkekler hem de kızlar ağlayabilir, ancak her ikisinin de kavga etmemeleri beklenirken; eril toplumlarda kızların ağlaması, erkeklerin ise ağlamaması, erkeklerin savaşıması ancak kızların kavga etmemesi beklenir.
- ✓ Dişil toplumlarda, çocuk sayısına anneler karar verirken; eril toplumlarda aile büyüklüğüne babalar karar verir.
- ✓ Dişil toplumlarda seçilmiş siyasi pozisyonlarda kadınların sayısı daha fazla iken; eril toplumlarda bu pozisyonlarda kadınların sayısı daha azdır.

Toplumların dışıl özellikleri genellikle şefkatli, merhametli, nazik, sadık gibi kavramlarla ifade edilirken, eril özellikler ise yükselme hırısı, otoriterlik, rekabetçilik, egemenlik ve baskıcılık gibi kavramlarla tanımlanır. Hofstede'nin araştırmasına göre Türkiye, erilik/dışılık özelliği açısından orta sınıra yakın bir ülke olarak görülüyor (Terzi, 2000). Eril özellikli toplumlarda güç, başarı, servet, rekabet, değişim ve yükselme hırısı gibi konular ön planda olurken, dışıl toplumlarda arkadaşlık, iş güvenliği, merhamet ve nazik davranışlar, başkalarını düşünme ve insanlar arası ilişkiler daha önemli hale gelir (Yeşil, 2013).

- IV. *Belirsizlikten kaçınma*: Belirsizlikten kaçınma boyutunda ise, risk alma eğiliminde olan, yeniliği ve değişimi benimseyen ve farklılıkları teşvik eden örgütlerde belirsizlikten kaçınma düzeyinin düşük olduğu ifade edilir. Bu tür örgütlerin, çevreye uyum sağlama ve yenilikleri takip etme konusunda daha esnek olduğu belirtilir. Öte yandan, kuralların, prosedürlerin ve kontrol sistemlerinin sıkı olduğu örgütlerde belirsizlikten kaçınma eğilimi daha yüksektir.

Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun belirsizlikle başa çıkma yeteneği ile ilgili bir kavramdır ve riskten kaçınma ile aynı anlama gelmez. Belirsizlikten kaçınma, bir kültürün üyelerinin belirsizlik durumlarında ne kadar rahat veya rahatsız olduklarını belirtir. Bu tür durumlar genellikle yeni, bilinmeyen veya şaşırtıcı durumları içerir. Belirsizlikten kaçınan kültürler, bu tür durumların olasılığını azaltmak için sıkı davranış kuralları, yasalar ve düzenlemeler benimserler. Belirsizliğin düşük olduğu toplumların özellikleri şunlardır (Hofstede, 2011):

- ✓ Doğal olarak var olan belirsizlik kabul edilir.
- ✓ Düşük stres, öz kontrol ve düşük kaygı düzeyleri vardır.
- ✓ Farklı düşünce ve kişilere hoşgörü gösterilir.
- ✓ İş değişiklikleri gibi durumlar sorun yaratmaz.
- ✓ Kurallar pek hoş karşılanmaz.
- ✓ Siyasette vatandaşlar yetkililere karşı yetkin hissederler.
- ✓ Din, felsefe ve bilimde rölativizm ve deneysellik ön plandadır.

Belirsizliğin yüksek olduğu toplumların özellikleri ise şunlardır (Hofstede, 2011):

- ✓ Doğal olarak var olan belirsizlik, sürekli bir tehdit olarak algılanır.
- ✓ Daha yüksek stres, duygusallık ve kaygı düzeyleri vardır.
- ✓ Farklı düşünce ve kişilere karşı hoşgörü eksiktir.
- ✓ İş değişiklikleri olsa bile mevcut iş sürdürülür.
- ✓ Kuralların olması önemlidir.

✓ Siyasette vatandaşlar yetkililere karşı yetersiz hissederler.

✓ Din, felsefe ve bilimde nihai gerçeklere ve büyük kuramlara inanç hakimdir.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, kurumsal yapılarında çalışanlar genellikle düşük risk alır ve bireysel ilerleme için düşük hırs gösterirler. Bu tür kurumlarda yöneticiler genellikle yaşlarına göre seçilirler. Hiyerarşinin egemen olduğu bu kurumlarda, çalışanlar hiyerarşik kurallara uyarlar ve bu kuralları ihlal etmezler. Çalışanlar arasında rekabet duygusu genellikle kabul edilmez. Hofstede'nin araştırmasına göre Türkiye, belirsizlikten kaçınma düzeyinin düşük olduğu ülkeler arasında yer almaktadır (Terzi, 2000).

V. *Kısa-uzun zaman yönelimi*: Hofstede'nin kültürel boyutlar kuramına sonradan eklenen kısa dönem-uzun dönem zaman yönelimi özelliği, kültürlerin zaman algılarına odaklanmaktadır. Uzun dönem zaman yönelimine sahip toplumlarda, kültürlerin zamana veya duruma göre değişebildiği belirtilirken, kısa dönem zaman yönelimine sahip toplumlar kişisel istikrarı önemsemektedir. Uzun dönem zaman yönelimine sahip toplumlarda, gelenekler koşullara uyum sağlar ve değişkenlik gösterebilirken, kısa dönem zaman yönelimine sahip toplumlarda gelenekler önemlidir (Sarıtaş ve Öztürk, 2018). Hofstede (2011), toplumların kısa dönem ve uzun dönem zaman yönelimlerinin özelliklerini şu şekilde karşılaştırmaktadır:

- ✓ Kısa dönem zaman yönelimine sahip toplumlarda, önemli olaylar genellikle geçmişte veya şu anda yaşanırken, uzun dönem zaman yönelimine sahip toplumlarda bu olaylar genellikle gelecekte gerçekleşir.
- ✓ Kısa dönem zaman yönelimine sahip toplumlarda bireysel istikrar ön plandadır, ancak uzun dönem zaman yönelimine sahip toplumlarda uygun koşullara uyum sağlamak önemlidir.
- ✓ Kısa dönem zaman yönelimine sahip toplumlarda, iyi ve kötüye dair evrensel kurallar genellikle kabul edilirken, uzun dönem zaman yönelimine sahip toplumlarda iyi ve kötünün koşullara bağlı olduğu düşünülür.
- ✓ Kısa dönem zaman yönelimine sahip toplumlarda gelenekler kutsal kabul edilirken, uzun dönem zaman yönelimine sahip toplumlarda gelenekler değişen koşullara uygun hale getirilebilir.
- ✓ Kısa dönem zaman yönelimine sahip toplumlarda aile yaşamı genellikle zorunluluklar tarafından belirlenirken, uzun dönem zaman yönelimine sahip toplumlarda aile yaşamı genellikle paylaşılan görevler doğrultusunda şekillenir.

- ✓ Kısa dönem zaman yönelimine sahip toplumlarda, başkalarına hizmet etmek önemli bir hedefken, uzun dönem zaman yönelimine sahip toplumlarda tasarruf etmek ve azim göstermek önemlidir.
 - ✓ Kısa dönem zaman yönelimine sahip toplumlarda sosyal harcamalar ve tüketim yaygındır, ancak uzun dönem zaman yönelimine sahip toplumlarda büyük tasarruflar yapılır ve yatırım için uygun fonlar bulunur.
 - ✓ Kısa dönem zaman yönelimine sahip toplumlarda, yoksul ülkelerin ekonomik büyümesi genellikle yavaş veya yok denecek kadar azdır, ancak uzun dönem zaman yönelimine sahip toplumlarda, ülkeler genellikle belirli bir refah seviyesine kadar hızlı ekonomik büyüme yaşarlar.
- VI. *Hoşgörü-Kısıtlama*: Hofstede'nin kültürel boyutlar kuramına sonradan eklenen bir diğer boyut hoşgörü-kısıtlama boyutudur. Hoşgörü, hayattan zevk almak ve eğlenmekle ilgili temel ve doğal insan arzularının oldukça serbestçe tatmin edilebildiği bir toplumu ifade ederken, kısıtlama ise ihtiyaçların kontrol edildiği ve katı sosyal normlar aracılığıyla düzenlendiği bir topluma işaret eder (Hofstede, 2011). Bu bağlamda, Hofstede (2011), hoşgörülü ve kısıtlanmış toplumlar arasındaki bazı farkları şu şekilde sıralamaktadır:
- ✓ Hoşgörülü toplumlarda, kendini çok mutlu hisseden insanların sayısı oldukça fazladır, ancak kısıtlanmış toplumlarda bu sayı daha azdır.
 - ✓ Hoşgörülü toplumlarda bireyler genellikle kişisel yaşamlarını kontrol edebildikleri algısına sahiptirler, oysa kısıtlanmış toplumlarda çaresizlik algısı daha yaygındır.
 - ✓ Hoşgörülü toplumlarda ifade özgürlüğü önemliyken, kısıtlanmış toplumlarda ifade özgürlüğü genellikle öncelikli bir endişe kaynağı değildir.
 - ✓ Hoşgörülü toplumlarda boş zamanın önemi daha yüksekken, kısıtlanmış toplumlarda bu önem daha azdır.
 - ✓ Hoşgörülü toplumlarda olumlu duyguların hatırlanma olasılığı daha yüksektir, ancak kısıtlanmış toplumlarda bu olasılık daha düşüktür.
 - ✓ Hoşgörülü toplumlarda, eğitimli nüfusa sahip ülkelerde doğum oranları genellikle daha yüksektir, fakat kısıtlanmış toplumlarda bu oranlar daha düşüktür.
 - ✓ Hoşgörülü toplumlarda daha fazla insan aktif olarak spor yaparken, kısıtlanmış toplumlarda bu sayı daha azdır.
 - ✓ Hoşgörülü toplumlarda genellikle düzeni korumak öncelikli bir endişe değildir, ancak kısıtlanmış toplumlarda 100 bin kişiye düşen polis sayısı genellikle daha yüksektir.

1.8.6. Harrison ve Handy Modeli

Harrison (1972) örgütler için kültürü; güç, rol, görev ve birey kültürü olmak üzere dört şekilde sınıflandırırken, Handy ise bu modellerle örtüşen sınıflandırmayı Yunan mitolojisindeki tanrı isimleriyle adlandırmıştır. Bu nedenle, Harrison ve Handy yaklaşımı bu modele dahil edilmiştir. Harrison ve Handy, kurum kültürünü güç kültürü (Zeus); rol kültürü (Apollo); görev kültürü (Athena) ve birey kültürü (Dionysus) olarak dört ayrı başlık altında açıklamıştır. mış ve bu kültür türlerine eski Yunan tanrılarının ismini vermiştir (Carroll ve Harrison, 1998; Handy, 1995). Örgüt kültürü sınıflamalarına ilişkin açıklamalar aşağıda sunulmuştur.

- I. *Güç Kültürü:* Güç kültürü, gücün belirgin bir şekilde merkezileştiği ve sahiplerinin diğerlerini yönettiği bir örgüt tipidir. Bu tür örgütler genellikle geleneksel yönetim anlayışının egemen olduğu ortamlarda bulunur. Bu kültür türünün simgesi, örümcek ağıdır. Zeus ismiyle anılan bu kültür türünde, güç ve otorite belirleyici rol oynar. Zeus kültürü, gücün merkezde toplandığı bir örümcek ağı ile temsil edilir. Bu kültürde belirli kurallar yoktur ve kararlar genellikle Zeus'un mantığına göre, prosedür olmadan alınır ve kural ve yasalara saygı gösterilmez. Kurumun çalışanları, örümcek ağının merkezinde Zeus'un etrafında toplanmışlardır (do Carmo Silva ve Gomes, 2015). Zeus insanları, zorluklarla başa çıkma konusunda yeteneklidir ve hedeflere ulaşmak için diğer insanları kullanırlar. Kazanmayı severler ve kaybetmekten nefret ederler. Güçlü olmayı ve baskın olmayı severler, hızlı kararlar alırlar ve onlara göre hiçbir şey imkansız değildir (Kurniadinata, 2019).

Örgütler, işlevler ve ürünler açısından bölümlere ayrılmıştır ve bu bölümler merkezden dışarıya doğru yayılan bir yapıya sahiptir. Bu yapıda, merkeze yakın olan birimlerde güç ve etkinlik daha fazladır. Merkezde, unvan ve mevkisi önemli olan kişiler bulunmaktadır. Ayrıca, bu kültürde karar alma süreçleri diğer kültür türlerine göre daha hızlı gerçekleşmektedir. Örgüt içi iletişimde sezgi gücü belirgin bir rol oynamaktadır, ki bu durum genellikle örgütlerde şaşırtıcı olarak algılanır. Bu kültür türü, birbirini tanıyan, benzer düşünce yapılarına sahip ve iyi kişisel ilişkilere sahip bireylerden oluşan bir yapıya işaret etmektedir. Bürokrasinin egemen olduğu bu kültürde, işin tanımı çalışandan daha önceliklidir ve hiyerarşik güç önemli bir rol oynar. Gelecek genellikle geçmişin bir tekrarı olarak görülür ve bu nedenle geçmişe örnek alınır. Bu kültür, resmi kuruluşlar ve sigorta şirketleri gibi kurumlarla ilişkilendirilebilir (Terzi, 2000). Tapınak kültürü olarak adlandırılan bu kültürde, hareketlilik yoktur ve kurumsal temel sağlam değildir. Değişiklik gerektiğinde, tapınağın temelleri sarsılabilir ve kurumun bütünlüğü zarar görebilir. Bu nedenle, kurum içi iletişim büyük önem taşır, çünkü bir gürültü bile

tapınağı yıkabilir. Başka bir deyişle, kurumun diğer bölümleriyle kurulan iletişim, kurum içindeki değer zincirinin, bölümlerin birbirinden ne aldığını veya ne verdiğini anlamak için gereklidir (do Carmo Silva ve Gomes, 2015).

- II. *Rol Kültürü*: Rol kültürü, bürokratik özelliklerin öne çıktığı bir kültür türüdür. Bu tür örgütlerde kişilerden ziyade kurallar, hiyerarşi ve statü önemlidir. Apollon ismiyle anılan bu kültürde, insanların mantıklı ve rasyonel oldukları, her şeyin mantıklı bir biçimde analiz edilebileceği, disiplin ve kurallara uyum büyük önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Düzen ve kuralların tanrısı olan Apollon, aynı zamanda rol kültürünün sembolüdür ve gücünü ve estetiğini sütunlardan alan bir Yunan tapınağının koruyucusudur. Bu kültür türünün simgesi Yunan tapınağı ve tapınağının sütunları, örgüt içindeki görev gruplarını ve bölümleri, yani rolleri temsil eder. Bu sütunlar, görünmeyen kurallar ve işlemler zinciriyle birbirine bağlanmıştır. Bu sütunlar, rol organizasyonundaki işlevleri ve bölümleri temsil etmektedir. Roller genellikle sabittir ve rol kültüründe bireyler, işlerini bir makinenin parçalarını değiştirmesi gibi daha az ya da daha fazla serbestçe yaparlar (Muafi, 2009). İşlerin ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlanması ve işe uygun kişilerin belirlenmesi bu kültürün temelini oluşturur. Bu tür örgütlerde, kariyer genellikle alt seviyelerden başlar ve başarıya dayalı olarak ilerler. Örgüt içindeki çalışanlar belirli görevlere atanmış olsalar da onlar genellikle bir makinenin bir parçası gibi görülürler. Ayrıca, rol kültürüne sahip örgütlerde, koruyuculuk önemlidir ve genellikle kurallara uyulması beklenir. Bu tür örgütlerde, değişim genellikle olumsuz karşılanır ve çevresel değişikliklerin göz ardı edilmesi eğilimindedir.

- III. *Görev Kültürü*: Görev kültürü, amaçların merkezi olduğu ve görev odaklı bir kültür türüdür. Athena ismiyle anılan bu kültürde, iş birliği ve amaca odaklanma ön plandadır. Bilgelik tanrıçası Athena, zorlukları ve yenilikleri sever. Athena'nın gençliği, enerjisi ve yaratıcılığı, görev kültürüyle uyumlu bir şekildedir. Görev kültüründe, gücün ve etkinin temeli olarak yalnızca uzmanlığa değer verilir ve yönetim, sorunların başarılı bir şekilde çözülmesiyle ilgilenir. Bu kültürde yönetim, belirli bir düğüm veya soruna odaklanmak için kurumun farklı bölümlerinden kaynaklar çeker (Muafi, 2009). Bu tür örgütlerde işler, amaçlara ne kadar hizmet ettiğine göre değerlendirilir. Örgütsel hedefler bireysel amaçların önünde yer alır ve karar verme yetkisi genellikle ekiplere verilir.

Dört model arasında en yaygın olan kültür modeli türü, görev kültürü modelidir. Bu modelde, takım çalışması önemlidir ve insanlar görevlere odaklanmış durumdadır.

Maceracı bir yapıya sahip olan bu kültür türünde, tatmin kaynağı olarak yeni zorluklar aranır. Bu modeldeki insanlar işlerine hevesle ve yaratıcı bir şekilde yaklaşırlar, yeteneklidirler ve işlerini büyük bir kararlılıkla yaparlar (Kurniadinata, 2019). Üyeler, birbirlerinin uzmanlıklarını anlamaya ve ortak bir amaç ve anlayışla çalışmaya eğilimlidirler (Gainey vd., 1999). Bu kültür modeli, organizasyonun bölümleri arasındaki bağlantıları temsil eden bir balık ağı ile temsil edilmektedir.

Bu kültür modeli, örgütün farklı bölümlerinin belirli bir soruna odaklanması ve o konuya yönelik çalışması anlamını taşır. Örgütün gücü, ağın kesişme noktalarında toplanır. Her yapı içinde belirli bir görev bulunur. Bu kültürde uzmanlık önemlidir. Örgüt içindeki gruplar, sorunların çözümüne odaklanır ve kararları birlikte alırlar. Kurumda bir ekip tarafından geliştirilen ürün veya hizmetin her zaman diğer projelerden öne çıkması gerektiği ve iletişime dayalı, stratejik ve rekabetçi bir anlayışın hâkim olduğu bir girişimci kültürüdür. Bu kültürde, bireysellik kolektivizmi gölgede bırakmamalı ve rekabetin olumsuz sonuçlarına ve kibire kapılmamak için ilgili tarafların özerklik düzeyine uygun bir denetim mekanizmasının olması gereklidir (do Carmo Silva ve Gomes, 2015).

- IV. *Birey Kültürü*: Dionysus olarak adlandırılan bu kültürde, bireysel özgürlük ve ifade önemlidir. Dionysus kültürü, bir varoluş kültürü olarak bilinir ve bireyi ön planda tutar. Bu kültür, bireyin kuruma kattığı değeri karakterize eden bir takımyıldızının önündeki çok parlak bir yıldızla temsil edilir. Bireyciliği kolektivizmin önüne koyar. Birey kültürü, "Örgütler bireyler içindir" anlayışına sahip bir kültür türüdür. Bu kültürde, birey ne kadar parlarsa, kurum da o derecede parlayacağı düşüncesi hakimdir. Bir çalışan kurumdan ayrıldığında, kurum stratejisinin sürdürülmesi için piyasadan veya kurum içinden birini acilen bu yıldızın yerine geçirerek bu boşluğu doldurmalıdır (do Carmo Silva ve Gomes, 2015). Bu tür örgütlerde bireylerin amaçları önceliklidir ve örgütler genellikle bu amaçları gerçekleştirmek için bir araç olarak kullanılır. Bir veya iki çalışanın ayrılması işi büyük ölçüde etkilemez çünkü çalışanlar birbirlerine tamamen bağlı değildir. Bu tür örgütler bireyler içindir; yani bireyler örgütlere değil, örgütler bireylere hizmet eder. Çalışanlar örgütlerde kendi kişilik ve özgürlüklerini korurken, kendilerine benzer çalışanlarla bir araya gelerek önemli görevleri üstlenirler. Bireysel yetenekler, bu örgüt kültüründe önemli bir yer tutar.

Diğer tüm kültürlerde bireyler genellikle kuruma tabidirler. Ancak birey (Dionysus) kültüründe, bireyin kurumun hedeflerine ulaşması için olduğu kadar, kurumun da bireyin hedeflerine ulaşması için var olduğu kabul edilir. Bu kültür, genellikle

profesyoneller tarafından tercih edilen bir kültürdür. Bu ortamda çalışanlar, kendi kimliklerini ve özgürlüklerini korurken, aynı zamanda kuruma ait olmadıklarını hissederler, ancak yine de kurumun bir parçası olabilirler (Muafi, 2009).

1.8.7. Pheysey Modeli

Pheysey (2002), ve tarafından yapılan sınıflandırmalara dayanarak, rol kültürü, başarı kültürü, güç kültürü ve destek kültürü olmak üzere dört grupta örgüt kültürlerini ele almıştır. Pheysey'nin modeline göre kültür türlerine ilişkin açıklamalar aşağıda verilmiştir.

- I. *Rol kültürü:* Bu kültür türünde, yönetim hiyerarşik bir yapıya sahiptir ve örgüt piramit şeklinde düşünülür. En üst seviyede az sayıda kişi bulunurken alt seviyelerde çeşitli birimler ve gruplar yer alır. Çalışanların görevleri ve rolleri net olarak tanımlanmıştır ve iş tanımları, kurallar, ücretler ve davranışları yöneten prosedürler belirlenmiştir. Rol kültürüne sahip örgütlerde, beklentilere uygun davranışlar önemlidir ve devlet daireleri gibi büyük örgütlerde yaygındır.
- II. *Başarı kültürü:* Bu kültürde, işe odaklanmak ve örgütün başarısına katkıda bulunmak önemlidir. Tüm çalışanlar kendi işlerine odaklanır ve başkalarının sorunlarını çözerek motive olurlar. Bu kültür genellikle küçük danışmanlık firmaları ve araştırma enstitüleri gibi örgütlerde görülür.
- III. *Güç kültürü:* Bu kültürde, belirli kişilerin hâkim olduğu ve diğer çalışanların itaatkâr davrandığı bir yapı vardır. Otoriteye saygı önemlidir ve alışkanlıklara dayalı bir sosyal düzen kurulur. Güç kültürüne sahip örgütlerde genellikle sınırlı ve istikrarlı bir oluşum bulunur.
- IV. *Destek Kültürü:* Bu kültür türünde, bürokrasi, uzmanlaşma ve hiyerarşi yer almaz. Çalışanlar bireysel çalışmaya teşvik edilir ve karar alma sürecinde katılım önemlidir.

1.8.8. Denison Modeli

Denison (1990), örgüt kültürünü dört ana kategori ve her bir kategoride üç alt boyut olmak üzere toplam on iki alt boyutta sınıflandırmıştır. Bu kategoriler sırasıyla görev, tutarlılık, uyum sağlama ve vizyon şeklindedir (Denison ve Mishra, 1995; Kokina ve Ostrovskaya, 2013; Schein, 1992). Aşağıda, bu kategorilere ilişkin detaylar bulunmaktadır.

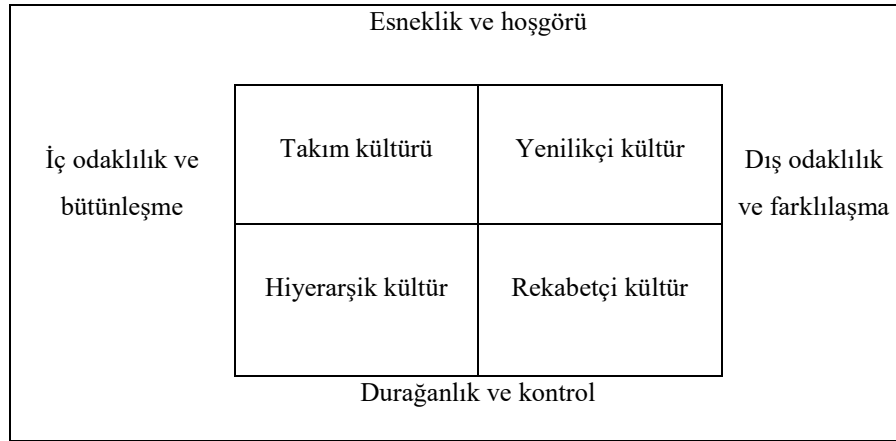
- I. *Görev kategorisi:* Görev kategorisi, stratejik yönetim, amaçlar ve vizyon alt boyutlarını kapsamaktadır. Stratejik yönetim boyutunda, örgütün hedeflerine ulaşılması için stratejilerin belirlenmesi ve çalışanların bu stratejilere olumlu bir tutumla yaklaşması gerekmektedir. Amaçlar boyutu, örgütün hedeflerinin net bir şekilde belirlenmesini ve ifade edilmesini içermektedir. Vizyon boyutunda ise, çalışanların belirlenen hedefler

etrafında birleşmesi ve bu hedeflere ulaşmak için stratejilerin ve yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi beklenmektedir (Denison ve Mishra, 1995) .

- II. *Tutarlılık kategorisi:* Tutarlılık kategorisi, değerler, uzlaşma ve koordinasyon alt boyutlarını kapsamaktadır. Değerler boyutunda, örgütün kurucuları tarafından belirlenen, yöneticiler tarafından devam ettirilen ve korunması gereken değerleri içermektedir. Uzlaşma boyutu, çalışanların belirlenen hedeflere ulaşmak için bir araya gelmeleri ve fikir birliği içinde olmalarıdır. Koordinasyon boyutu ise örgütün tüm birimleri arasında hedeflere ulaşmak için gereken uyumun sağlanmasıdır (Denison ve Mishra, 1995).
- III. *Uyum sağlama kategorisi:* Uyum sağlama kategorisi, değişimin teşvik edilmesi, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme boyutlarını içermektedir. Değişimi yönlendirme boyutunda, örgütün değişen koşullara uyum sağlaması gerekliliği vurgulanmaktadır. Müşteri odaklılık boyutu, örgütlerin tüm müşterilerinin ilgi ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak gerekli düzenlemeleri yapmalarını içermektedir. Örgütsel öğrenme boyutu ise örgütlerin değişen koşullara uyum sağlamak ve çalışanlarının bu konuda bilgili olmasını sağlamak amacıyla öğrenmeye önem vermelerini içermektedir (Denison ve Mishra, 1995).
- IV. *Vizyon kategorisi:* Vizyon kategorisi, güçlendirme veya yetkilendirme, ekip odaklılık ve yetenek geliştirme boyutlarını içermektedir. Güçlendirme/yetkilendirme boyutu, çalışanların görevlerinde daha fazla yetkilendirilerek sorumluluk duygularının artırılmasını hedeflemektedir. Ekip odaklılık boyutu, çalışanların birlikte çalışmanın önemini vurgulayarak örgüt için daha verimli olacağına inanmaktadır. Çalışanların bir araya gelmesi, örgüte daha fazla katkı sağlayabilir. Yetenek geliştirme boyutunda ise, çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi için eğitim ve yöneticilerin desteğinin önemi vurgulanmaktadır. Bu sayede, değişen koşullara daha iyi adapte olabilmek için çalışanlar hazırlıklı hale getirilmektedir (Denison ve Mishra, 1995).

1.8.9. Cameron ve Quinn Modeli

Cameron ve Quinn'in 1980'li yıllarda yaptıkları çalışmaların sonucunda rekabetçi değerler üzerine dört kurum kültürü tipi ortaya koymuşlardır (Cameron ve Quinn, 2011). Bu kültür türleri; klan kültürü, hiyerarşi kültürü; adhokrasi kültürü ve pazar kültürü (Kurnaz, 2020) olarak sınıflandırılmıştır (Şekil 1.1).



Şekil 1.1 Cameron ve Quinn Modeli- Rekabetçi Değerler Çerçevesi

- I. *Klan (takım) Kültürü:* Klan kültürü, örgütün bir aile gibi davrandığı ve iş birliği, dayanışma ve iç tutarlılık gibi değerlere önem verdiği bir yapıyı ifade eder. Bu kültürde, çalışanlar bir arada çalışmayı ve birbirlerine destek olmayı teşvik eden bir ortamda bulunurlar. Klan kültüründe, iş yerinde olma duygusu öne çıkar ve çalışanlar arasında bağlılık ve ortak değerler bulunur. Bu nedenle, kurum çalışanları kendilerini aile ortamında gibi hissederler. Kurnaz (2020)'a göre klan kültüründe ekip çalışması önemlidir ve kararlar alınırken çalışanların görüşlerine değer verilir. Geleneklere bağlılık ve uzlaşmacı bir yaklaşım benimsenir. Hiyerarşik kurallar ve prosedürlerden farklı olarak, liderler anne-baba figürleri olarak görülür ve emir-komuta zinciri daha esnek bir yapıya sahiptir. Örgütün üyeleri genellikle birbirlerine sıkı bir şekilde bağlıdır ve geleneksel değerlere saygı gösterilir (Cameron ve Quinn, 2011).
- II. *Adhokrasi (yenilikçi) kültürü:* Adhokrasi kültürü, esneklik, yenilik ve yaratıcılığın öne çıktığı bir yapıyı ifade eder. Bu kültürde, örgütler hızla değişen koşullara uyum sağlamak için proaktif ve yenilikçi bir yaklaşım benimserler. Adhokrasi kültüründe, adaptasyon ve yenilikçilik ön planda tutulur, çünkü bunların yeni kaynaklara erişim ve kârlılığın artıracağına inanılır. Yenilikçilik ve girişimcilik, kurumun başarısına katkıda bulunacak yeni ürün ve hizmetler geliştirmek için öne çıkar. Üst yönetimin temel görevi, girişimciliği ve yaratıcılığı teşvik etmektir. Bu kültürlerin gelecek vizyonu, disiplinli bir hayal gücü oluşturmaya odaklanmıştır. Çalışanlar, problem çözme ve fırsatları değerlendirme konusunda özgürlüğe sahiptirler ve değişime hızlı bir şekilde uyum sağlarlar (Cameron ve Quinn, 2011).
- III. *Hiyerarşi Kültürü:* Alman sosyolog Max Weber, 1900'lerin başında Avrupa'da devlet kurumlarını incelediğinde, bürokrasinin klasik niteliklerini kurallar, uzmanlaşma, meritokrasi, hiyerarşi, ayrı mülkiyet, kişisel olmayan ve hesap verebilirlik olarak

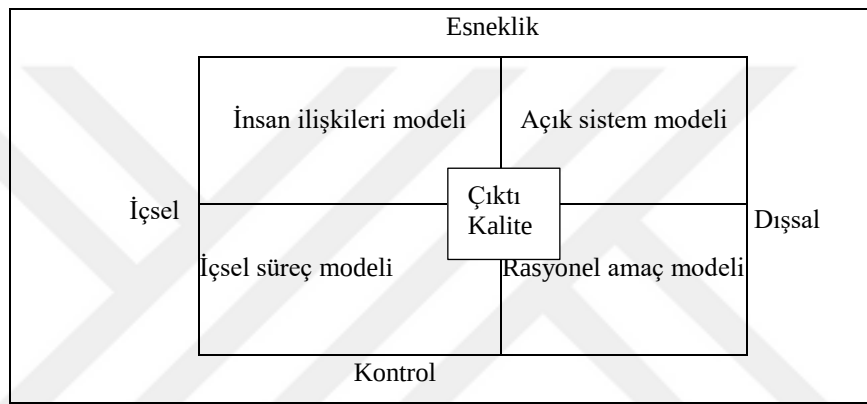
belirlemiştir. Bu özellikler, güvenilir ve öngörülebilir sonuçlar elde etmeyi amaçlayan kurumlar tarafından benimsenmiştir. Bu tür özelliklere sahip kurum kültürleri, resmileştirilmiş ve yapılandırılmış karakteristik özelliklere sahiptir. İnsanların işleri genellikle prosedürlere dayanarak gerçekleştirilir. Liderlerin etkili olduğu kurumların uzun vadeli amacı ise istikrar, öngörülebilirlik ve verimlilikten oluşmaktadır. Hiyerarşi kültürü, örgütün denetim ve kontrolünün merkeziyetçi bir şekilde yapılandırıldığı bir yapıyı ifade eder. Bu kültürde, işler belirli kurallar ve prosedürlere göre yapılır ve otorite üstten aşağıya doğru akar. Çalışanlar genellikle belirlenen rolleri ve görevleri yerine getirirler ve kararlar üst yönetim tarafından alınır (Cameron ve Quinn, 2011).

- IV. *Pazar (rekabetçi) kültürü*: 1960'ların sonlarında, kurumların karşılaştığı yeni rekabet zorlukları, (Williamson, 1975) ve (Ouchi, 1981) gibi araştırmacıların çalışmalarına dayanan farklı bir modelin ortaya çıkmasına neden oldu. Bu yeni model, genellikle "piyasa organizasyonu biçimi" olarak adlandırılır. Başka bir deyişle, bu modelde kurum, bir pazar gibi işlev gören bir organizasyon türünü ifade eder. Bu kültür, iç meseleler yerine tedarikçiler, müşteriler, yükleniciler, lisans sahipleri, birlikler ve düzenleyiciler gibi dış çevreye odaklanır. Ekonomik piyasa mekanizmaları, rekabetçi dinamikler ve parasal mübadele yoluyla işler. Piyasaların amacı, rekabet avantajı oluşturmak için diğer bileşenlerle işlem yapmaktır. Kârlılık ve alt satırda alıcılar, kurumun öncelikli hedefleri arasındadır. Temel değerler arasında rekabet gücü ve üretkenlik önemlidir. Market kültürü, rekabetçi ve sonuç odaklı bir yapıyı ifade eder. Bu kültürde, örgütler dış çevreye odaklanır ve müşteri memnuniyeti ve kârlılık gibi hedeflere odaklanırlar. Çalışanlar, özgürlük ve girişimcilik ruhu ile hareket ederler ve rekabet ortamında başarılı olmak için sürekli olarak yenilik yaparlar (Cameron ve Quinn, 2011).

1.8.10. Quinn ve Rohrbauch Modeli

Quinn ve Rohrbauch modellerinde örgütsel etkinlik için rekabetçi değerler bağlamında, örgütsel etkinliğin kriterlerini içsel-dışsal, esnek-kontrollü ve araç (yöntem)-sonuç (amaç) olmak üzere üç ayrı rekabetçi değerler boyutunda sınıflandırır. İçsel-dışsal ve esnek-kontrollü eksenleri temel iki boyutu gösterir ve bu boyutlar, İnsan İlişkileri Modeli, Açık Sistem Modeli, İçsel Süreç Modeli, Rasyonel Amaç Modeli olmak üzere dört ayrı modeli ortaya koyar. Başka bir deyişle, bu dört modelin entegrasyonu ile Örgütsel Etkinlik İçin Rekabetçi Değerler Modeli oluşturulur. Rekabetçi değer boyutlarının ilki, içsel ve dışsal örgütsel odaklanma üzerine kurulmuştur. İçsel bakış açısında, örgütteki bireylere odaklanılır, bireylerin refahı ve gelişimine vurgu yapılır. Dışsal bakış açısında ise, örgütün kendisine odaklanılır, örgütün refahı ve başarısı

vurgulanır. İkinci rekabetçi değerler boyutu, örgütün esnek veya kontrollü bir yapıya sahip olup olmadığını gösterir. Esnek örgüt yapısında, bireysel girişkenliklerin ve örgütsel uyumun önünü açan yenilik ve değişimden yana bir örgütten bahsedilirken, kontrollü örgüt yapısında ise, örgütün otoriter bir yönetim tarzına ve düzenli bir örgüt yapısına sahip olduğu yansıtılır. Üçüncü boyut ise, planlama, hedef belirleme gibi önemli süreçlerde kullanılacak araçlara (yöntemlere) ve bu araçların kullanımı ile elde edilecek üretkenlik, kaynak temini gibi sonuçlara (amaçlara) odaklanır (Quinn ve Rohrbaugh, 1981, 1983). Robert E. Quinn ve John Rohrbaugh (1981) tarafından geliştirilen, örgüt kültürünü ölçümleyen Rekabetçi Değerler Modeli Şekil 1.2'de gösterilmiştir.



Şekil 1.2 Örgütsel Etkinlik İçin Rekabetçi Değerler Modeli

Kaynak: Quinn ve Rohrbaugh (1983)

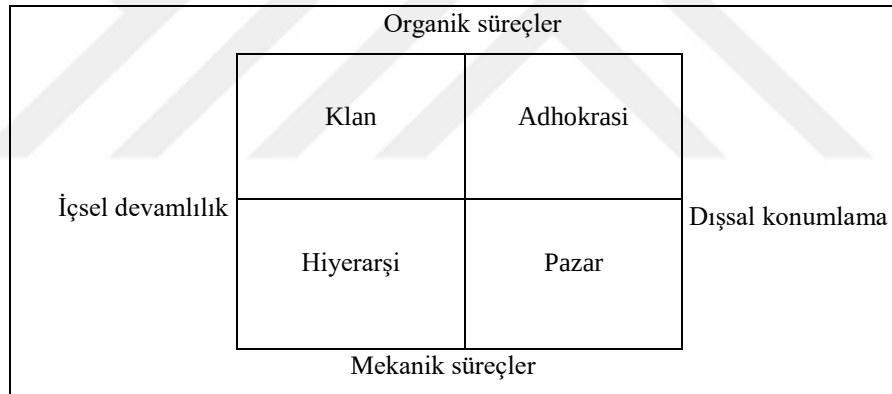
Örgütsel kültür disiplininin erken aşamalarında, kültür genellikle örgütsel yaşamın subjektif yönünü yansıtan bir kavram olarak algılanır ve nitel gözlem yöntemleriyle incelenirken, son yıllarda yapılan örgütsel kültür çalışmalarında araştırmacılar nicel anket yöntemlerini kullanarak karşılaştırılabilir kültür boyutlarını tanımlamaktadırlar (Denison, 1996). Quinn ve Spreitzer (1991) de nitel araştırmaların aşırı detaylı olabileceğini, bu durumun araştırma maliyetini artırabileceğini ve ayrıca nitel araştırma yöntemlerinin örgütler arasında analitik karşılaştırma yapma imkânı sunmadığını belirtmektedirler. Bu yazarlar, örgüt kültürünün sistematik gözlemine izin veren güvenilir ve yönetimi kolay araçlarla ölçülmediği sürece, örgüt kültürü ile ilgili birçok önemli kuramsal sorunun çözümsüz kalacağını savunmaktadırlar. Nicel yöntem savunucularından olan Quinn ve Rohrbaugh (1981) tarafından geliştirilen bu model, örgüt kültürünü ölçmek için kullanılan bir araç olarak tanımlanmıştır.

1.8.11. Cameron ve Freeman Modeli

Cameron ve Freeman (1991), kültürü örgüt üyelerinin değerleri, varsayımları ve yorumları olarak tanımlamış ve bu unsurları psikolojik ve örgütsel düzeyde boyutlar oluşturan

ortak gruplar olarak tanımlamışlar ve bu bağlamda, kültür tipleri modelinin oluşturulabileceğini öngörmüşlerdir. Jung'un çalışmasının çerçevesine uygun olarak, kendi rekabetçi değerler modeline bu tanımları adapte etmişler ve modele ek bir açıklama getirmişlerdir. Örgüt kültürünü temel olarak tanımlayan iki boyut bulunmaktadır. Bu boyutlar, örgütsel davranış literatürü ile sistem ve yapısal perspektiften gelen kuramları birleştiren organik ve mekanik olarak adlandırılan boyutlar ile içsel devamlılık ve dışsal konumdur (Van de Ven, 1976). Bu boyutlar aynı zamanda Ruekert ve Walker Jr (1990)'ın belirttiği geleneksel örgüt kuramının baskın unsurlarını temsil eder ve birinin güçlü yanları diğerinin zayıf yanlarını telafi eder.

Quinn ve Rohrbaugh (1981)'un örgütsel etkinlik için geliştirdiği Rekabetçi Değerler Modeli, Cameron ve Freeman'ın Örgüt Kültürü Türleri Modelinin temelini oluşturur. Şekil 1.3'de gösterilen Cameron ve Freeman'ın Örgüt Kültürü Türleri Modelinde dört örgüt kültür türü : hiyerarşi, pazar, klan ve adhokrasi olarak tanımlanır. Her bir kültür türü, dört ana özellik çerçevesinde belirgin özellikler içerir. Bu dört ana özellik, baskın özellikler, örgütsel liderlik, örgüte bağlılık ve stratejik vurgular olarak tanımlanmıştır (Cameron ve Freeman, 1991).



Şekil 1.3 Cameron ve Freeman Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: Cameron ve Freeman (1991)

- I. *Hiyerarşi kültürü:* Hiyerarşi kültürü Şekil 1.3' de sol alt köşede yer alan bir örgüt kültürüdür. Bu kültür, içsel devamlılık ve mekanik süreçlere dayanır ve resmi ve katı bir çalışma ortamını yansıtır. Resmi prosedürler, çalışanların görevlerini belirlemekte önemli bir rol oynar. Liderler, etkili yöneticiler ve organizatörler olarak kabul edilirler. Hiyerarşik örgütlerde, işlerin düzenli ve verimli bir şekilde yürütülmesi esastır ve bu kültürde durağanlık ve verimlilik ön plandadır. Resmi kurallar ve politikalar, örgüt içindeki bireyleri bir arada tutar (Cameron ve Quinn, 2011). Hiyerarşik yapılar, örgüt içindeki birliği sağlayan temel unsurlar olarak kurallar, politikalar, prosedürler, net

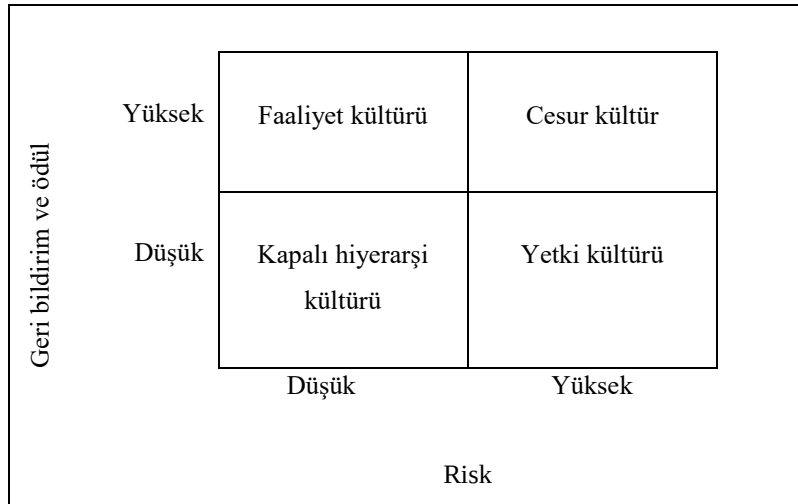
görev tanımları ve işlerin düzenli yürütülmesi gibi öğeleri vurgularlar (Cameron ve Freeman, 1991).

- II. *Pazar kültürü*: Pazar kültürü Şekil 1.3'de sağ alt köşede yer alan bir örgüt kültürüdür. Bu kültür, dışsal konumlandırma ve mekanik süreçlere odaklanmayı temsil eder. Tedarikçiler, müşteriler, yükleniciler, lisans sahipleri, birlikler ve düzenleyiciler gibi dışsal çevre ile ilişkiler önemlidir. Hiyerarşik kültürdeki gibi merkezi karar alma ve içsel kontrolün sağlandığı uzmanlaşmış işler ve kuralların aksine, pazar kültüründe işlemler öncelikle pazar mekanizmaları gibi parasal işlemler dikkate alınarak yürütülür. Pazar kültürüne sahip örgütlerde, rekabetçilik ve üretkenlik için dışsal konumlandırmaya ve kontrolüne büyük önem verilir. Pazar kültüründe sonuç odaklı bir çalışma ortamı vardır ve liderler güçlü, titiz ve üretken birer yönetici olarak kabul edilirler. Örgütü bir arada tutan bağ, başarıya verilen değerdir. Rekabetçi faaliyetler ve uzun vadeli örgüt stratejisi, pazar payı ve pazara giriş gibi başarı ölçütlerine odaklanır. Rakiplerin üstesinden gelme ve pazar liderliği önemlidir (Cameron ve Quinn, 2011). Pazar kültüründe örgütü bir arada tutan temel bağ, sonuç odaklılık, üretim ve rekabetçilik esaslıdır ve stratejik vurgular arasında rekabet avantajı ve pazar liderliği elde etme bulunur (Cameron ve Freeman, 1991).
- III. *Klan kültürü*: Klan kültürü Şekil 1.3'de sol üst köşede yer alır ve içsel devamlılığa ve organik süreçlere odaklanır. Bu kültür türüne "klan" denmesinin nedeni, aileye benzerlik göstermesidir. Paylaşılan değerler ve amaçlar, bireyler arasındaki bağlılığı, bireysel katılımcılığı ve birlik hissini klan örgütlerini tanımlar. İktisadi bir kurumdan ziyade, geniş bir aile algısı hakimdir. Takım çalışması, çalışanların katılımı ve örgüte duydukları sadakat, klan örgütlerinin temel özellikleridir. Çalışanların birbirleriyle samimi bir şekilde etkileşimde bulunduğu arkadaşça bir çalışma ortamını yansıtan klan kültürü, geniş bir aile gibi hissedilir. Liderler, rehberler hatta ebeveynler olarak görülürler. Bağlılık ve gelenekler, örgütü bir arada tutar ve örgüte olan bağlılık oldukça yüksektir. Örgüte olan yüksek düzeyde bağlılık ve kişisel gelişimden uzun vadeli faydalar sağlama vurgusu önemlidir. Başarı, içsel örgüt iklimi ve insan odaklı olarak tanımlanır. Klan örgütleri, takım çalışması, çalışan katılımı ve işbirliği üzerine kuruludur (Cameron ve Quinn, 2011). Klanlarda örgütü bir arada tutan temel bağ, gelenekler ve kişiler arası uyum üzerine kurulmuştur ve stratejik vurgular arasında insan kaynakları gelişimi, yüksek moral ve örgüte olan bağlılık bulunmaktadır (Cameron ve Freeman, 1991).

- IV. *Adhokrasi kültürü*: Adhokrasi kültürü, Şekil 1.3'de sağ üst köşede yer alan dördüncü kültür türüdür ve dışsal konumlandırma ve organik süreçler altında bulunur. "Adhokrasi" kelimesi, İngilizce "ad hoc"tan türemiş olup, geçici, özel amaçlı ve dinamik anlamlarına gelir. Adhokrasi örgütleri, genellikle uzay, yazılım geliştirme, danışmanlık ve film yapımıcılığı gibi endüstrilerde görülür. Bu tür örgütler, yaratıcı ve yenilikçi olmaya ve hızla değişen yeni fırsatlara uyum sağlamaya odaklanır. Pazar ve hiyerarşik yapıların aksine, adhokrasilerde merkezi güç veya otorite ilişkileri yoktur. Güç, ortaya çıkan sorunlara bağlı olarak bireyler veya görev takımları arasında değişir. Adhokrasi kültürü, dinamizm, girişimcilik ve yaratıcı çalışma alanlarıyla tanımlanır. Çalışanlar, elini taşın altına koymaya ve risk almaya isteklidirler. Adhokrasi örgütlerinde liderler vizyon sahibi, yaratıcı ve risk odaklı olarak görülür. Örgütü bir arada tutan bağ, deneyime ve yeniliğe olan bağlılıktır. Adhokrasilerin stratejik odak noktası, liderlik edebilmektir, yeni bilgi, ürün ve hizmetler sunmada öncü olmaktır. Değişime ve karşılaşılabilecek yeni zorluklara hazır olmak önemlidir. Adhokrasi kültürünün uzun vadeli stratejileri arasında hızlı büyüme ve yeni kaynaklar edinme yer alır. Başarı, benzersiz ve orijinal ürün ve hizmetlerin üretilmesiyle tanımlanır (Cameron ve Quinn, 2011). Hiyerarşik yapıların aksine, adhokrasilerde örgütü bir arada tutan temel bağ, girişimcilik, esneklik ve risk alma üzerine kurulmuştur ve stratejik vurgular arasında yenilikçilik, büyüme ve yeni kaynaklar edinme yer alır (Cameron ve Freeman, 1991).

1.8.12. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy (1982) tarafından önerilen örgüt kültürü sınıflaması, çevre ile kültür arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Söz konusu yazarlar, örgüt kültürünü örgütün faaliyetleriyle ilişkili riskler ve stratejinin başarısı konusunda çevreden alınan geri bildirimle açıklamış ve bu bağlamda modelle ilgili 4 kültür tipi belirlemişlerdir (Şekil 1.4). Bu kültür tipleri şunlardır: cesur kültür (yüksek risk-hızlı geri bildirim); yetki kültürü (yüksek risk-yavaş geri bildirim); kapalı hiyerarşi kültürü (düşük risk-yavaş geri bildirim); faaliyet kültürü (düşük risk-hızlı geri bildirim) şeklindedir (Akıncı Vural, 2018).



Şekil 1.4 Deal ve Kennedy'nin Kültür Tipleri

Kaynak: Deal ve Kennedy (1983)

- I. *Atılgan kültür: (Yüksek risk- hızlı geri bildirim kültürü):* Bu kültürde, örgütler hızlı bir şekilde değişen ve belirsizlik içeren bir ortamda faaliyet gösterirler. Yüksek risk almak ve hızlı kararlar almak bu kültürün önemli özelliklerindendir. Geri bildirimler hızlı ve sürekli olarak sağlanır, böylece örgüt hızlı bir şekilde değişen koşullara uyum sağlar. Bireylerin yüksek risk aldığı bu kültürde, eylemlerinin doğruluğu veya yanlışlığına dair geri bildirim hızla gerçekleşir. Bu kültür tipinin en somut örneğini polis teşkilatları oluşturur (Terzi, 2000). Hızlı iniş çıkışlar, beklenmedik gelişmeler ve dönüşlerin yaşandığı bu kültür tipinde takım değil birey öne çıkar. Başarılı olanlar her zaman olgun bireyler olmayabilir, bu da kültürün uzun süre korunmasını zorlaştırabilir. Yüksek risk derecesine sahip bu kültürün diğer örnek sektörleri ise kozmetik, reklamcılık ve film endüstrisidir (Akıncı Vural, 2018).
- II. *Aktivite kültürü (Düşük risk- hızlı geri bildirim kültürü):* Bu kültürde, örgütler hızlı geri bildirim almak için riski minimize etmeye çalışırlar. Değişen koşullara hızlı bir şekilde adapte olmak için sürekli olarak geri bildirim sağlanır, ancak risk almadan ve belirsizlikten kaçınılır. Yaratıcılığın teşvik edildiği bu kültürde çalışanlar, karar alma sorumluluğunu üstlenmeye cesaretlendirilirler. Bu kültürlerde, örgütlerin hedeflerine ulaşmak için sıkı çalışmaları ve hayatta kalmaları gerekmektedir. Ekip çalışmasına önem verilir. Bu kültür, satış ve pazarlama odaklı örgütlerde yaygın olarak görülmektedir (Paylı, 2017). Bu kültüre sahip kurumlarda, iyi iletişim kurabilen, etkili satış elemanları bulunur; müşteri hizmetlerinde kalite yüksektir (Terzi, 2000).
- III. *Yetki Kültürü (Yüksek risk- yavaş geri bildirim kültürü):* Bu kültürde, örgütler risk almaya ve değişime açık olmalarına rağmen, geri bildirimlerin yavaş sağlandığı bir

ortamda faaliyet gösterirler. Örgütler, riskli kararlar alırken geri bildirimleri beklerler ve değişime yavaş bir şekilde adapte olurlar. Bu kültürde, karar vericilerin doğru veya yanlış olduğunu bilmeden aldıkları kararlar büyük bir risk olarak görülür. Bu tür kültürlerde, kurumun yaptığı yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak yıllar alabilir (Paylı, 2017). Başka bir deyişle, bir kurum, hayata geçireceği projenin sonuçlarını önceden belirlemeden o projeye yatırım yapar. Ülke ekonomisinin gelişimine katkı sağlayan bu tür kültürler, havacılık ve uzay endüstrisinde gözlemlenebilir (Terzi, 2000).

- IV. *Kapalı hiyerarşi kültürü (Düşük risk- yavaş geri bildirim kültürü)*: Bu kültür tipinde, çalışanlara kararların etkililiği hakkında geri bildirim yavaş iletilir. Kurumdaki kararlar genellikle düşük risklidir ve sonuçlarını ölçmek zor olabilir. Bu kültürlerde çalışanlar, karar alma süreçlerine ve işlerin başarıyla tamamlanmasına odaklanırlar. Önemli olan, yönetimin inandığı prosedürlere uygun hareket etmektir, böylece kurum içindeki işlerin başarılı sonuçlanması sağlanabilir (Paylı, 2017). Bu kültürde, kurumun hiyerarşik kademeleri arasındaki ayırım ve unvanlar önemlidir ve sloganlar genellikle muhafazakârlığı ve dürüstlüğü vurgular. Kamu ve bankacılık sektörlerinde bu kültür tipine sıkça rastlanabilir (Bakan vd., 2004). Görüldüğü gibi, bu kültürde, örgütler risk almayı ve hızlı değişimi önlemeyi tercih ederler. Kararlar yavaş ve dikkatlice alınır, ancak geri bildirimlerin sağlanması uzun sürebilir. Bu nedenle, örgütler genellikle mevcut durumu korumayı ve değişimden kaçınmayı tercih ederler.

1.8.13. Miles ve Snow Modeli

Miles ve Snow (2003), örgütlerin sahip olduğu gelenek ve alışkanlıklara dayanarak bir sınıflandırma yapmışlardır. Bu sınıflandırmaya göre, örgütler dört temel kültür tipine ayrılır:

- I. *Koruyucu kültür*: Koruyucu kültürde, örgütler geleneksel ve mevcut durumu korumaya odaklanır. Değişime direnç gösterilir ve mevcut iş süreçleri ve uygulamaları sıkı bir şekilde korunmaya çalışılır. Örgüt, dış tehditlere karşı savunmacı bir tutum sergiler ve daha önceden denenmiş ve test edilmiş yöntemlere güvenir (Miles ve Snow, 2003).
- II. *Geliştirici kültür*: Geliştirici kültürde, örgütler sürekli olarak yenilik ve gelişmeye odaklanır. Değişime açık bir tutum sergilenir ve yeni fırsatlar aranır. Yenilikçi fikirler teşvik edilir ve örgüt sürekli olarak yeni stratejiler ve iş modelleri üzerinde çalışır (Miles ve Snow, 2003).
- III. *Analitik kültür*: Analitik kültürde, örgütler veri odaklı bir yaklaşım benimser ve kararları analizler ve detaylı verilere dayanarak alır. Karar alma süreçleri titizlikle planlanır ve

veriye dayalı bilgiye önem verilir. Örgüt, rakiplerin ve pazarın analizine büyük önem verir (Miles ve Snow, 2003).

- IV. *Tepki verici kültür*: Tepki verici kültürde, örgütler dış çevredeki değişimlere hızla yanıt verir. Esneklik ve adaptasyon ön plandadır ve örgüt, hızlı kararlar alarak çevresel değişikliklere uyum sağlar. Yenilikçi fikirlere açık olunur ve hızlı hareket edilir (Miles ve Snow, 2003).

1.8.14. Wallach Modeli

Wallach'a göre, etkili kültürler örgütün hedeflerini, misyonunu ve stratejilerini destekleyen kültürlerdir. İyi ve kötü kültür diye kesin bir sınıflandırma yapmaz; bunun yerine işletmedeki baskın kültürün hangi tür olduğunu belirlemek önemlidir, böylece işe adapte olabilecek çalışanlar seçilebilir. Kültür farklılıklarını değerlendirirken, liderin mentorluk yapması ve oryantasyon gibi yöntemler faydalı olabilir. Wallach'a göre örgüt kültürü üç ana türde sınıflandırılabilir: yenilikçi kültür, bürokratik kültür ve destekleyici kültür (Wallach, 1983).

- I. *Yenilikçi kültür*: Yenilikçi kültür, yeni fikirlere ve gelişime açık olmayı, yeni rekabet koşullarına uyum sağlamayı, risk alma ve büyümeye odaklanmayı içeren bir değerler setidir. Kaliteden ödün vermeden, rekabetin yoğun olduğu dönemlerde bile önemli bir yer tutar. Sorunların çözümü için deneme-yanılma yöntemi sıkça kullanılır.
- II. *Bürokratik kültür*: Bürokratik kültürün hâkim olduğu örgütlerde, verilen emir ve talimatlara kesinlikle uyulması beklenir. Statü farklılıklarına dayalı bir hiyerarşiye ve otoriteye saygı gösterilmesi gereklidir.
- III. *Destekleyici kültür*: Destekleyici kültürde, çalışanlara belirli bir ölçüde inisiyatif verilir, böylece risk alabilmeleri teşvik edilir. Çalışanların kişisel haklarına ve çıkarlarına saygı duyulur.

1.8.15. Peters ve Waterman Modeli

Peters ve Waterman (1982), örgüt kültürü ile başarı arasındaki ilişkiyi araştırmak için ABD'deki başarılı şirketleri inceleyerek sekiz ana kültürel değeri tanımlamışlardır. Ayrıca, bu değerlerin kurum kültürünü şekillendirdiğini iddia etmişlerdir. Aşağıda bu sekiz değer listelenmiştir.

- I. *Eyleme yönelik olmak*: Liderler, kararları önceden düşünürler ve bu kararlar henüz düşünce aşamasındayken örgütü hareketsiz bırakmazlar. Yani, düşünce sürecini ve faaliyet aşamasını birbirinden ayrı olarak kontrol ederler ve ardından bu kararları uygulamaya başlarlar.

- II. *Müşteriye yakınlık*: Kalite ve hizmetin müşteriye yakın olunması vasıtasıyla öğrenilmesidir.
- III. *Bağımsızlık ve girişimcilik*: Örgütlerde yenilikçilere ve liderlere fırsatlar sunulur ve bu bireyler cesaretlendirilir.
- IV. *Üretimi, çalışanı iyi kullanarak artırma*: Verimliliğin temel unsuru işgücünün kalitesi ile doğru orantılıdır. Bu nedenle, yönetici-çalışan ayırımı yapılmamalıdır. Yönetici ile çalışan arasında net bir ayırım sağlıklı değildir.
- V. *Yöneticinin işin içinde olması*: İyi bir yönetici, gezen yönetici anlayışına dayanarak, tüm çalışanlarla ve tüm işlerle ilgilenir.
- VI. *Yalnızca en iyi bildiği işi yapmak*: Performansı iyi olan örgütler iyi bildiği işe bağlı kalan örgütlerdir.
- VII. *Sade yapı, az ve kaliteli yönetim kadrosu*: İşleyişin anlaşılır ve basit olması, ayrıca yönetim kadrosunun nitelikli olması ve minimum seviyede olması öngörülür.
- VIII. *Örgütün hem gevşek hem de sıkı bağlarının olması*: Örgütler hem merkeziyetçiliği hem de ademi merkeziyetçiliği aynı yapı içinde barındırabilirler.

1.8.16. Schneider Modeli

Schneider (2000), bu modelin dört çekirdek kültür modeli olduğunu ifade etmektedir. Schneider'e göre bu modeller, birincil güdüsü güç olan askeri sisteme dayalı kontrol kültürü; aileden veya takım sisteminden doğan ve bağlılık güdüsünün olduğu iş birliği kültürü; temel başarı güdüsüyle üniversite sisteminden türetilen yetkinlik kültürü ve inanç sisteminden büyüme ve kendini gerçekleştirme güdüsüyle motive olan yetiştirme kültürüdür.

- I. *Kontrol kültürü*: Kontrol kültürü, kesinlik ilkesi üzerine inşa edilmiştir. Öncelikle kesinlik, öngörülebilirlik, güvenlik, doğruluk ve güvenilirliği sağlamak amacıyla vardır. Bu kültürde, kurumun kendi refah düzeyini ve başarısını sağlamak, büyütmek ve korumak önemlidir. Kurum, öncelikli olarak bir sistem olarak kabul edilir. Bilgiye yönelik tasarım ve çerçeve de kurumun hedefleriyle bu hedeflere ne kadar ulaşıldığı etrafında kurulur. Kontrol kültürü, kurumsal hedeflere odaklanır ve bu hedeflere ulaşmaya yöneliktir (Schneider, 2000).
- II. *İş birliği kültürü*: İş birliği kültürü, sinerjiyi temel alır. Müşteriyle yakın ilişki kurmak ve yoğun bağlılık sağlamak için iş birliği gereklidir. Bununla birlikte, bu kültürdeki ana odak noktası deneyimler ve gerçeklik arasındaki bağlantıdır. Kurum, iç ve dış paydaşların çeşitli kolektif deneyimleri aracılığıyla ilerler ve bu kültürde yer alan bireyler, çeşitli kolektif deneyimlerden bilgi edinirler (Schneider, 2000).

- III. *Yetkinlik kültürü*: Schneider (2000), yetkinlik kültürünün ayırt edici özelliklerle ilgili olduğunu ifade etmektedir. Bu kültür, özellikle eşsiz ve benzersiz ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasını sağlamak için var olur. Başka bir deyişle, bu kültür, kendi türünde eş benzeri olmayan ürün veya hizmetlerin benzersizliğine odaklanır. Bu kültürün temel amacı, özellikle ayırt edici noktadaki üstün kavramsal hedeflerin gerçekleştirilmesidir. Bilgi ve anlama çerçevesi, kurumun kavramsal ve sistem hedefleriyle bu hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı etrafında kurulmuştur ve bu kültürün odak noktası da kavramsal hedeflere ulaşmaktır.
- IV. *Yetiştirme kültürü*: Zenginleşmeyle ilgili olan bu kültürde, müşterinin tam potansiyeline ulaşması, büyümesi ve gelişmesi sağlanır. Yetiştirme kültürü, ideallerin, değerlerin ve üst düzey hedeflerin gerçekleştirilmesiyle ilgilenir. Bu kültürün temel odak noktası, kurumun değerlerinin ve ideallerinin operasyonel düzeyde ne ölçüde hayata geçirildiğidir. Bu noktada vurgulanan, kurumun benimsediği ve uyguladığı değerler arasındaki bağlantıdır. Bu kültürde, değer merkezli hedeflere ulaşmaya odaklanılır (Schneider, 2000).

1.8.17. Kono Modeli

Kono (2015)'ya göre, örgütsel kültürlerin sınıflandırılması, örgütün stratejisi, performansı ve üyelerinin memnuniyeti arasındaki ilişkileri anlamak için faydalıdır. Her sınıflandırma, bir nedensellik ilişkisine dayanır. Buna göre, dinamik (hareketli) kültür, lideri izleyen dinamik kültür, bürokratik kültür, hareketsiz kültür ve güçlü liderle statik (hareketsiz) kültür olmak üzere beş örgüt sınıflandırması bulunmaktadır:

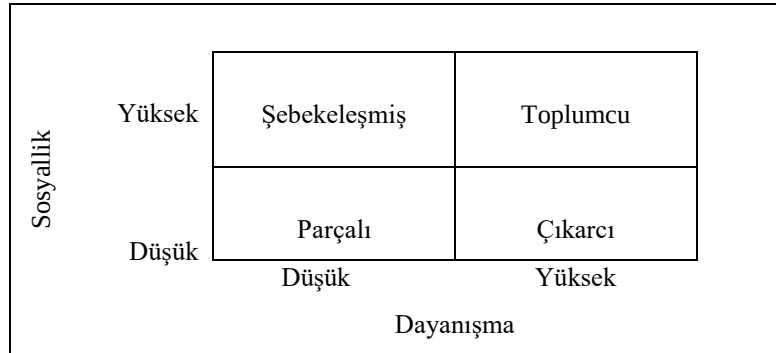
- I. *Dinamik (hareketli) kültür*: Bu kültürdeki bireyler yeniliğe büyük önem verirler. Bir aile veya topluluk hissiyle bir araya gelen üyeler, ortak değerler etrafında birleşirler. Kendi işlerinin ve kurumun amacının anlamını net bir şekilde kavrarlar. Bilgi aktif bir şekilde dış kaynaklardan toplanır. Müşteri odaklı bu kültürde, kurum hem dikey hem de yatay iletişimde güçlüdür. Risk almaktan kaçınmayan üyeler, kıdemli çalışanlarla aralarında çok az sosyal mesafe olduğunu hissederler ve onlara isimleriyle hitap etmekten çekinmezler (Kono, 2015).
- II. *Lideri izleme ve dinamik (hareketi) kültür*: Bu kültürde, genellikle güçlü bir lider olan kurumun kurucusunu takip eden üyeler bulunur. Üyeler, liderin yeteneklerine güvenirlir ve önemli bilgi ve fikirler genellikle üst yönetimden gelir. Bu kültür tipi, üst yönetimin doğru kararlar verdiği sürece işlerliğini sürdürür. Ancak üst yönetim yaşlandığında veya

yanlış kararlar aldığıında, bu kültür tipi güçlü liderlikten daha durağan bir kültür tipine dönüşebilir (Kono, 2015).

- III. *Bürokratik kültür*: Bu kültürde, çok sayıda kural ve standart bulunur ve üyelerin davranışları genellikle bu kurallara bağlı olarak şekillenir. Üyeler genellikle risk almaktan kaçınırlar (Kono, 2015).
- IV. *Statik (hareketsiz) kültür*: Statik (hareketsiz) kültürde üyeler sadece eski davranış kalıplarını tekrar ederler. Üyelerin bilgi toplamaları içseldir. Üyeler, çevredeki değişikliklere karşı duyarlı değildir ve yeni fikirler sunmazlar (Kono, 2015).
- V. *Statik (hareketsiz) kültür*: Bu kültür tipinde üst yönetim otoriterdir ve kararları genellikle yanlıştır. Üyelerin inisiyatifi yoktur ve emirlere uymak zorundadırlar. Üst yönetimin uzun süreli görevde kalması, bu kültür tipinin oluşmasına katkıda bulunur (Kono, 2015).

1.8.18. Goffee ve Jones Modeli

Rob Goffee ve Gareth Jones, örgüt kültürünü insan ilişkilerine odaklanan sosyallik ve dayanışma boyutları üzerinden incelemiştir. Sosyallik, bir topluluğun üyelerinin samimi dostluğunun bir ifadesi iken; dayanışma ise bir topluluğun kişisel bağlardan bağımsız Şekil 1.5’de ortak hedeflere hızlı ve etkili bir şekilde ulaşma yeteneğinin bir ölçütüdür. Bu iki kategoriye göre, kurumlarda; şebekeleşmiş, çıkarıcı, toplumcu ve parçalı kültür olmak üzere dört farklı kültür tipi bulunmaktadır (Goffee ve Jones, 1996).



Şekil 1.5 Goffee ve Jones Örgüt Kültürü Modeli (İki Boyut ve Dört Kültür Tipi)

- I. *Şebekeleşmiş kültür*: Şebekeleşmiş kültürde, yüksek sosyallik ve düşük dayanışma öne çıkar. Çalışanlar genellikle öğle yemeklerini birlikte yerler ve mesai sonrası sosyalleşme bir norm olarak kabul edilir. Bu kültürde, doğum günleri ve uzun süreli hizmet ya da emeklilik gibi özel durumlar için partiler düzenlenir. Şebekeleşmiş kültürdeki çalışanlar, birbirlerinin özel davetlerine, düğünleri veya yıl dönümü partilerine katılarak

bir aile gibi davranırlar. Hiyerarşi belirgin olmasa da, yöneticiler genellikle iş birliğini sağlamak için zorluklarla karşılaşır, çünkü dayanışma düzeyi düşüktür (Goffee ve Jones, 1996).

- II. *Çıkarıcı kültür*: Çıkarıcı kültürde, düşük sosyallik ve yüksek dayanışma öne çıkar ve iş ile sosyal yaşam genellikle net bir şekilde ayrılır. Bu kültürde çalışanlar için genellikle iş, özel hayattan önce gelir. Çalışanlar kurum dışında nadiren bir araya gelirler ve kişisel bağlar genellikle zayıftır, bu nedenle üyeler genellikle düşük performansa karşı hoşgörüsüz olabilirler. Çalışanlara çok çalışma ve standartları karşılamaları durumunda adil davranılır, ancak bu durum bireyler arasındaki ilişkilere bağlı değildir (Goffee ve Jones, 1996).
- III. *Parçalı kültür*: Parçalı kültürde hem sosyallik hem de dayanışma düşüktür. Bu kültürde çalışanlar genellikle düşük bir kurumsal bağlılık gösterirler ve çok az yönetici bu tür bir ortamda çalışmak istemektedir. Parçalı kültürdeki çalışanlar genellikle kendi çıkarları doğrultusunda hareket ederler. Kurum dışındaki etkinliklere katılmayan çalışanlar bunları zaman kaybı olarak görürler. Duygusal bağlılıktan kaynaklanan bu eksiklik, kurumdaki davranışlara da yansır ve insanlar genellikle kapalı kapılar ardında çalışırlar (Goffee ve Jones, 1996).
- IV. *Toplumcu kültür*: Toplumcu kültürde, sosyallik ve dayanışma yüksektir. Bu kültür, bir kurumun yaşam döngüsünün herhangi bir sürecinde veya aşamasında gelişebilir. Toplumcu kültürün kurucuları ve ilk çalışanları genellikle yakın arkadaşlardır ve bu ilişkiler ofis dışında da devam edebilir. Bu tür kurumlarda uyum yaygındır ve çalışanlar genellikle yüksek bir kurumsal kimlik ve üyelik bilincine sahiptirler. Çalışanlar, benlik algılarını kurumsal kimlikleriyle ilişkilendirebilirler. Yüksek dayanışma, genellikle çalışanlar arasında risklerin ve ödüllerin adil bir şekilde paylaşılmasıyla belirginleşir. Bu kültürde, hakkaniyet ve adalet önemli bir rol oynar (Goffee ve Jones, 1996).

1.8.19. Kilmann Modeli

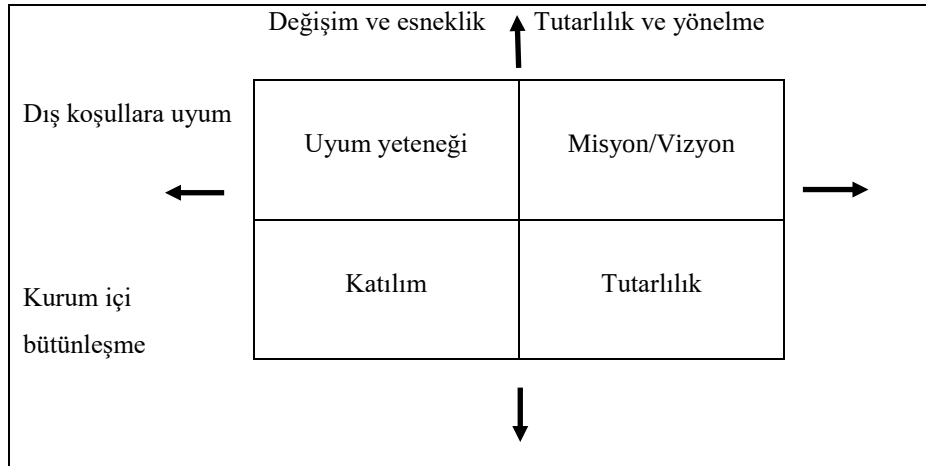
Kilmann (1984), örgüt kültürünü karar alma mekanizmalarını etkileyen sosyal bir enerji olarak ifade eder ve örgütsel planlamada bürokrasiyi ayrı bir kategori olarak ele alır, ayrıca örgüt kültürünü, her şeyi etkileyen bir olgu olarak tanımladığı sosyal bir güç olarak görür. Ona göre, örgüt kültürü, söylenen ile yapılan arasındaki boşluğu, diğer bir ifadeyle kuram ile pratik arasındaki boşluğu doldurur. Ayrıca, örgüt kültürü, tüm karar alma süreçlerini ve çalışanların motivasyonlarını da etkiler. Yenilikçi kültüre sahip örgütler, kültürel olarak değişime uyum sağlama yeteneğine sahiptir, liderleri yenilikçidir ve risk almaya meyillidirler. Bu kültürde

istenmeyen şey, genellikle bürokratik engellerdir. Bu kültür, değişen koşullara uyum sağlayan sosyal bir enerji olarak tanımlanır. Kilmann, örgütleri iyi veya kötü kültür tiplerinden yola çıkarak yenilikçi ve bürokratik kültüre sahip olarak ikiye ayırır (Eren, 2009).

- I. *Bürokratik kültürler*: Bürokratik kültürlerde, hiyerarşik yapıya uygun bir kademelenme oluşturulmuş, çalışanların yetki ve sorumlulukları açıkça belirlenmiş ve iş tanımları yapılmıştır. Ayrıca, çalışanlara yönelik kontrol sistemleri de oluşturulmuştur. Bu tür kültüre sahip olan örgütler, genellikle belirli bir büyüklüğe ulaşmış ve olgunlaşmış işletmelerdir. Olgunlaşmış bir yapıya sahip olmaları, faaliyetlerinin istikrarlı bir şekilde yürütülmesinde avantaj sağlar. Bu kültürde ilişkiler sıkıdır ve kişisel ilişkiler önemsenmez, yöneticilerin tavır ve davranışları tamamen örgütü kontrol altında tutma amacına yöneliktir (Baysal ve Paksoy, 1999). Bu nedenle, geçmişte uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek ve risk almaktan kaçınırlar. Böyle bir kültürü değiştirmek de genellikle oldukça zordur (Eren, 2009).
- II. *Yenilikçi kültürler*: Sürekli değişen çevre koşullarına uyumlu olan kültür, yenilikçi kültürdür. Bu kültürün hâkim olduğu örgütlerde, kültürün temel görevi, hızla değişen ve küreselleşen dünyaya uyum sağlanmasını kolaylaştırmaktır. Bu kültürün liderleri atak, girişimci, değişimden hoşlanan ve yenilikçidir. Yenilikçi ruha sahip insanlar risk almaktan çekinmez ve bürokratik kurallara bağlı kalmaktan hoşlanmazlar. Örgüt kültüründe hâkim olan inanç, yaratıcılık ve değişimdir. (Kilmann, 1984)'a göre, yenilikçi örgüt kültürü, değişen çevresel koşullara işletmenin uyum sağlamasını ve karar alma mekanizmalarını etkileyen ve rekabet gücünü artıran sosyal bir enerji oluşturur (Eren, 2009).

1.8.20. Denison ve Mishra Modeli

Denison ve Mishra (1995)'nın çalışmasında, ölçülebilir kılınan örgüt kültürü kavramını tanımlamak için iki temel eksen belirlemişlerdir. İlk eksen, bir örgütün dış (çevresel) koşullara (müşteri istekleri, müşterinin nitelikleri, teknolojik uygulamalar ve yenilikler vb.) uyum sağlama derecesidir. Diğer eksen ise, dış çevresel koşullara uyum sağlamak için örgütün içinde gerekli görülen işlevsel ve yapısal değişimleri gerçekleştirebilme kapasitesidir. Bu iki eksen, kendi içinde ikiye ayrılarak örgüt kültürünün dört boyutunu oluşturur. Ölçme aracının boyutlarının şematik olarak gösterimi Şekil 1.6'da sunulmuştur.



Şekil 1.6 Denison ve Mishra Örgüt Kültürü Modeli

Denison ve Mishra (1995), örgüt kültürü modelinin dört boyutunu; dışa uyum, misyon, katılım ve tutarlık olarak belirlemektedir. Bu boyutlar aşağıda kısaca açıklanmıştır (Barut ve Onay, 2018; Çoban vd., 2021; Kızıloğlu ve Bayrak Kök, 2017; Yahyagil, 2004).

- I. *Uyum boyutu*: Uyum boyutu, örgütlerin çevresel değişimlere hızla uyum sağlayabilme yeteneğinin önemini vurgular. Bu boyut, dış çevrenin ihtiyaçlarına ve müşterilerin taleplerine odaklanmayı ifade eder. Uyum kültürü, örgütlerin dış çevreleriyle ilişkilerinde verdiği önemi, değişim kabiliyetini ve esnekliği yansıtır. Örgütlerin hayatta kalması ve gelişmesi için içsel değişimlerin gerçekleşmesiyle dış çevreden gelen taleplerin karşılanmasını destekler. Uyum kültürü baskın olduğunda, örgütler hızlı bir şekilde dış uyarıcılara yanıt verebilirler ve hatalardan ders çıkarabilirler, böylece deneyimlerinden öğrenip değişebilirler. Uyum kültürünün alt boyutları müşteri odaklılık, değişim ve örgütsel öğrenme olarak sıralanabilir (Denison ve Mishra, 1995).
 - ✓ *Müşteri odaklılık*: Günümüzde, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlere bakılmaksızın müşteri taleplerini, beklentilerini ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamaları kritik bir öneme sahiptir.
 - ✓ *Değişim*: Dış koşulların sürekli olarak değişmesi, tatmin edici çözümler üretmek için yaratıcı değişiklikler yapılmasını gerektirir.
 - ✓ *Örgütsel öğrenme*: İşletmelerin hızla gelişen yenilikleri sürekli olarak öğrenmesi, günümüzde büyük önem taşımaktadır.
- II. *Misyon*: Bu boyut, çalışanların ortak bir vizyon ve misyonu paylaştığı, örgütün stratejik kararlarıyla ilgili bir boyuttur. Etkili örgütlerin net amaçları, hedefleri, stratejileri ve uygulama planları bulunmaktadır. Misyon kültürü, örgütün varoluş amacını ve nereye bağlı olduğunu belirlerken, dış çevre ile örgüt arasındaki ilişkiye büyük önem verir ve gelecekte ulaşılacak istenen hedeflere ulaşmak için izlenecek yolu, davranışları ve

hareket tarzını belirler. Misyon kültürünün alt boyutları, stratejik yönlendirme, temel amaçlar ve vizyon olarak belirlenmiştir (Denison ve Mishra, 1995; Yahyagil, 2004).

- ✓ *Stratejik yönlendirme:* Örgütlerin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmak için net şekilde belirlenmiş iş-stratejilerinin varlığı ve bu stratejilere uygun olarak istikrarlı ilerleme, örgütün başarısı için önemli bir faktördür.
 - ✓ *Temel amaçlar:* Örgütlerin uzun vadeli hedeflerinin tanımlanması, vizyon ve misyonun oluşturulmasını gerektirir; bu da stratejik faaliyetlerin daha bilinçli bir şekilde gerçekleştirilmesine yardımcı olur.
 - ✓ *Vizyon:* Uzun vadeli hedeflere odaklanmış, açık bir şekilde tanımlanmış vizyonlar, örgüt çalışanlarının iş birliğini artırır, temel amaç ve misyon doğrultusunda çalışanların daha yaratıcı olmalarını ve birlikte çalışmalarını kolaylaştırır.
- III. *Katılım:* Çalışanların sahiplenme duygusunu geliştiren ve örgüt içindeki birliği vurgulayan katılım boyutu, aynı zamanda değişim ve esneklik kapasitesinin önemini yansıtmaktadır. Bu boyut, yeni üyelerin katılımını teşvik eden ve örgüte yeni katılanların uyumunu kolaylaştıran özelliklere odaklanır. Çalışanlar ve yöneticiler, işlerini sahiplenir ve kurumlarına bağlılık gösterirler. Karar alma süreçlerine katılarak örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırlar. Katılım kültürünün hâkim olduğu organizasyonlar, takım çalışmasına önem verir, yetki devri yapar ve çalışanların yeteneklerini geliştirmeye odaklanır. Bu şekilde, örgüt başarısı artar. Katılım kültürünü destekleyen üç alt boyut takım çalışması, yetkilendirme ve yetenek geliştirme olarak tanımlanmıştır (Denison ve Mishra, 1995; Fey ve Denison, 2000).
- ✓ *Takım Çalışması:* Belirli niteliklere sahip örgüt çalışanlarının ortak hedeflere doğru birlikte hareket etmelerini sağlamak amacıyla bir araya gelmelerini içerir. Bu sayede, takım çalışmasıyla birlikte sinerji oluşturulur ve çatışmalar daha etkin bir şekilde çözülürken, karar alma sürecinin etkinliği artar.
 - ✓ *Yetkilendirme:* Örgüt çalışanlarının sorumluluk duygusunu artırmak ve yaptıkları işle ilgili olarak onlara yetki vermek amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Bu, çalışanların işlerine daha fazla bağlanmalarını ve örgütsel sadakatlerini olumlu yönde etkiler.
 - ✓ *Yetenek Geliştirme:* Örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelen çalışanlara, yönetici desteği, eğitim ve benzeri desteklerle yeni uygulamalara hazırlanmaları sağlanır. Bu şekilde, çalışanlar örgütün değişen ihtiyaçlarına daha etkili bir şekilde yanıt verebilirler.
- IV. *Tutarlılık:* Bu boyut, örgütün uyguladığı yaklaşımlar ve yöntemlerdeki tutarlılıkla ilgilidir. Özellikle, istikrarlı bir çevre ve içsel dengeyi vurgular. Tutarlı iş modellerine

sahip olan örgütler daha etkili olmaktadır. Bu boyut, doğru ve yanlışın belirlenmesi, ortak bir yönetim anlayışı oluşturulması, uyum ve koordinasyona odaklanır. Çalışanlar arasında paylaşılan değerler, inançlar ve semboller, bu kültürü güçlendirir. Bu kültüre sahip olan örgütlerde, koordinasyon, bütünleşme ve kontrol yüksek düzeydedir. Tutarlılık kültürünün alt boyutları arasında uzlaşma, temel değerler ve koordinasyon yer almaktadır.

- ✓ *Uzlaşma:* Bu, örgütün amaçları ve bunları gerçekleştirmek için belirlenen yöntemler üzerinde çalışanların ortak eylem ve düşünce içinde olmalarını ifade eder.
- ✓ *Temel değerler:* Özellikle işletmelerin kuruluş aşamasında, işletme kurucuları tarafından belirlenen ve üst yönetim tarafından sürdürülen, örgütün bütün fonksiyonel özelliklerini belirleyen nitelikteki temel, vazgeçilmez değer yargılarını içerir.
- ✓ *Koordinasyon (iş birliği-bütünleşme):* Örgütün genel amaçlarına ulaşabilmesi için örgütteki alt ve ana bölümler arasındaki bütün kararlar, kurallar ve yöntemler arasındaki uyumu ifade eder.

1.8.21. Tierney Modeli

Tierney (1988)'e göre, örgüt kültürü; normlar, hikayeler, ortak dil ve ideoloji ile bireysel ve örgütsel davranışlardan anlaşılabilir ve örgüt üyelerinin ortak varsayımlarına dayalı olarak şekillenir. Tierney (1988), örgüt kültürünü anlamlandırmak için çevre, misyon, sosyalleşme, bilgi, strateji ve liderlik olmak üzere altı temel kavramı kullanır. Tierney'in vurguladığı önemli konulardan biri, etkin ve verimli tüm kurumların aynı kültüre sahip olmayabileceğidir. Bir kültürde sergilenen başarılı bir liderlik, farklı bir kültürde tamamen başarısız sonuçlar doğurabilir. Bu bağlamda, Tierney'in kültürel çerçevesinin temel mantığı, tüm organizasyonların benzer şekilde işlev görmesi gerektiğini varsaymak değil, yöneticilerin ve araştırmacıların kendi organizasyonlarını tanımlamalarına yardımcı olabilecek bir şema sunmaktır. Tierney'nin altı temel kavramını örgütlere Tablo 1.2'de yöneltilen sorular doğrultusunda örgütsel kültür çerçevesine dayanarak aşağıdaki gibi tanımlayabiliriz.

Tablo 1.2 Tierney'in Örgüt Kültürü Çerçevesi

Çevre	Örgüt çevresini nasıl tanımlar? Çevreye karşı tutumu nasıldır?
Misyon	Misyon nasıl tanımlanmaktadır? Kararları nasıl etkiler?
Sosyalleşme	Örgütün yeni üyeleri nasıl sosyalleşir? Sosyalleşme nasıl ifade edilir? Örgütte kalıcı olmak için ne yapmak gerekir?
Bilgi	Bilgiye kim sahiptir? Bilgiyi kim üretir? Bilgi nasıl yayılır?
Strateji	Örgütte kararlar nasıl alınır? Hangi stratejiler kullanılır? Kötü kararın yaptırımı nedir?
Liderlik	Örgüt liderlerden ne bekler? Liderler kimlerdir?

Kaynak: Tierney (1988)

- I. *Çevre*: Örgüt çevresi, dış dünyadaki faktörlerin örgüt üzerindeki etkisini tanımlar. Örgütün çevreye karşı tutumu, çevresel değişikliklere ve taleplere nasıl yanıt verdiğini belirler.
- II. *Misyon*: Misyon, örgütün amaçlarını, değerlerini ve temel hedeflerini tanımlar. Misyon, örgütün kararlarını ve eylemlerini yönlendirir.
- III. *Sosyalleşme*: Örgütün yeni üyeleri, kurumun kültürüne, değerlerine ve işleyişine uyum sağlamak için sosyalleşir. Sosyalleşme, örgütün kültürünü ve iş yapma biçimini öğrenmeyi ve içselleştirmeyi ifade eder. Örgütte kalıcı olmak için, yeni üyelerin kurumun değerlerini benimsemesi ve kültüre uyum sağlaması gerekir.
- IV. *Bilgi*: Bilgi, örgütün farklı seviyelerinde bulunan kişilerin sahip olduğu ve ürettiği bilgileri kapsar. Bilgi, örgüt içinde üretilir, paylaşılır ve yayılır.
- V. *Strateji*: Örgütte kararlar genellikle yönetim tarafından alınır ve stratejik hedefler belirlenir. Strateji, örgütün amaçlarına ulaşmak için izlenen yol veya yöntemleri ifade eder. Kötü kararlar genellikle olumsuz sonuçlar doğurur ve bu sonuçlar örgüt içinde yaptırımlarla karşılanabilir.
- VI. *Liderlik*: Örgüt liderlerden, örgütün hedeflerini ve misyonunu yönlendirmelerini, çalışanları motive etmelerini ve başarılı bir şekilde yönetmelerini bekler. Liderler, örgütün üst düzey yöneticileri veya belirli pozisyonlarda bulunan etkili çalışanlardır.

1.8.22. Sporn Modeli

Sporn (1996), üniversiteleri çeşitli kültürlerin bir araya geldiği karmaşık sosyal organizasyonlar olarak tanımlamaktadır. Üniversite birimlerinin değişimi nasıl yönetebilecekleri sorununa yanıt bulmak amacıyla, Sporn dört farklı üniversite kültürü tipolojisini geliştirmiştir. Şekil 1.7’de Sporn’un örgüt kültürü tipolojisi gösterilmektedir.

Üniversite kültürünün gücü	Güçlü	3	4
	Zayıf	1	2
		İçsel	Dışsal
		Üniversite kültürünün odağı	

Şekil 1.7 Üniversite Kültürü Tipolojisi

Şekil 1.7’de belirtildiği gibi, Sporn’un kültürün gücü ve odaklanması temeline dayanan kavramsallaştırmasında, üniversitelerin kültürlerini güçlü ve zayıf kültürler ile içsel ve dışsal odaklı kültürler olmak üzere sınıflandırmıştır (Sporn, 1996). Bu tipoloji, üniversitenin sınırlarının ötesinde onu çevreleyen toplumsal ve siyasal yapılarla ilişkilerini anlamak için bir çerçeve sunabilir. Üniversite kültürünün dış çevreyle uyum düzeyi, uluslararasılaşma gibi geçişlerde olduğu gibi, üniversitenin yenilikçiliğe uyumunu değerlendirmede yardımcı olabilir (Stankevičienė ve Karvelienė, 2008). Sporn (1996), güçlü kültürlerin zayıf kültürlerle göre daha başarılı olduğunu ve dış odaklı kültürlerin çevresel değişimlere uyum sağlama kapasitesinin daha güçlü olduğunu ortaya koymuştur.

1.8.23. Bergquist ve Pawlak Modeli

Bergquist ve Pawlak (2007)’a göre, bir örgütün kültürü, insanların davranış ve tutumlarını etkileyen alışkanlıklar, varsayımlar, ortak davranışlar, değerler ve becerilerin bütünüdür. Akademik kültür tipolojisi, yükseköğretim kurumlarında bulunan altı temel kültür tipini tanımlamaktadır. Bu kültür tipleri; meslektaş kültürü, yönetsel kültür, gelişimsel kültür, savunmacı kültür, sanal kültür ve somut kültür olarak gruplanmaktadır.

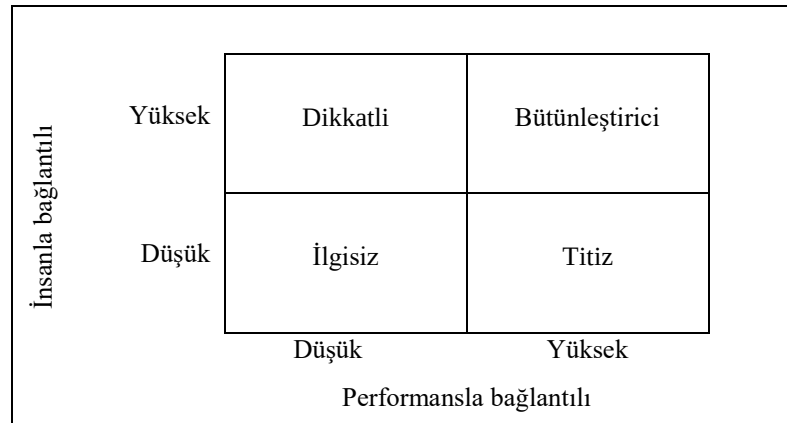
- I. *Meslektaş kültürü:* Meslektaş kültürü, öncelikle kurumdaki akademik personelin ait olduğu bilimsel disiplinler temelinde anlam kazanan bir kültür tipidir. Bu kültürde, ölçülebilir sonuçlara ve hesap verebilirlik kavramlarına karşı direnç gözlemlenir ve akademik özgürlük kurumun belirgin karakteristiğidir. Yönetim yerine yönetişim daha baskındır ve bu süreçler akademisyenler tarafından yönlendirilir ve kontrol edilir (Bergquist ve Pawlak, 2007).
- II. *Yönetsel kültür:* Yönetimsel kültür, belirlenmiş amaçlara odaklanarak uygulamaların yürütülmesini ve değerlendirilmesini esas alan bir kültür türü olarak tanımlanmaktadır. Net tanımlanmış hedefler ve değerlendirme yetenekleri, finansal sorumluluk ve etkili denetim becerileri bu kültürün temel kavramlarıdır. Yönetimsel kültür, örgütte insan kaynaklarının geliştirilmesi üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir ve örgütü hedeflere doğru yönlendirir (Bergquist ve Pawlak, 2007). Yönetimsel kültür, hiyerarşik kültürle (Cameron ve Quinn, 2011) temel özellikler açısından önemli benzerlikler taşır (Bergquist ve Pawlak, 2007).
- III. *Gelişimsel kültür:* Gelişimsel kültür, örgütleri öğrenmenin doğal ve sorunsuz olduğu yerler olarak tanımlar. Örgütün sürdürülebilirliği için örgütsel öğrenme ve örgütün yeni durumlara uyum sağlama yeteneğini güçlendirmeye odaklanan planlamaların yapılmasını gerektiğini vurgular. Kültür, kurum içinde öğrenmeyi teşvik edebilir veya

engelleyebilir. Gelişimsel kültür; öğrencilerin, öğretim üyelerinin ve personelin bilişsel, duygusal ve davranışsal gelişimini değerlendirir ve bu gelişimi programlı bir şekilde destekler (Bergquist ve Pawlak, 2007).

- IV. *Sanal kültür*: Sonradan kurama eklenen sanal kültür kavramı, öğrenciler, öğretim üyeleri, yöneticiler ve diğer personelin kişisel ve mesleki yaşamını çevreleyen teknolojik buluşların etkisiyle şekillenen yeni bir kültür türüne dikkat çekmektedir. Uzaktan eğitim ve sanal üniversitelerin ortaya çıkışı gibi faktörler, günümüz yükseköğrenimini anlamak için sanal kültürün önemli olduğunu göstermektedir. Dijital devrimin doğrudan bir sonucu olan sanal kültür, yükseköğretim kurumlarının eğitim kaynaklarının küresel ve teknolojik kaynaklarla bağlantılı olduğu ve bu şekilde küresel öğrenme ağını genişlettiği fikrine odaklanmaktadır (Bergquist ve Pawlak, 2007).
- V. *Somut kültür*: Somut kültür, sanal kültürün aksine, geleneğe odaklanır ve yükseköğretimin geleneksel kökenlerinden ayrılmaması gerektiğini vurgular. Sanal kültürün yükselişine tepki olarak, somut kültür, yüz yüze ve gerçek fiziksel ortamdaki eğitimin değerini önemli bulur (Bergquist ve Pawlak, 2007).

1.8.24. Sethia ve Glinow Modeli

Von Glinow vd. (1988), insan kaynakları üzerinde odaklanarak örgüt kültürü incelemelerini gerçekleştirmiş ve kurum içindeki ödül sistemleri ile performans arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Kurum kültürü sınıflandırmalarını iki temel kriter temelinde yapmışlardır. Bunlardan birincisi, kurum üyelerinin iyiliğini isteyen insana önem verme boyutudur; diğeri ise kurum içindeki çalışanların performansına değer verme boyutudur. Şekil 1.8’ de görüldüğü gibi, bu temellerden yola çıkarak ilgisiz kültür, dikkatli kültür, titiz kültür ve bütünleştirici kültür olmak üzere dört farklı kültür tipinden oluşan bir model ortaya koymuşlardır (Mansurova ve Güney, 2018; Şimşek, 2014).



Şekil 1.8 Sethia ve Glinow Örgüt Kültürü Modeli (İki Boyut ve Dört Kültür Tipi)

- I. *İlgisiz kültür*: Bu kültür, çalışanlar ve performans açısından endişe eksikliğiyle tanımlanmaktadır. Kurumun kültüründe ilgisizlik belirgindir ve bu durum, kurumun uzun vadeli sağlığını tehlikeye atmaktadır. Bu tür kurumlarda genellikle düşüş eğiliminde olan veya iflas tehdidi altında olanlar bulunmaktadır. Politik oyunlar ve manipülasyon, bu tür kurumlarda başarıyı sağlamanın anahtarı olarak algılanmaktadır (Edwards ve Kleiner, 1988).
- II. *Dikkatli kültür*: Dikkatli kültürlerde performansa düşük, insanlara ise yüksek ilgi gösteren “paternalist” bir yaklaşım bulunmaktadır. Bu kültürlerde ödül performansla güçlü bir ilişkide değildir. Görev süresi, ekip çalışması gibi kriterler ödülle ilişkilendirilir. Ortalama maaş seviyesinin bulunduğu dikkatli kültürlerde iş güvenliği yüksektir. İş eğitimi ve gelişimine önem verilir. Girişim ve öneriler karşılığında ödülleri ise düşüktür (Edwards ve Kleiner, 1988).
- III. *Titiz kültür*: Titiz kültür, performans ve başarıya odaklanmıştır. Ekip çalışmasının yerine bireysel performansın ön plana çıktığı bu kültürde insanlar, gözden çıkarılabilir bir kaynak olarak görülür. Titiz kültürle ilişkilendirilen kurumlarda, işler genellikle yüksek finansal ödüller, performansa bağlı primler ve büyük sorumluluklar gibi kriterlerle tanımlanır. Performansın bu denli vurgulandığı ortamlarda iş güvenliği ve gelişim fırsatları genellikle sınırlıdır. Bu tür kültürlerde risk alma önemlidir ancak başarısızlık cezalandırıldığından yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını engelleyebilir. (Edwards ve Kleiner, 1988).
- IV. *Bütünleştirici kültür*: Bu kültürde, performans için yüksek bir endişe ve insanlara büyük bir saygı duyulur. İnsanlara yönelik ilgi, dikkatli kültürlerde olduğu gibi paternalist bir yaklaşıma sahip değildir. Burada, insanların kuruma katkılarına saygı duyulur ve çalışanlardan önemli katkılar beklenir. Mali açıdan ortalamadan daha iyi durumda olan bu kurumlar, yetenekli insanları çekmek ve onlarla uzun vadeli bir işbirliği kurmak isterler (Edwards ve Kleiner, 1988).

1.8.25. Pascale Modeli

Pascale (1985), örgüt kültürü modelini sosyalleşme kavramına dayandırmaktadır. Bireysellik ve sosyalleşme, politika ve din gibi, bireylerde güçlü duygusal tepkilere neden olabilir. Örgüt kültürünün oluşturulmasında güçlü duygusal tepkilerin ortaya çıkması için, örgüt üyelerinin örgüt içinde sosyalleşmeleri önemlidir. Pascale'e göre, zayıf örgüt kültürünün nedenlerinden biri, çalışanların kariyerleriyle ilgili belirsizlik ve süreklilik kaygısı yaşamalarıdır. Kolayca işten çıkarılma veya zamanında terfi alamama gibi durumlar, zayıf

örgüt kültürünü yansıtır. Güçlü kültür, çalışanların kendilerini daha iyi hissetmelerine yardımcı olur ve bu nedenle daha motive bir şekilde çalışmalarını teşvik eder. Güçlü kültür, işletmelerde verimliliği artırır (Luthans, 2011).

Pascale (1985), farklı örgütlerin üst düzey yöneticileriyle yaptığı görüşmeler ve alan araştırmaları sonucunda örgüt kültürü modelini geliştirmiştir. Bu modelde örgüt kültürleri, güçlü ve zayıf olarak sınıflandırılır. Sınıflandırmada, örgütsel değerlerin örgüt üyeleri tarafından ne kadar paylaşıldığı ve bu değerlere ne kadar bağlı kalındığı önemlidir (Pascale ve Athos, 1986).

Yukarıda ele alınan örgüt kültürü modelleri incelendiğinde, örgüt kültürü modellerinin, bir örgütün değerleri, normları, inançları ve davranışlarını sistemli bir şekilde anlamak ve açıklamak için kullanılan kuramsal çerçeveler olduğunu söyleyebiliriz. Bu modeller, örgütlerin içsel dinamiklerini ve nasıl işlediğini anlamak için araçlar sağlamaya, örgüt kültürünün karmaşıklığını anlamaya ve analiz etmeye yönelik farklı yaklaşımlar sunmaktadır. Her bir model, örgütlerdeki davranışların altında yatan değerleri ve inançları anlamak için farklı bir bakış açıları sunmakta ve sağlamaktadır.

1.9. Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Çalışmaları

Üniversiteler hizmet üreten dev akademik kurumlardır. Öğrenci yetiştirmek, toplum fertlerinin çağdaş uygarlığın yapıcı ve yaratıcı bir üyesi olmasını sağlamak, bilimsel çalışma ve araştırmalar yapmak, bilgi ve teknoloji üretmek üniversitelerin amaçları arasında sayılabilir (Şan, 1994). Akademik kuruluşlar, toplumun ihtiyaç duyduğu insan gücünü yetiştirme, bilim ve teknolojinin ilerlemesine katkıda bulunma, ülke sorunlarına çözüm önerileri sunma ve kültürün nesilden nesile aktarılmasını sağlama gibi önemli roller üstlenen eğitim kurumlarıdır. Bu kurumlar, insanların giriş ve çıkış yaparak yön verdiği ve insan ilişkilerinin önemli olduğu yerlerdir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). Bu eğitim kurumları, 1982 Anayasasının 130. Maddesine göre kamu tüzel kişiliğine ve bilimsel özerkliğe sahip üniversitelerdir. Devlet ve vakıflar tarafından kanunla kurulan yükseköğretim kurumları, anayasada belirtilen hükümlere tabidir. 130. Maddesi, 2547 sayılı yasanın 4. Maddesine göre yükseköğretim kurumlarında eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve topluma hizmet etme amaçları iç içe yürütülmektedir (Erdem, 2003).

Üniversitelere toplum açısından, ulusal kültür açısından ve devlet açısından olmak üzere önemli görevler düşmektedir.

- ✓ *Toplum açısından:* Üniversiteyle toplum birbirlerinden ayrılamaz, birbirleri için var olan iki oluşumdur. Birinin yokluğu veya kopukluğu diğerrinin gelişimini önler.

Üniversite, toplumun arkasından değil, önünden gitmesi gereken bir kurum olarak düşünülebilir (Heper, 1973). Üniversiteler, bilgi üreterek ve yayarak topluma hizmet ederler. Yaptıkları araştırmalarla, topluma daha iyi ve daha faydalı çözümler sunmaya çalışırlar. Toplumun bireylerini yaşama hazırlamalarına yardımcı olurlar ve toplumsal sorunların çözümünde önemli bir rol oynarlar. Üniversitelerde gerçekleştirilen bilimsel araştırmalar sonuçları, toplumun ve kurumların gelişimine ve değişimine katkıda bulunur. Şehirleşme, çevre kirliliği, sağlık gibi toplumsal sorunlara çözümler sunarlar. Ayrıca, yaptıkları bilimsel araştırmaların sonuçlarını halka aktarmak için halka yönelik seminerler, konferanslar ve kurslar düzenlemek de üniversitelerin görevleri arasındadır (Güven, 1996).

- ✓ *Ulusal kültür açısından:* Eğitim kurumlarının evrensel amaçlarından biri, var olan kültürel mirası bir nesilden diğerine aktarmaktır. Bu bağlamda, üniversite ulusal kültürün sürekliliğine katkıda bulunan önemli bir eğitim kurumudur. Üniversitelerin önemli işlevlerinden biri, ulusal kültürü tanıtmak, yaymak, devamını sağlamak ve araştırma yoluyla geliştirmektir (Çelik, 1997). Üniversitelerin ulusal kültürü koruma ve geliştirme çabalarına odaklanması önemlidir. Üniversitelerin ulusal boyutu, evrensel boyuttan daha fazla önem taşır. Çünkü ulusal düzeyde elde edilen değerler, doğrudan veya dolaylı olarak evrensel düzeye yansır. Topluma özgü davranış biçimleri, ulusal kültürün bir parçasıdır. Bireyler, çevreleriyle etkileşim sonucunda ulusal kültürü bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde öğrenirler. Üniversiteler ise bireylere ulusal kültürü bilinçli ve amaçlı bir şekilde kazandırır. Bireylerin toplumsallaştırılmasında üniversitelerin ayrı bir yeri ve önemi bulunmaktadır. Üniversite, bireylerin toplumun kültürel yapısına uyum sağlamalarına yardımcı olur (Ertuğrul, 1992).
- ✓ *Devlet açısından:* Üniversiteler, ülkenin ekonomik kalkınmasına katkıda bulunan yükseköğretim kurumlarıdır. Farklı meslek alanlarında nitelikli insan gücü yetiştirerek ekonomiye katkı sağlarlar. Bu sayede, kişilerin ekonomik bağımsızlıklarını kazanmalarına yardımcı olarak onları üretken hale getirirler. Üniversite, bireylerde millet bilincini geliştirerek milli bütünleşmenin sağlanması için gerekli olan insan gücünü yetiştirir. Üniversite, devlet yönetimini üstlenen politik kurumların ihtiyacı olan yöneticilerin ve bürokratik işleri yürüten bireylerin yetiştirmelerini sağlar. Yenilikçi ve araştırmacı elemanlar yetiştirerek de devletin politik yapısında değişikliklere neden olabilir (Ertuğrul, 1992). Üniversiteler yaptıkları araştırmalar ile toplumsal sorunları ortaya koyarlar. Bilgi üreterek, ülkeyi yönetenlere alternatif çözüm yolları gösterirler (Korkut, 1984).

Örgüt kültürü, işletme ve yönetim alanında olduğu kadar yükseköğretimde de büyük ilgi gören bir kavramdır (Köse ve Korkmaz, 2020). Clark (1986), ülkeler arasındaki farklılıkları dikkate alarak, yükseköğretimde örgüt yapısını görevlerin düzenlenme biçimi, temel normlar ve değerler ve gücün sistem genelinde dağılımı olmak üzere üç temel unsur etrafında tanımlamıştır. Bu unsurların çerçevesinde, akademisyenler için ulusal destek yapıları, akademik çalışmaların organizasyonu, akademik iş gücünün disiplinlere göre dağılımı ve bürokrasi, siyaset, meslekler ve piyasa yoluyla yükseköğretime entegrasyonu gibi konular önemlidir. (Austin, 1990)'e göre, örgütsel hedefler ve misyon, liderlik tarzları, müfredat yapısı ve akademik standartlar, öğrenci öğretim üyesi ilişkileri ile yerleşim bölgesi ve fiziksel çevre gibi faktörler de üniversite kültüründe belirleyici rol oynar. Tüm bu etmenler, farklı kavramsal modellere kaynaklık eden örgüt kültürünü yükseköğretim kurumları bağlamında farklılaştırmıştır. (Bergquist ve Pawlak, 2007)'in akademik kültür tipolojisi ve (Sporn, 1996)'un üniversitedeki örgüt kültürü modeli gibi önemli çalışmalar, yükseköğretim bağlamında örgüt kültürünün kavramsallaştırılmasına katkıda bulunmuştur.

Üniversitelerde de tıpkı diğer kurumlarda olduğu gibi örgüt kültürü, etkinliğin en önemli unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir (Köse ve Korkmaz, 2020). Yükseköğretim kurumlarında kültür, akademik personel, idari personel, öğrenciler ve destek personeli arasında paylaşılan ve iletişim temelli değerler ve inançlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler ve inançlar, kurumdaki karar alma mekanizmalarını, kişisel ve örgütsel davranışları etkiler. Bu bağlamda etkilenen davranışlar, kurum içindeki özerk dilden, hikâyelerden ve kurumsal normlardan etkilenir. Yükseköğretim kurum kültürü, sürdürülmesi ve yeni nesillere aktarılması gereken sosyal miras, bilgi terimleri, davranışlar ve değerlerden oluşur. Bu bakış açısı, kuruma atfedilen işlevlere göre çeşitlilik gösterebilir. Yükseköğretim kurumu kültüründe bulunması gereken bazı değerler şunlar olabilir (Uslu, 2010):

- ✓ Akademik (Bilimsel) Değerler: Bilimsellik ilkesine bağlılık, bilgiyi öneme alma, bilgiyi zenginleştirme ve çoğaltma çabası;
- ✓ İnsani Değerler: Bilginin aktarıldığı kişiye verilen önem ve kişisel saygı;
- ✓ Etik Değerler: Dürüstlük, doğruluk ve güven.

Yükseköğretim kurumları bu değerler çerçevesinde ülkenin bireylerini donatıp yetiştirerek topluma katkıda bulunur ve araştırmalar aracılığıyla bilime ve bilgiye katkıda bulunur. Topluma hizmet, eğitim-öğretim ve araştırma görevlerini üstlenen bu kurumların, doğruluk, dürüstlük, güven gibi etik değerleri içselleştirmesi beklenir.

Üniversite örgütleri, farklı alt kültürlerden gelen insanların bir araya geldiği karmaşık yapılar oluşturur. Üniversitelerin önemli alt kültürleri arasında akademik ve idari yöneticiler,

öğretim elemanları ve öğrenciler yer alır; kültürel uygulamalar, bu gruplar arasındaki etkileşime bağlı olarak gelişir. Farklı toplum kesimlerinden gelen ve farklı eğitim geçmişine sahip öğretim elemanları, kendi içlerinde çeşitli alt kültürleri geliştirebilirler. Benzer şekilde, öğrenciler de farklı özelliklere dayalı olarak küçük alt gruplar oluşturabilirler (Şişman, 2014).

Üniversiteler, bilgi ve yeteneklerin genç nesillere iletilip, onların daha nitelikli, sorumluluk sahibi ve üretken bireyler olarak yetiştirilmesine odaklanılan kurumlardır (Anwar vd., 2008). Birnbaum ve Edelson (1989)'a göre üniversiteler, geçirgen sınırlara sahip örgütlerdir ve çevreleriyle çeşitli ilişkiler içinde bulundukları için oldukça karmaşık yapıya sahiptirler. Ayrıca üniversiteler, insanlar, fikirler, kaynaklar ve diğer kurumlar ve sistemlerle iç içe olan birçok karmaşık girdiye sahiptirler ve bu girdiler net olarak tanımlanamaz veya kontrol edilemez niteliktedir. Ayrıca üniversitelerde akademisyenlerin düşünme tarzlarını ve davranışlarını etkileyen; özel uzmanlık alanı/disiplin kültürü, akademik alan kültürü, örgüt kültürü ve ulusal yükseköğretim sisteminin kültürü olmak üzere dört ayrı ancak birbirinden bağımsız olmayan kültürel evren vardır (Kuh ve White, 2000). Uzmanlık alanının akademisyenlerin değerlerini ve dolayısıyla üniversite normlarını ve kültürünü etkilediğini gösteren bir dizi çalışma bulunmaktadır (Braxton ve Bayer, 1999; Lee, 2007; Nesi ve Gardner, 2006).

Üniversite örgütlerindeki öğretim elemanları alt kültürü, kültürün varsayımları, değerleri ve uygulamaları açısından hâkim kültür olarak düşünülebilir. Öğretim elemanları, sık karşılaştıkları sorunlara çözümler getirirler. Uzmanlıkları, özerklikleri ve geniş inisiyatifleri, sürekli olarak etkileşim halinde oldukları öğrenci grubuna karşı önemli bir güç farklılığı yaratır. Bu nedenle, diğer alt kültürlerle çatışma potansiyeli yüksektir. Bu özelliklere sahip kişiler için standart, kural ve prosedür oluşturmak zordur (Uyguç, 1998). Öğretim elemanlarının örgüt kültürüne yönelik olumlu algılamaları, motivasyonlarını ve performanslarını etkiler ve kurumun amaçlarına ulaşmasında etkin bir rol oynar (Erdem ve İşbaşı, 2001).

(Pratt vd., 1999) tarafından belirtildiği üzere, birçok örgüt, geçmişten gelen değerlerin ve tutumların çoğunluk tarafından paylaşılmasını ve bu örgütlerin kültürel yapılarının güçlü olmasını isterken, akademik örgütler için araştırma kültürünün geliştirilmesinde çok güçlü kültürlerin arzu edilmediğini vurgularlar. Araştırma kültürü, öğretim elemanları ve öğrencilerin bağımsız öğrenme yeteneği kazanmaları ve entelektüel sorgulamanın gelişmesidir. Yaratıcılığa, yeniliğe ve hatta alışılmış kalıpları yıkmaya dayanır ve bu nedenle farklılıklara ihtiyaç duyar. Bu bağlamda, üniversitelerde akademik özgürlük en önemli değer olmalıdır. Araştırma kültürünün gelişebilmesi için araştırmacının başarıma olasılığına, araştırmaya verilen desteğe,

örgütteki destekleyici sosyal normlara, araştırma için yeterli zamanının olduğuna ve araştırmanın işi için gerekli olduğuna inanması gerekmektedir (Erdem ve İşbaşı, 2001).

Becher (1981), üniversitelerdeki uzmanlık alanlarını pozitif bilimler, beşerî bilimler, uygulamalı pozitif bilimler ve uygulamalı sosyal bilimler olmak üzere dört temel kategori altında sınıflandırmış ve bu uzmanlık alanlarına göre kültürel özellikleri tanımlamıştır. Pozitif bilimlerde (örneğin fizik gibi saf bilimler), bilginin doğası modernist paradigma çerçevesinde şekillendiği için nicelikçi, rekabetçi ve görev odaklı kültürel özellikler öne çıkar ve buna bağlı olarak yayın oranları yüksektir. Tarih, sosyoloji, antropoloji gibi beşerî bilim alanlarında ise bilginin doğası bütünsel, nitelikli ve detaylarla ilgilidir ve bu nedenle kişi odaklı değerler öne çıkar. Uygulamalı pozitif bilimlerde (mühendislik gibi), amaç yönelimli ve yararcı olduğu için girişimci ve sonuç odaklı kültürel değerler baskındır. Eğitim bilimleri gibi uygulamalı sosyal bilimlerde ise uygulamalı pozitif bilimlerdekine benzer biçimde işlevsellik ve yararcılık ve dolayısıyla dış odaklı kültürel değerler öne çıkar.

Bir akademik kültür, homojen bir yapıda tek bir kültür türünü benimsemekle sınırlı değildir; bunun yerine, birbiriyle uyumlu olmayan alt kültürleri de içerebilir. Özellikle büyük üniversitelerde, birçok farklı öğretim üyesi ve öğrenci alt kültürü bulunabilir. Kuh ve White (2000) tarafından ortaya atılan dört kültürün, alt kültürlerden ve dış etkenlerden aynı anda etkilenme olasılığı, araştırmacıların ve yöneticilerin kültürel bakış açılarını kullanırken karşılaştıkları karmaşıklığı göstermektedir. Clark'ın ifade ettiği gibi, üniversitelerde bölüm kültürü, üniversitenin genel kurum kültürüyle uzmanlık alanının kesişimi sonucunda ortaya çıkan yeni ve farklı bir bileşimdir (Lee, 2007).

Üniversitelerdeki örgüt kültürünün oluşumuna ve gelişimine etki eden faktörleri iç çevre faktörü ve dış çevre faktörleri olarak sınıflandırabiliriz. İç çevre faktörleri olarak; faaliyet konusu ve üretim tipi, yöneticiler ve yönetim tarzları, öğretim elemanları, memurlar ve diğer personel, kurumun varlık süresi sayılabilir. Dış çevre faktörleri olarak da devlet, toplum, diğer üniversiteler ve uluslararası ilişkiler sayılabilir (Güven, 1996). Diğer bir görüşe göre de akademik personelden idari personele, öğrencilerden mezunlara, deneyimli öğretim üyelerinden sembol isimlere kadar çeşitli faktörlerin etkileşimiyle şekillenen bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Bu faktörler arasında, ait oldukları toplumun ve çevrenin sosyal ve ekonomik yapısı, politik beklentiler gibi birçok değişken yer almaktadır. Bunlara ek olarak; mimari yapılar, kampüs atmosferi, gelenekler, sosyal çevre, akademik programlar ve yenilikçi bir yönetim kadrosu gibi unsurların da üniversite kültürü üzerinde etkili olduğu bilinmektedir (Köse, 2017).

Bu tez çalışmasının araştırma problemleri arasında yer alan örgüt kültürü temel değişkeni hem kamusal ve özel işletmelerde hem de devlet ve özel üniversitelerde bir araştırma alanı olarak önemsenen ve güncelliğini koruyan bir olgudur. Üniversitelerde örgüt kültürü literatürü incelendiğinde; örgüt kültürüyle birlikte örgütsel etkililik (An vd., 2011), örgütsel sessizlik (Ruçlar, 2013) liderlik stilleri (Mozaffari, 2008), karar verme (Çetin vd., 2016), teknolojik gelişmeler (Zhu, 2015), iş doyumu (Chipunza ve Malo, 2017; Sabri vd., 2011; Sánchez ve Yurrebaso, 2009), iş motivasyonu (Suchyadi, 2017), iş tükenmişliği (Zamini vd., 2011), örgütsel iklim (McMurray ve Scott, 2003), İşgören bağlılığı, örgütsel bağlılık (Azizollah vd., 2016; Özdemir ve İpek, 2020; Rafiq Awan ve Mahmood, 2010; Yusuf, 2020), uluslararası akreditasyon (Agnew, 2012), kalite güvencesi ve yönetimi (Lapiņa vd., 2015; Naidoo, 2013), bilgi yönetimi (Adeinat ve Abdulfatah, 2019; Allameh vd., 2011), kaliteli iş yaşamı (An vd., 2011), örgütsel performans ve performans yönetimi (Akpa vd., 2021; Ehtesham vd., 2011), rekabet, pazar ekonomisi ve inovasyon ve yaratıcılık (Hemsley-Brown ve Oplatka, 2006; Martins vd., 2004), güç eğilimi (Polat ve MEYDA, 2011) ve örgütsel değişim ve örgütsel öğrenme (Gizir, 2008; Lawson ve Ventriss, 1992) gibi çeşitli örgütsel değişkenlerle ilişkisinin incelendiği çalışmalar bulunmaktadır. Söz konusu bu araştırmaların yanı sıra, genel olarak üniversitelerin sahip olduğu örgüt kültürünü belirlemeye odaklanan çalışmalar da literatürde bulunmaktadır (Adewale ve Anthonia, 2013; Bayanova vd., 2019; Berrio, 2003; Beytekin vd., 2010; Fralinger ve Olson, 2007; İplikçi ve Topsakal, 2014; İra ve Aksu, 2009; Lacatus, 2013; Masland, 1985; Tierney, 1988; Vasyakin vd., 2016). Yukarıda üniversitelerde örgüt kültürü ve örgüt kültürüyle birlikte birçok değişkenin ele alındığı çalışmalar görülmektedir. Yapmış olduğum tez çalışmamda üniversitelerde örgüt kültürü ve kurumsal sürdürülebilirlik değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen hem ulusal hem de uluslararası herhangi bir bilimsel çalışmaya rastlanılmamıştır.

1.10. Örgüt Kültürü ile İlişkili Kuramlar

Örgüt kültürü ve kuramı konuları örgütsel çalışmalarda merkezi bir öneme sahip olmakla birlikte kuram oluşturma ve araştırmanın gelişimindeki ilerleme zorlu araştırma soruları ve sorunları nedeniyle yavaş ilerlemektedir. Örneğin, bütünleştirici bir kuramın temel varsayımlardan görünür eserlere ve sosyal yapılardan bireysel anlamlara kadar uzanan geniş bir olgu yelpazesini kapsamalıdır. Böyle bir kuram aynı zamanda kültürü, geçmişteki adaptasyon ve hayatta kalma çabalarının sembolik bir temsili olarak ve aynı zamanda gelecekteki adaptasyon için bir dizi sınırlayıcı veya mümkün kılan koşullar olarak ele alınmalıdır. Genel kabul gören bir kültür kuramı etrafında bütünleşmeye yönelik birçok girişimde bulunulmuştur

(Allaire ve Firsirotu, 1984; Ott, 1989; Schein, 1990, 1992) ancak genel bir örgüt kültürü kuramına ilişkin hala sınırlı bir fikir birliği söz konusudur (Denison ve Mishra, 1995).

Örgütler ve örgütsel kültürlerin en geniş kabul gören tanımları, genellikle kabul edilmiş anlamlar olarak anlaşıldıkları için dikkat çekici bir benzerlik sergiler. Örgüt kavramı üzerinde çalışan bazı örgüt uzmanları, örgütleri, anlam sistemlerini içeren söylemlerde paylaşılan sistemler olarak tanımlarlar (Phillips vd., 2004). Bu tür sistemler özel bir alandaki kabul edilmiş yapıları, uygulamaları ve inançları tanımlayarak örgütleri oluştururlar (Zilber, 2008). Diğer yandan, örgütsel kültürler genellikle dünyanın nasıl işlediği ve insanların kolektif hedeflerine ulaşmak için birlikte nasıl çalışabilecekleri konusundaki kabul edilmiş varsayımlar ve değerler olarak tanımlanır (Schein, 1992).

Söz konusu iki bakış açısını birleştirilmesiyle ilgili olarak, her ikisi de kabul edilenin çeşitlilik, zenginlik ve açıklıkla karakterize edildiğini varsayar. Örgütler ve kültürlerin yapı taşları olan semboller, hatta tek bir örgüt veya kültür içinde bile çeşitli anlamları taşıyabilirler. Semboller, kültürleri ve kurumları çalıştıran bir unsurdur. Toplumsal olarak paylaşılan sembollerin çeşitli yorumları, kültürlerin geliştiği çeşitliliği ve örgütlerin bağımlı olduğu çeşitliliği destekler. Örgütsel kültür kuramında, bu çeşitliliğin tartışılması genellikle alt kültürlerin incelenmesiyle şekillenirken (Gregory, 1983; Martin ve Siehl, 1983; Van Maanen ve Barley, 1984), örgütsel kuramda, ilgili konu genellikle örgütsel mantıklardaki çeşitlilik üzerine yapılan tartışmalar olarak kabul edilir (Greenwood vd., 2010; Zilber, 2011). Örgütsel kuram, makro-çevresel dinamiklerin örgütleri nasıl etkilediğini ve örgütleri talepleriyle nasıl uyum sağlamaya zorladığını vurgulayan bir siyasi süreç olarak tanımlanırken (Zilber, 2006), örgütsel kültür kuramı ise, dış dünyanın organizasyonları nasıl etkilediği konusunda mikro-örgütsel dinamiklerin karmaşık bir tasvirini sunar. Şimdiye kadar, bu süreçler çoğunlukla örgütsel kimlik ve örgütsel kültür dinamikleri aracılığıyla araştırılmıştır (Hatch, 1993; Hatch ve Schultz, 2002).

Makro-analitik örgüt kültürü kuramları, genellikle bir bütün grubun veya alt grubun kültürünü anlama, kültürün grup içinde sürdürdüğü işlevleri veya grup kültürünün ve alt kültürlerinin geliştiği koşulları anlama çabasını paylaşmaktadır. Mikro-analitik örgüt kültürü kuramları ise kültürü her bireyin içinde bulunan ve anlamlandırma, öğrenme ve nedensellik atfı gibi bilişsel süreçler veya bilinçdışı zihni araştırarak anlaşılabilen bir şey olarak sunmaktadır (Ouchi ve Wilkins, 1985).

1.10.1. Makro-analitik Örgüt Kültürü Kuramları

Bunların çoğu, antropologlar Malinowski ve Radcliffe-Brown'u hatırlatan bir işlevsel mantık sergiler. Örneğin, örgütlerin törenlerini ve seremonilerini inceleyerek (Trice, 1985; Trice ve Beyer, 1984) geçiş, aşağılama, yenileme, bütünleştirme gibi bir ritler tipolojisi geliştirmişler ve bu ritlerin (törenlerin ve seremonilerin) hem açık hem de gizli sosyalleşme, bütünleştirme, sosyal kimlik atama gibi sosyal işlevleri yerine getirdiğini öne sürmüşlerdir (Ouchi ve Wilkins, 1985). Wilkins (1983b), bazı organizasyonlardaki kurucular ve diğer önemli örgütsel aktörler hakkında yaygın olarak anlatılan hikayelerin, yönetim paradigmasının ikna edici ve öğretici örnekleri olarak hizmet ederek bütünleştirici ve kontrol işlevleri gördüğünü öne sürmektedir.

İkinci bir grup çalışma, örgütsel kültürün incelenmesinin kurumsal mikroekonominin bazı yönleriyle yakından ilişkilendirilmesi gerektiği görüşünü benimsemiştir. Bu görüşe göre, kültürün şekli ve içeriği, firmanın verimlilik ihtiyaçlarının sonuçları olarak yorumlanmaktadır. Wilkins ve Ouchi (1983), homojen bir kurumsal kültürün örgütsel kontrol işlevlerini yerine getirdiğini ancak sadece belirli koşullar altında gelişeceğini savunmaktadır (örneğin, uzun ve istikrarlı üyelik, fonksiyonel/hiyerarşik sınırların etkileşimi ve kurumsal alternatiflerin var olmaması veya itibarsızlaştırılması). Wilkins (1983b), örgütlerdeki hikayelerin yönetim paradigmasını öğretici ve ikna edici şekilde sunduğu ve bütünleştirici ve kontrol işlevleri gördüğü belirtirken, Wilkins ve Ouchi (1983) homojen kurumsal kültürün örgütsel kontrol işlevlerini yerine getirdiği ve belirli koşullar altında gelişeceği vurgulamaktadır. Her ikisi de benzer şekilde örgütsel kültürün kontrol ve bütünleştirme işlevi üzerinde duruyor. Jones (1983), bir örgütsel kültürün içeriğinin, örgütsel katılımcıların bulunduğu belirli ekonomik koşullardan (mülkiyet hakları yapıları vb.) kaynaklandığını öne sürmektedir. Üretim, bürokratik ve profesyonel olmak üzere üç tür kültürün ortaya çıkabileceğini öne sürmektedir. Barney (1984), bazı örgütlerde kültürün firmaya özgü varlık haline gelebileceğini ve olağanüstü getiriler üretebileceğini öne sürmektedir.

Bu yaklaşıma göre, meslek gruplarının kültürel formlarının incelenmesi artık hem kuram hem de deneysellik açısından canlı ve aktif bir alan haline gelmiştir. (Van Maanen ve Barley, 1984), geniş kapsamlı bir meslek edebiyatını gözden geçirir ve aynı meslek grubu üyeleri arasında, işlevsel olarak farklılaşmış ve mekânsal olarak dağılmış bir örgütün üyeleri arasında paylaşılan anlayışlar ve değerler bulma olasılığımızın çok daha yüksek olduğunu iddia eder. Bu alt kültürlerin veya paylaşılan örgütsel kültürün eksikliği sorununu ortaya koyan diğer kişiler arasında Martin ve Siehl (1983), Wilkins (1983a), Louis (1983) ve (Gregory, 1983) yer almaktadır.

Bu çalışmalar örgütlerde inanç, dil ve sembol kalıplarının amaç ve işlevini tanımlamaya çalışır. Bu öğeleri örgütsel kültürün düzen ve istikrar için gerekli olduğu ve doğal veya evrimsel karakterleri nedeniyle açık manipülasyon girişimlerine karşı dirençli olduklarını düşünmektedirler. Ancak, nadiren bir örgütün iç kültürü ile daha geniş kültürel veya sosyoekonomik çevresi arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışırlar. Bu anda, yaklaşımların çeşitliliği oldukça geniş gibi görünmektedir (Ouchi ve Wilkins, 1985).

Makro-analitik örgüt kültürü kuramları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki, örgüt kültürünü geniş ölçekli ve kapsamlı bir şekilde anlamayı hedefleyen teorik yaklaşımların, kültürel dinamikleri nasıl ele aldığını ve etkilediğini belirler. Bu kuramlar, örgüt kültürünü daha geniş sosyal, ekonomik ve kültürel bağlamlarda inceleyerek, kültürel yönlerin ve etkilerin detaylı bir biçimde anlaşılmasını amaçlar. İşte bu ilişkiyi açıklayan bazı temel noktalar:

- I. *Kavramsal çerçeve sağlama:* Makro-analitik örgüt kültürü kuramları, örgüt kültürünü geniş bir perspektiften ele alır ve bu geniş çerçeve, kültürün sosyal ve çevresel bağlamlarla nasıl etkileşimde bulunduğunu anlamaya yardımcı olur.
- II. *Çevresel ve Stratejik Bağlam:* Makro-analitik yaklaşımlar, örgüt kültürünü daha geniş çevresel ve stratejik bağlamlarda değerlendirir. Çevresel etkiler, örgüt kültürünün sosyal, ekonomik ve politik faktörlerle nasıl etkileşime girdiğini ve bu etkileşimlerin kültürel dinamiklere olan etkilerini incelerken, stratejik yönelimler ise örgüt kültürünün stratejik hedeflerle uyumlu hale getirilmesi ve stratejik değişim süreçlerinin nasıl yönetildiği konusunda bilgi verir.
- III. *Kültürel değişim ve yönetim:* Makro-analitik kuramlar, kültürel değişim süreçlerini ve bu değişimlerin yönetimini anlamak için bir çerçeve sunar. Kültürel değişim, örgüt kültüründeki değişimlerin ve bu değişimlerin makro düzeyde nasıl yönetildiğini analiz ederken, kültürel yönetim ise, kültürel değerlerin ve normların stratejik hedeflerle uyumlu hale getirilmesi için gerekli yönetim stratejilerini ve uygulamalarını değerlendirir.
- IV. *Sistematik analiz ve bütünsel yaklaşım:* Makro-analitik örgüt kültürü kuramları, örgüt kültürünü sistematik bir şekilde analiz eder ve bu analizler kültürel dinamiklerin tüm örgüt üzerindeki etkilerini anlamayı sağlar. Sistematik inceleme, örgüt kültürünün organizasyonel süreçler ve yapı üzerindeki etkilerini ele alırken, bütünsel yaklaşım, kültürel dinamiklerin örgütün genel işleyişi ve performansı üzerindeki etkilerini değerlendirir.

Makro-analitik örgüt kültürü kuramları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki, örgüt kültürünü geniş bir bağlamda anlamak ve analiz etmek için gerekli teorik çerçeveyi sağlar. Bu

kuramlar, kültürün sosyal, ekonomik ve stratejik faktörlerle nasıl etkileşimde bulunduğunu ve bu etkileşimlerin örgütsel başarının nasıl şekillendiğini kapsamlı bir şekilde ortaya koyar. Örgüt kültürünü geniş bir perspektiften değerlendirmek, kültürel dinamikleri etkili bir şekilde yönetmek ve örgütün uzun vadeli başarısını sağlamak için bu kuramlar oldukça önemlidir.

1.10.2. Mikro-analitik Örgüt Kültürü Kuramları

Bu kurama göre örgütsel kültürün psikolojik bir bakış açısından kuramlar geliştirmeye yönelik çabalar az sayıdadır ve genellikle büyük soyutlamalardan ziyade orta düzeydedir. Var olan eserler genel olarak biri psikolojik atıf veya sosyal öğrenme kavramlarını kullananlar için ve diğeri kültürün yüzeydeki belirtilerine anlam veren bilinçsiz veya temel varsayımlara işaret edenler için olmak üzere iki kategoriye ayrılabilir.

İlk kategoride, Pfeffer (1981), tutumlar ile davranışlar arasındaki bağlantının eksikliğini vurgulayan kuramların kullanımını örneklemektedir. Örgütsel sembollerin, çoğunlukla çevresel olarak belirlenen, kaynak bağımlılığı ilişkileri aracılığıyla belirlenen gerçek sonuçlardan ayrıldığını öne sürmektedir. (Schein, 1983a), kültürün bireylerin örgütsel dünyaları hakkında öğrendiklerinin toplamı olduğunu savunur ve bu öğrenmenin nihayetinde bazı ortak örgütsel inançlar ortaya çıkarır. Bu öğrenme, önceki eylemlerin gözlemlenen sonuçlarına dayanan ve ihtiyaçlarıyla başa çıkma girişimlerinin başarısı veya başarısızlığına dayanan bir örgüt dünyasının algılanmasıdır. Bu öğrenme nihayetinde birkaç ortak paylaşılan örgütsel inanç üretir. Benzer bir yaklaşım, Martin vd. (1983), psikolojik gerilimleri çözmek veya ifade etmek için hizmet eden bir örgütsel hikayeler tipolojisi sunmaktadır.

Psikolojik kuramların ikinci sınıfı, kültürün yüzeydeki belirtilerinin ötesine geçilerek en iyi şekilde anlaşılabilceğini öne sürmektedir. Bazıları Freudcu veya Jung (1991) tarafından savunulan psikanalitik yaklaşımları takip ederken, diğerleri daha dilbilimsel, derin yapı yaklaşımına Chomsky (2006) taraf olmaktadır. (Dandridge vd., 1980; Mitroff vd., 1983), örgütsel yaşamın daha derin anlamlarını tanımlamalarına yardımcı olmak için arketiplere veya diğer anlam yapılarına Jungcu bir ilgi sunarlar (Ouchi ve Wilkins, 1985). Lasch (2019) ise, örgütsel kültürün psikanalitik bir çizgisindeki nörotik yönlerini ortaya koyar.

Öte yandan, Pondy (1978, 1983), anlamı ortaya çıkarmak için dilbilimsel bir yaklaşım kullanır. Liderliği bir dil oyunu olarak görür ve bu oyunun anlamının, insanların uygun davranışı ürettikleri zihinlerindeki altta yatan dilbilgisi veya kurallar ve standartlarla ancak anlaşılabilceğini belirtir. Örgütsel inançların bilişsel benzerlerini aramak doğal görünmektedir, çünkü bazı çalışmalar bunu yapmaktadır. Ancak, daha ilginç olan, bu çalışma hattının, bireysel bilişin psikolojisini örgütsel bir ortamla birleştirmeyi açıkça aramasıdır.

Kurumsal araştırmada biçimsel yapıların hâkim olduğu dönemde, örgütsel organizasyonların sosyolojisi ve psikolojisi arasında az sayıda açık fırsat vardı ve kurumsal sosyologlar ile kurumsal psikologlar arasındaki mesafe arttı. Örgütsel kültürün incelenmesi aracılığıyla, bu mesafe azaltılabilir görünmektedir (Ouchi ve Wilkins, 1985).

Mikro-analitik örgüt kültürü kuramları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki, örgüt içindeki kültürel dinamiklerin ve bireysel etkileşimlerin ayrıntılı bir şekilde incelenmesini sağlar. Bu yaklaşımlar, örgüt kültürünü küçük ölçekli bireysel ve grup düzeyindeki etkileşimler üzerinden analiz eder ve bu etkileşimlerin örgütün genel kültürel yapısını nasıl şekillendirdiğini anlamaya yönelik derinlemesine değerlendirmeler sunar. İşte bu ilişkiyi açıklayan bazı temel unsurlar:

- I. *Bireysel ve grup düzeyindeki etkileşimler:* Mikro-analitik kuramlar, örgüt kültürünü bireylerin ve grupların günlük etkileşimleri ve davranışları üzerinden ele alır. Bireysel davranışlar, bireylerin örgüt içindeki davranışları, değerleri ve inançlarının kültürel dinamiklere katkısını inceler. Grup dinamikleri ise, gruplardaki sosyal normlar, üyeler arasındaki ilişkiler ve grup kültürü, örgüt kültürünün oluşumunda önemli bir rol oynar.
- II. *İletişim ve Etkileşim:* Mikro-analitik yaklaşımlar, örgüt içindeki iletişim ve etkileşim süreçlerine odaklanır. İletişim kanalları, çalışanlar arasındaki iletişim şekilleri ve kanallarının örgüt kültürünü nasıl etkilediğini değerlendirir. Etkileşim süreçleri ise, günlük etkileşimler, grup toplantıları ve bireysel görüşmeler gibi süreçlerin kültürel değerlerin yayılması ve sürdürülmesindeki rolünü inceler.
- III. *Kültürel normlar ve uygulamalar:* Mikro-analitik kuramlar, kültürel normların ve uygulamaların nasıl oluştuğunu ve uygulandığını detaylandırır. Normlar ve değerler, örgüt içindeki normlar ve değerlerin, bireylerin ve grupların davranışlarını nasıl yönlendirdiğini açıklar. Uygulamalar ise, kültürel uygulamalar ve ritüellerin, örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından nasıl benimsendiğini ve sürdürüldüğünü değerlendirir.
- IV. *Kültürel algı ve deneyimler:* Mikro-analitik yaklaşımlar, örgüt kültürünün bireyler üzerindeki algılarını ve deneyimlerini anlamaya çalışır. Bireysel algılar, çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algılarının, bireysel motivasyon ve performans üzerindeki etkilerini inceler. Deneyimlerin paylaşımı ise, çalışanların örgüt kültürüne dair deneyimlerinin ve bu deneyimlerin kolektif kültürel anlayışı nasıl şekillendirdiğini araştırır.
- V. *Kültürel değişim ve adaptasyon:* Mikro-analitik kuramlar, kültürel değişim süreçlerini ve bireylerin bu değişimlere nasıl adapte olduklarını inceler. Değişim süreçleri, kültürel değişimlerin bireyler ve gruplar düzeyinde nasıl gerçekleştiğini ve bu süreçlerin örgüt

kültürünü nasıl etkilediğini değerlendirir. Adaptasyon ise, çalışanların kültürel değişimlere nasıl uyum sağladığını ve bu uyumun örgüt kültürü üzerindeki etkilerini araştırır.

Mikro-analitik örgüt kültürü kuramları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki, örgüt içindeki bireysel ve grup düzeyindeki etkileşimlerin ve bu etkileşimlerin kültürel dinamikleri nasıl şekillendirdiğini anlamak için kritik bir öneme sahiptir. Bu kuramlar, kültürel normlar, değerler ve uygulamaların ayrıntılı bir şekilde analiz edilmesini sağlar ve örgüt kültürünün bireyler ve gruplar üzerindeki etkilerini derinlemesine inceleyerek, örgütün genel kültürel yapısını etkili bir şekilde yönetmek ve güçlendirmek için önemli bir bakış açısı sunar.

Hem makro-analitik hem de mikro-analitik örgüt kültürü kuramları ile ilgili ele alınan konular incelendiğinde, örgüt kültürü ve kuramı konularının örgütsel çalışmalar açısından merkezi bir öneme sahip olduğunu, ancak kuram oluşturma ve araştırmanın karmaşıklığından dolayı ilerlemenin yavaş ilerlediği anlaşılmaktadır. Ayrıca, örgüt kültürü ve kuramlarının, örgütlerin iç dinamiklerini, kültürel yapılarını, değişim süreçlerini ve performanslarını anlamak için kritik bir çerçeve ve yaklaşım sunduğunu ifade edilebilir. Örgüt kültürü kuramları içerik ve kapsamı ile ilgili genel bir fikir birliği olmamasına rağmen, örgütlerin ve kültürlerin yapı taşlarını ele alır ve farklı bakış açılarını birleştirerek çeşitliliği ve karmaşıklığı vurgulamaktadır.

Genel anlamda örgüt kültürü kuramlarının özelliklerini özet olarak aşağıdaki gibi tanımlayabiliriz.

- ✓ *Örgütsel dinamiklerin anlaşılmasına odaklanma:* Örgüt kültürü kuramları, örgütlerin yapılarını, iç dinamiklerini ve işleyişini anlamayı amaçlar.
- ✓ *Benzersiz sosyal yapılara vurgu:* Bu kuramlar, örgütler içindeki benzersiz sosyal yapıları, değerleri, inançları, normları ve davranışları vurgular.
- ✓ *Kültür gelişimi ve değişiminin açıklanması:* Örgüt kültürü kuramları, örgütlerin zamanla kültürlerini nasıl geliştirdiklerini, sürdürdüklerini ve değiştirdiklerini açıklamayı amaçlar.
- ✓ *Kültür tanımlama ve analiz etme için çeşitli yaklaşımlar:* Örgüt kültürü kuramları içinde, örgüt kültürünü tanımlama ve analiz etme için çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır; bu yöntemler arasında nitel ve nicel yöntemler de bulunur.
- ✓ *Performans, liderlik ve inovasyonla ilgili relevans:* Bu kuramlar, örgüt kültürünün örgütsel performans, liderlik tarzları, inovasyon stratejileri ve çalışan motivasyonu ve bağlılığı gibi çeşitli yönleri nasıl etkilediğini araştırır.

- ✓ *Kültürlerarası sorunların ele alınmasına katkı:* Örgüt kültürü kuramları, özellikle küresel ölçekte faaliyet gösteren organizasyonlar için kültürlerarası uyumsuzlukları ve çatışmaları ele almak açısından önemlidir.
- ✓ *Disiplinlerarası perspektiflerin entegrasyonu:* Örgüt kültürü kuramları genellikle antropoloji, sosyoloji, psikoloji ve yönetim gibi çeşitli disiplinlerden gelen bilgileri birleştirerek örgüt kültürünün kapsamlı bir anlayışını sunar.
- ✓ *Değişen ortamlara uyum sağlama:* Bu kuramlar, örgüt kültürlerinin teknolojik ilerlemeler, pazar dalgalanmaları ve toplumsal değerlerdeki değişiklikler gibi değişen ortamlara nasıl uyum sağladığını düşünür.
- ✓ *Kültürel çeşitliliğin tanınması:* Örgüt kültürü kuramları, örgütler içinde ve arasında kültürel çeşitliliği tanır ve ele alır; bu çeşitliliğin endüstri, coğrafya, büyüklük ve tarih gibi faktörlere bağlı olarak geniş ölçüde değişebileceğini kabul eder.
- ✓ *Yönetim için pratik sonuçlar:* Son olarak, örgüt kültürü kuramları, örgüt liderlerinin ve yöneticilerinin stratejik hedefleri başarmak ve pozitif örgütsel sonuçları teşvik etmek için örgüt kültürünü etkili bir şekilde anlamalarını, değerlendirmelerini ve yönetmelerini sağlayan pratik sonuçlar sunar.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

2.1. Sürdürülebilirlik Kavramı ve Kapsamı

Sürdürülebilirlik kelimesi Latince kökenlidir ve “Sustinere” olarak kavramsallaştırılmıştır. İngilizcede “Sustainability” olarak yer almış ve Türkçeye “Sürdürülebilirlik” olarak tercüme edilen bu kavram; devam ettirmek, desteklemek, var olmak anlamına gelmektedir (Binboğa, 2017; Caradonna, 2022). Sürdürülebilirlik kavramının evrensel olarak kabul gören genel bir tanımı bulunmamakla birlikte sürdürülebilirlikle ilgili ilk tanım Birleşmiş Milletlere ait denilebilir. Sürdürülebilirlik kavramı, uzun bir tarihsel geçmişe sahiptir ve günümüzde ulusal ve uluslararası düzeyde önem taşıyan bir konudur.

Sürdürülebilirlik kavramının kökeni, Hans Carl von Carlowitz'in 1732'de yayımladığı "Yabani Ağaç Yetiştirme Kılavuzu" adlı kitapla ilişkilendirilmektedir. Carlowitz, Saksonya'daki maden ocaklarında artan kereste ihtiyacıyla birlikte ormanlardaki tahribatı fark etti. Bu durum üzerine ormanların korunmasıyla ilgili araştırmalar yaparken, Almanca 'da "Nachhaltigkeit" olarak adlandırılan bir kavramla sürdürülebilirliği tanımladı (Wiersum, 1995). Von Carlowitz, kitabında ormanları koruma çabalarının, kesim gereksinimini karşılamak için dikilen ağaç sayısının, kesilen ağaç sayısından daha fazla olması gerektiğini vurgulamıştır. "Sürekli, kalıcı ve sürdürülebilir kullanım" olarak ifade edilen genel kurallar, sürdürülebilir orman kavramını temsil etmektedir (Vehkamäki, 2005). Bu bağlamda, sürdürülebilirlik kavramının ilk kez ormancılık alanında kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Eski Norveç Başbakanı Gro Harlem Brundtland'ın Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (WCED) Başkanı olduğu komisyon tarafından hazırlanan ve Brundtland Raporu olarak da bilinen Ortak Geleceğimiz Raporu, Ekim 1987'de Birleşmiş Milletler tarafından Oxford University Press aracılığıyla yayınlandı (Brundtland ve Khalid, 1987). Söz konusu bu rapora göre sürdürülebilirlik kelimesine ilk kez kavram olarak yer verilmiş ve “gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden bugünün ihtiyaçlarını karşılayabilme ve devam ettirebilme yeteneği” olarak ifade edilmiştir (Porter ve Kramer, 2006). Yapılan tanıma göre, mevcut nesillerin gereksinimlerinin oldukça farklı olabileceği vurgulanmaktadır. Ayrıca, gelecek nesillerin şu anda kendi gereksinimlerini ifade edecek durumda olmadıkları için, onların çıkarlarını düşünmek ve onların olanaklarını tehlikeye atmayacak faaliyetleri belirlemek, günümüz politika oluşturan, uygulayan ve değerlendiren kesime düştüğü ifade edilmektedir (Altuntaş ve Türker, 2012). On yıllar geçmesine rağmen, Brundtland Raporu'nda yer alan kavramlar, tanımlar ve ilkelerin küresel düzeyde kabul görmesi

nedeniyle bu rapor, sürdürülebilirlik yaklaşımının başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir (Şen vd., 2018).

California Üniversitesi'ne bağlı olarak faaliyetlerini sürdüren UCLA Sürdürülebilirlik Komitesi, sürdürülebilirlik kavramını, gelecek toplumlar için sağlıklı, dayanıklı nesillerin devamlılığını sağlamak amacıyla "doğal sistemlerin korunması, toplumsal eşitlik ve ekonomik başarının bütünleşmesi" olarak tanımlar (Doğan, 2021). Diğer bir tanıma göre, sürdürülebilirlik, geçmişteki deneyimlerle birlikte bugünü yaşamayı ve bugünü ele alırken gelecek kuşakların perspektifinden bakmayı gerektiren bir yaklaşımdır. Küresel düzeyde farkındalık yaratmayı amaçlayan bu kavram, doğal kaynakların sınırlı olduğunu ve bunların uzun vadede bilinçli bir şekilde kullanılması gerektiğini vurgular (Yalçın, 2021). Sözlük tanımı düzeyinde, sürdürülebilirlik basitçe, belirli bir faaliyetin, eylemin veya durumun süre sınırlılığı olmadan devam ettirildiğini ima eder. Sürdürülebilirliğe doğru bir adım atabilmek için zamanla sürdürülebilirliğin varlığını tehdit edebilecek unsurları anlamak gerekir (Johnston vd., 2007). Bu bağlamda sürdürülebilirlik sözcüğü, toplumun hemen her kesiminde yaygın bir şekilde kullanılmış ve hatta bazı bireyler ve gruplar için slogan niteliği kazanmıştır. Bu sözcüğün yaygın kullanımı, yerel, ulusal ve uluslararası politikalarda, yasal süreçlerin uygulanmasında ve hükümetler arası anlaşmalarda kesin bir rehber olarak hizmet etmektedir (Yenidoğan, 2021). Son dönemlerde, sürdürülebilirlik kavramı sadece devletler ve hükümetler için değil, aynı zamanda toplumu ve kurumları da yakından ilgilendiren bir konuma gelmiştir.

Dünyada sürdürülebilirlik kavramının gelişim sürecine bakıldığında, ilk olarak Birleşmiş Milletler 'in 1972 yılında İsviçre'nin Stockholm şehrinde düzenlediği konferansla başladığı ve sürdürülebilir kalkınma teriminin ilk kez ortaya atıldığı görülmektedir. Bu konferansta, gelişmiş ülkelerin küresel kalkınmanın çevresel etkileriyle ilgili endişeleri ile gelişmekte olan ülkelerin kendi ekonomik kalkınmaları için duydukları gereksinimler arasında bir denge oluşturma fikri ön plana çıkmıştır. 1987 yılında Birleşmiş Milletler tarafından yayınlanan ve Brundtland Raporu olarak da bilinen "Bizim Ortak Geleceğimiz" Raporunda sürdürülebilir kalkınma, "gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme imkânlarını tehlikeye sokmadan bugünkü kuşakların ihtiyaçlarını karşılamak" şeklinde tanımlanmıştır. Raporun yayınlanmasından beş sene sonra, 1992'de Brezilya'nın Rio şehrinde Rio Zirvesi olarak da bilinen "Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı" düzenlenmiştir. Bu zirvede, toplum nezdinde çevresel ve iklimsel değişim problemleri ele alınmış ve zirve sonucunda Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi, Biyolojik Çeşitlilik Sözleşmesi ve Birleşmiş Milletler Çölleşme ile Mücadele Sözleşmesi gibi sözleşmelerin imzalanması kararlaştırılmıştır (BİST, 2020).

1997'de Japonya'nın Kyoto kentinde, "Kyoto Protokolü" imzalanmıştır. Bu protokolle, imzalayan ülkeler karbondioksit ve diğer beş sera gazı salınımını azaltma konusunda belirli taahhütlerde bulunmuşlardır. Protokol, 16.02.2005 tarihinde Rusya'nın da katılımıyla resmi olarak yürürlüğe girmiştir ve Türkiye, 2009 yılında bu protokolü imzalayan ülkeler arasına katılmıştır. Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi ve Kyoto Protokolü, insan kaynaklı sera gazı emisyonlarını azaltmaya yönelik yasal düzenlemelerin yanı sıra uluslararası emisyon ticareti, teknoloji transferi ve sermaye hareketleri konularında da etkin bir rol oynamaya başlamıştır (Günel, 2017).

1997'de ABD'deki Çevresel Sorumlu Ekonomiler Koalisyonu ve Tellus Enstitüsü, Birleşmiş Milletler Çevre Programının desteklediği bir girişimle "Küresel Raporlama Girişimi (GRI)'ni oluşturdu. Bu girişim, kurumların daha sürdürülebilir hale getirilmesi ve sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmaları amacıyla sürdürülebilirlik raporlarını teşvik etmek için yapılan çalışmaları içeriyordu. 2000 yılına gelindiğinde, küresel liderlerin desteğiyle "Küresel İlkeler Sözleşmesi Girişimi" oluşturuldu. Bu girişim, dünya genelinde binlerce işletmenin ve uluslararası çalışma ve sivil toplum kuruluşlarının katılımıyla, paylaşılan bir vizyon, amaç ve değerler doğrultusunda evrensel ilkelerin uygulanmasını teşvik etmektedir (BİST, 2020).

Sürdürülebilirlik anlayışı, kurumların faaliyetlerinin insan ve çevre üzerindeki etkilerini raporlamalarını gerektirmektedir. Günümüzde kurumlar, hızla değişen ekonomik, çevresel ve sosyal koşullara uyum sağlayarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelidirler (Porter ve Kramer, 2003). Bu bağlamda, kurumlar, paydaşlarının talepleri doğrultusunda faaliyetlerinin ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerini izlemeli ve ilgili taraflara çeşitli bilgiler aracılığıyla raporlamalıdır. Kurumların çevresel, ekonomik ve sosyal sorumluluklarını içeren bu raporlara "sürdürülebilirlik raporları" denilmektedir. Bu raporlar, günümüzde yatırımcılar ve paydaşlar için sosyal ve çevresel performans ile şeffaflığın temel bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu tür raporlar literatürde çeşitli adlarla anılmaktadır, örneğin üçlü sorumluluk raporlamaları, sosyal ve çevresel raporlama, kurumsal sosyal sorumluluk raporlamaları ve finansal olmayan raporlama gibi adlandırmalar söz konusudur (Çalışkan, 2012). Tablo 2.1'de sürdürülebilirlikle ilgili tarihsel gelişmeler kronolojik olarak sunulmuştur. Gözlemlendiği üzere, sürdürülebilirlik, ortaya çıkışından bugüne kadar olan süreçte, niş bir konudan çıkıp toplumun her kesimini ilgilendiren bir kavram haline gelmiştir (Schlör vd., 2012).

Tablo 2.1 Sürdürülebilirliğin Tarihsel Gelişimi

Gelişme	Açıklama
Stockholm Konferansı (1972)	Bu konferans Stockholm'de düzenlendi. Gelişmiş ülkelerin kalkınma için yaptıkları faaliyetlerin doğal sistemler üzerindeki etkileriyle ilgili endişeler ve gelişmekte olan ülkelerin kalkınma için ihtiyaç duydukları düzenlemeler arasında sürdürülebilir kalkınma konusu ön plana çıktı.
Brundtland Raporu (1987)	Bu rapor, 1987 yılında Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından yayınlandı. Raporda, sürdürülebilir kalkınma kavramı "gelecek kuşakların ihtiyaçlarını da karşılayabilme yeteneğinden ödün vermeden şu anki toplumların ihtiyaçlarını karşılamak" olarak tanımlandı.
Rio Zirvesi (1992)	BM Çevre ve Kalkınma Konferansı, Rio de Janeiro şehrinde gerçekleşti ve iklim değişikliği ile çevresel konuların en önemli platformlarından biri olarak kabul edildi. Bu etkinlikte, biyoçeşitlilik, iklim değişikliği ve çölleşme gibi sorunlarla mücadele edilmesi gerektiği vurgulanarak ilgili sözleşmeler imzalandı.
Kyoto Protokolü (1997)	BM İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi, Kyoto şehrinde imzalandı. Bu sözleşmeyi imzalayan tüm ülkeler, sera gazı salınımlarını azaltmayı taahhüt ettiler. Türkiye ise bu protokole 2009 yılında dahil oldu.
Küresel Raporlama Girişimi (GRI) (1997)	Küresel Raporlama Girişimi (GRI), işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerini şeffaf bir şekilde paylaşımlarına olanak tanıyan Sürdürülebilirlik Raporlaması Rehberi'ni 1997 yılında yayınladı. GRI, işletmelerin sürdürülebilir uygulamalarını toplumla paylaşımlarını ve itibarlarını güçlendirmelerini teşvik etmektedir.
BM Küresel İlkeler Sözleşmesi (2000)	Bu sözleşmeye katılan ülkeler, şirketler, sivil toplum kuruluşları BM tarafından hazırlanmış olan 10 evrensel ilkenin yerine getirilebilmesi için iyi uygulamalar tasarlayıp yerine getirmektedir. Amaç, evrensel kalkınma kültürünün dünyanın her kesimi tarafından benimsenmesidir. Türkiye Borsa İstanbul 2005 yılında bu sözleşmeyi desteklemeye başlamıştır.
BM Sorumlu Yatırım Prensipleri Girişimi (2005)	Bu girişim, 20 küresel piyasada faaliyet gösteren 20 kurumsal yatırımcının girişimiyle kuruldu. Bu oluşum, bugüne kadar sayısı 1200'ü aşan girişimi destekleyerek kurumsal düzeyde ekonomik, çevresel ve sosyal konularda destek olmayı teşvik etmiştir.
BM Sürdürülebilir Borsalar Girişimi (2009)	Bu girişim, BM çatısı altında kurulmuştur. Ekonomik, çevresel ve sosyal konularda daha şeffaf bir kurumsal yaklaşım benimsemeyi ve kalıcı yatırımın artmasını teşvik etmeyi amaçlar. Yatırımcılar ve şirketler arasında nasıl katkı sağlanabileceğine dair yol haritaları oluşturma hedefi taşır. Türkiye, 2012 yılında Borsa İstanbul aracılığıyla bu girişime gönüllü olarak katılarak sürdürülebilirliğin artması ve yayılması konusunda adım atmıştır.
Rio+20 Zirvesi (2012)	1992'de gerçekleştirilen Rio Zirvesi'nin yirminci yıldönümü için düzenlenmiş olan Rio+20 Zirvesi'nin yayını olarak "İstedığımız Gelecek" adlı rapor hazırlanıp yayınlanmıştır. Hem kamu hem de özel sektör için gerçekçi ve sürdürülebilir uygulama önerileri yer almaktadır.
Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi (ER) (2013)	2013 yılının sonunda Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi tarafından sunuldu. Bu, işletmeler için yatırımcıları kendilerine çekmek adına faydalı bir araçtır. Entegre Raporlama uygulaması, işletmeler için en üst seviyeye ulaşmada bir aracı rolü oynar.

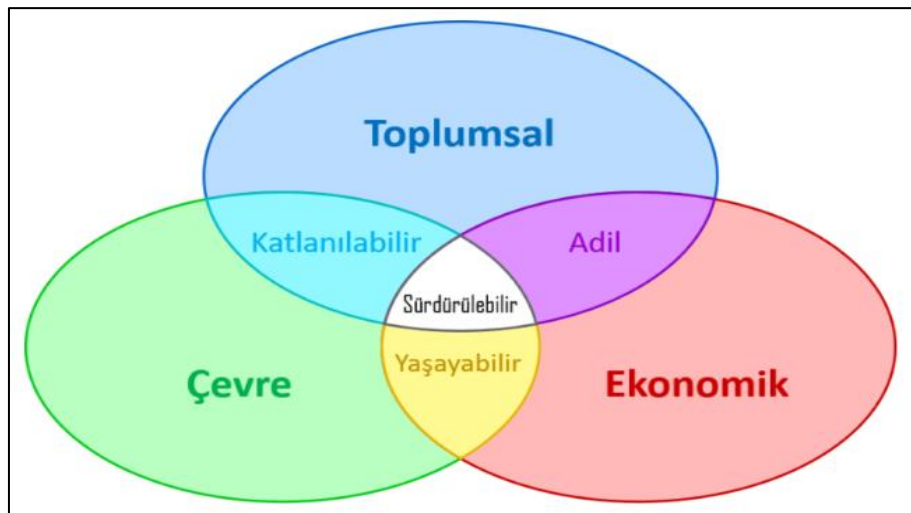
Kaynakça: Fidanoğlu (2021)

Sürdürülebilirlik kavramı, ekonomik, çevresel ve sosyal hedefleri içeren bir kavramdır ve bu üç unsur birbirini etkileyen ve birbirine bağlı olan farklı boyutları temsil eder. Bu bakış açısından, ekonomi toplumun varlığını sürdürebilmesi için önemlidir, toplum ise hayatta kalabilmek için çevreye ihtiyaç duyar (Giddings vd., 2002). Bununla birlikte sürdürülebilirlik anlayışının kuruluş seviyesinde uygulanabilirliği konusu tartışmalıdır ve bu tartışmanın altında üç temel görüş bulunmaktadır. İlk görüş, sürdürülebilirliğin çevresel ve insan merkezli bir

kavram olması ve işletmelerin sınırlarıyla örtüşmemesi gerektiğidir. İkinci görüş, sürdürülebilirliğin varoluşsal bir durumu temsil etmesi ve tek bir sürdürülebilirlik durumunun olmayacağını (son sürdürülebilirlik noktasına ulaşmanın mümkün olmadığı) savunmaktadır. Üçüncü bir bakış açısı ise işletmeler, bireyler, devlet ve toplum arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak tahmin edilebilir bir sürdürülebilirlik olmayacağı görüşüdür (Gray, 2010; Roca ve Searcy, 2012).

Farklı görüşlerin bir araya geldiği noktada, sürdürülebilirlik kavramı hem literatürde hem de iş dünyasında en çok vurgulanan nokta, ekonomik, sosyal ve çevresel hedefler arasındaki çatışmanın kavramı belirsizliğe sürüklemesidir. Ekonomik büyümenin, sadece mal ve hizmet üretimindeki artışla ölçüldüğü bir dünyada, üretim için gereken kaynakların korunması gerekliliği karmaşık bir duruma yol açmaktadır. Ayrıca, kalkınma ekonomik büyümeden ayrılarak sadece sayısal verilerle değil, aynı zamanda eşitlik, özgürlük, gelir dağılımı, haklar, sağlık gibi göstergelerle de ilgilenir. Bu nedenle, sürdürülebilirlik kavramı, eşitlikçi ve adil bir insan hedefi olarak da görülmektedir. Ancak, örgütlerin faaliyetlerinin ekolojik etkilerinin artması, örgüt paydaşlarının örgütün mal ve hizmetlerinin ekolojik ve insan sonuçlarını düşünmeleri ve topluma nasıl ve ne yönde fayda sağladığını bilmek istemeleri gibi nedenlerle, sürdürülebilirlik kurumlar için giderek daha önemli hale gelmektedir. Bu bağlamda, kurumlar ve bireyler değişen çevresel koşullara uyum sağlayarak yaşamlarını sürdürmeyi amaçlamaktadır (Altuntaş ve Türker, 2012; Closs vd., 2011).

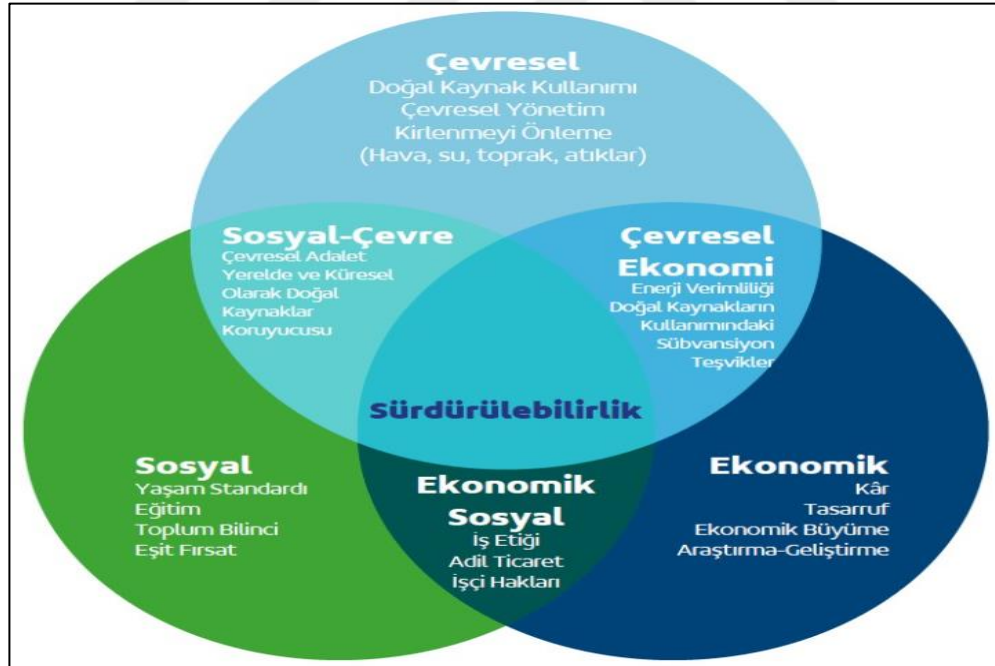
Sürdürülebilirlikle ilgili tanımlar incelendiğinde, sürdürülebilirliğin etkin ve etkili bir şekilde uzun vadeli olarak sağlanabilmesi için ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarının eş zamanlı olarak birlikte düşünülmesi ve hayata geçirilmesi, sürdürülebilirliğin etkililiği açısından büyük bir önem taşımaktadır.



Şekil 2.1 Sürdürülebilirliğin Üç Boyutu

Kaynak: Adams (2006).

Yukarıda Şekil 2.1’ de görülen şemalardan da anlaşılacağı üzere, sürdürülebilirlik her üç boyutta da eşit derecede önemlidir ancak günümüzde sosyal ve çevresel boyutlara daha az değer verilmektedir. Adams (2006) bu durumu vurgulayarak, ekonomik kalkınmanın hala öncelikli olduğunu ifade etmektedir. Sürdürülebilir yaşam aktivisti Tahir Aksel’de sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarının bir arada kullanılması gerektiğini vurgulamaktadır (Shabanova Güngör, 2023). Ayrıca, sürdürülebilir bir geleceğe doğru ilerlemek için bu kavramın bütünsel olarak yaşanması ve algılanması gerektiğini belirtir, bu da toplum olarak değişiklikler ve fedakarlıklar gerektirebilir. Sürdürülebilir kalkınma, bu üç boyut arasında bir dengeyle sağlanır ancak bu dengeyi sağlamak kolay değildir. Herhangi bir boyutta ortaya çıkabilecek zarar, diğer iki boyutun uzun vadede sürdürülemez hale gelmesine neden olabilir. Bu nedenle, sürdürülebilir kalkınmanın belirli bir yönü sürdürülebilir hale gelirken, diğerleri, özellikle de ekolojik sürdürülebilirliğe bağlı olan toplam kalkınma kapasitesi söz konusu olduğunda sürdürülemez hale gelebilir. Aşağıdaki Şekil 2.2’deki söz konusu üç boyut arasındaki denge bozulması, sürdürülebilirliğin gelişimini olumsuz yönde etkileyebilir (Tomislav, 2018).



Şekil 2.2 Sürdürülebilirlik Bileşenleri

Kaynak: SEPA (2022)

Sürdürülebilirlik genellikle uzun vadede çevresel olarak sürdürülebilir bir yaşam, uzun vadede yaşam standartlarını koruyarak ekonomik açıdan sürdürülebilir bir yaşam ve şimdi ve gelecekte sosyal olarak sürdürülebilir bir yaşam olmak üzere birbirleriyle örtüşen, karşılıklı

etkileşim içinde olan ve birbirine bağımlı üç hedeften oluşur (Dillard vd., 2008). Sürdürülebilirlik bileşenlerini oluşturan çevresel, ekonomik ve çevresel boyutları kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir.

- I. *Sürdürülebilirliğin çevresel boyutu:* Çevresel sürdürülebilirlik kavramı ilk olarak World Bank'taki bilim insanları tarafından "çevreye duyarlı kalkınma" kavramı olarak önerilmiştir. Daha sonra, çevresel açıdan sürdürülebilir kalkınma kavramı kullanılmış, ancak son olarak çevresel sürdürülebilirlik kavramı olarak geliştirilmiştir (Moldan vd., 2012). Çevresel sürdürülebilirlik kavramı, sürdürülebilirliğin çevre ve doğal düzenin korunmasıyla ilgili doğal düzenin korunması ve kaynakların kendini yenileme özelliğinin zarar görmemesi boyutunu kapsamaktadır. Saydam (2016)'a göre çevresel sürdürülebilirlik kavramı, doğanın korunması ve doğal kaynakların gelecek nesillere aktarılması gerekliliğini vurgularken, asıl kastedilenin yok olma tehlikesiyle karşı karşıya olan canlılığın korunması gerekliliğidir.

Tanımdan da anlaşılacağı gibi, sürdürülebilirliğin çevresel boyutu, çevreye karşı olumsuz etkileri en aza indirmek ve doğal kaynakları etkin ve etkili bir şekilde kullanmak için çeşitli tedbirleri içermektedir. Bu tedbirler, gereksiz enerji ve su tüketiminin azaltılması, atıkların etkin ve etkili bir şekilde yönetilmesi, karbon ayak izinin küçültülmesi ve biyo-çeşitliliğin korunması gibi unsurları kapsar. Sürdürülebilirliğin çevresel boyutu, insan faaliyetlerinin dünya üzerindeki kara, hava ve su kaynaklarını aşındırmamasını sağlayan çevresel bütünlük ilkesiyle uyumlu bir şekilde hareket etmeyi ve doğal sistemlerin zaman içindeki refahını korumayı içerir (Gedik, 2020). Bu bağlamda, çevresel sürdürülebilirlik, ekosistem bütünlüğünü, taşıma kapasitesini ve biyolojik çeşitliliği içerir. Brundtland Komisyonu'nun tanımından yola çıkarak, mevcut ve gelecek nesillerin kaynak ve hizmet ihtiyaçlarını, bu ihtiyaçların sağlanmasını sağlayan ekosistemlerin sağlığını koruyarak karşılamak mümkündür. Bu süreçte önemli olan, destekleyici ekosistemlerin gereksinim duyulan hizmetleri sunarken kaynakların yeniden üretim kapasitelerinin aşılması ve eylemlerin biyoçeşitliliğin azalmasına izin vermemesidir (Morelli, 2011).

Akgül (2010), çevresel sürdürülebilirliğin etkinliğinin sağlanabilmesi için aşağıdaki beş önemli noktanın gerçekleştirilmesini vurgulamıştır. Bunlar;

- ✓ Doğal kaynakların minimum düzeyde kullanılması gerekliliği,
- ✓ Atık ürünlerin mümkün olduğunca geri dönüşümünün sağlanması,
- ✓ Üretim malzemelerinin ve tüketim ürünlerinin geri dönüşümlü malzemelerden oluşturulması,

- ✓ Enerji kaynaklarının korunması ve çevreye zarar vermeyen seçeneklerin kullanılması,
 - ✓ Çevrenin şekillendirilmesinde doğaya ve biyolojik canlılara zarar vermeyecek prosedürlerin uygulanması gibi beş önemli hususu belirtmiştir
- II. *Sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu:* Ekonomik sürdürülebilirlik kavramının temeli, Hicks'in "Value and Capital" adlı eserinde atılmıştır. Hicks bu eserinde geliri, "bir dönem boyunca tüketilebilecek ve dönemin sonunda hala iyilik sağlayabilecek olan" şeklinde tanımlamıştır (Basiago, 1999). Kurumlar, ekonomik açıdan kendi sürdürülebilirliğini sağlamak için elde ettikleri gelirleri sağlıklı bir büyüme için kullanmalı ve bu büyüme sürecinin dinamik bir sistem içinde oluşmasını sağlayarak işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamalıdır (Kestane, 2016). Günümüzde, bir kurumun ekonomik açıdan sürdürülebilir bir performans göstermesi, sadece gözle görülür ve elle tutulur maddi varlıklarıyla değil, aksine soyut ve gözle görülemeyen entelektüel değerleriyle de ölçülmesi gerekmektedir (Saydam, 2016).
- Sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu, kalkınmanın ilk aşamalarından biri olarak kabul edilir. Ekonomik sürdürülebilirlik, sermaye ve kaynakların etkin bir şekilde kullanılması, bireylerin temel ihtiyaçlarının karşılanması, ürün ve hizmetlerden elde edilen getirilerin maksimize edilerek yaşam standardının artırılması ve ekonomik adaletin sağlanması yoluyla ekonomik yapıların sürdürülebilirliğine odaklanır (Zyadat, 2017). Nandan (2020) ise, sürdürülebilirliğin ekonomik boyutunu, bir kurumun faaliyetlerinden ekonomik değer üretme ve finansal performansını geliştirme yeteneği olarak tanımlamaktadır.
- III. *Sürdürülebilirliğin sosyal boyutu:* Sürdürülebilirliğin sosyal boyutu genellikle, diğer çevresel ve ekonomik kaygıların daha çok öne çıkması nedeniyle göz ardı edilmiştir. Ancak, toplum ve bireylerle ilgili konuları ele alırken, sosyal bir bakış açısıyla yaklaşmak önemlidir (Goel ve Sivam, 2015). 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. Sürdürülebilirliğin sosyal boyutu, kaynakların adil bir şekilde dağıtılması, tüm vatandaşlar için eşit fırsatlar, sosyal adalet, sağlık, zihinsel refah, güvenli ve anlamlı bir yaşam sürme olanağı, eğitime erişim, cinsiyet eşitliği, demokratik kurumlar, iyi yönetim ve siyasi katılım gibi konuları içerir (Caradonna, 2022).

Sosyal sürdürülebilirlik, toplum, kültür ve topluluk kavramlarını içerir ve sosyal etkileşim, davranış kalıpları ve insanlar arasındaki değerlerle ilgilidir (Roberts ve Tribe, 2008). Shabanova Güngör (2023)' e göre sosyal sürdürülebilirlik, beşerî ve toplumsal sermaye olmak üzere iki tür sosyal sermayenin geliştirilmesini önemli kılmaktadır. Beşerî sermaye, öncelikle çalışanların ve paydaşların bağlılık, beceri ve motivasyon gibi faaliyetlerle ilgilidir. Toplumsal sermaye ise daha çok iyi bir eğitim sistemi, altyapı veya girişimciliği destekleyen bir kültür gibi kamu hizmetlerinin kalitesini içerir. Bu nedenle, sosyal açıdan sürdürülebilir kurumlar, sadece toplulukların beşerî sermayesini geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda sosyal hedefleri desteklemek amacıyla toplumsal sermayenin gelişmesine de katkı sağlarlar. McKenzie (2004), sürdürülebilir bir toplumun oluşturulmasında sürdürülebilirliğin sosyal boyutu açısından beş ilkenin varlığına işaret etmektedir. Bu ilkeler şunlardır:

- ✓ *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 gibi açılardan çeşitliliğin teşvik edilmesi sağlanmalıdır.
- ✓ *Birbirine Bağlılık*: Toplumda resmi, gayri resmi 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 Yönetişim*: Toplum demokratik süreçlerde, açık ve hesap verebilir yönetim yapıları sağlamalıdır.

Sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleştirilmesinde, özellikle yükseköğretimin liderlik rolü geniş çapta kabul görmektedir (Ramísio vd., 2019). Bu durum, günümüzde birçok üniversitenin büyüklük ve nüfus olarak küçük şehirlere benzemesinden kaynaklanmaktadır ve bu durumun ekonomi, toplum ve çevre üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır (Ávila vd., 2017). Üniversiteler, bölgesel ekonomik büyümenin itici gücü olarak stratejik bir rol oynamaktadır (Fuster vd., 2019). Ayrıca, mevcut ve gelecekteki karar vericileri eğiterek "toplumun değerlerini şekillendirme" rolünü üstlenmektedirler (Godemann vd., 2014). Üniversiteler, sürdürülebilir kalkınmayı desteklemek için gerekli değerleri ve bilgiyi topluma yayma sorumluluğunu taşıırken; aynı zamanda sürdürülebilir ilkelerin pratikte uygulanmasına katkıda bulunarak en uygun çözümleri arayabilirler (Giovanelli vd., 2021).

Üniversitelerin sürdürülebilirlik açısından önemi, yükseköğretim kurumları ve sürdürülebilirlik konusunda geliştirilen birçok ulusal ve uluslararası bildiri tarafından da doğrulanmıştır. "BM Gündemi 2030" ve UNESCO'nun "Sürdürülebilir Kalkınma için Eğitim" girişimi, üniversitelerin daha sürdürülebilir bir toplum inşa etme ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşma konusundaki önemli rol ve sorumluluklarını vurgulamaktadır (Fissi vd., 2021).

Sürdürülebilir üniversite, çevresel, sosyal ve ekonomik olarak yeşil uygulamalar açısından yönetilen ve toplumun sürdürülebilir yaşam tarzlarına geçişini destekleyecek şekilde öğretme, araştırma ve topluluk katılımı işlevini yerine getiren bir yükseköğretim kurumu olarak tanımlanabilir (Velazquez vd., 2006). Yükseköğretimde sürdürülebilirlik faaliyetlerine bakıldığında; üniversitelerin 1972'de İnsan Çevresine İlişkin Stockholm Bildirgesi ve daha sonra üniversite yöneticilerinin ilk beyanı olan Talloires Deklarasyonu ile başlayan sürdürülebilirlik bildirgelerine en erken imza atanlar arasında olduğu görülmektedir (Wright, 2002).

Üniversiteler toplumun sürdürülebilir kalkınmasını; çalışmalarının ekonomi, toplum ve çevre üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla müfredat ve araştırma programlarında yer alan sürdürülebilirlik faaliyetlerini uygulayarak ve teşvik ederek iki farklı şekilde destek sunabilir. Gelecek nesillerin (geleceğin liderleri ve politika yapıcılarını dahil) eğitiminden sorumlu olan üniversiteler, öğrencilerin çevresel ve sosyal konularda farkındalıklarını artırma gücüne sahiptir. Üniversiteler, araştırma faaliyetlerinin olması nedeniyle, sürdürülebilir kalkınma açısından çok önemli bir bilgi kaynağıdır. Bu nedenle üniversiteler araştırma faaliyetleriyle, sürdürülebilirlik konusunu sadece bir akademik çalışma alanı olarak değil, aynı zamanda daha yeşil bir dünya ihtiyacına katkı sağlama aracı olarak görülmeli ve her türlü alanda (biyoloji, kimya, ekonomi, siyaset bilimi, vb.) sürdürülebilirlikle ilgili tüm araştırmaları desteklemelidir (Fissi vd., 2021). Son yıllarda, pek çok üniversite kendilerini sürdürülebilirlik göstergeleri içerisinde yer alan ilkeler ile uyumlu hale getirmeye çalışmaktadır. Dünya çapında birçok üniversite internet üzerinden sürdürülebilirlik raporları veya çevresel, sosyal ve ekonomik faaliyetler gibi sürdürülebilirlikle yakından ilgili bilgileri yayınlamaya başlamıştır. Bu tür bilgiler, üniversitelerin sürdürülebilir kalkınmasında çeşitli paydaşların etkileşimini ve denetimini teşvik etmeye yardımcı olmaktadır (Bice ve Coates, 2016).

Lozano vd. (2013), üniversitelerde sürdürülebilirlik faaliyetlerinin entegrasyonu için gerekli bazı temel unsurları tanımlamıştır. Bu unsurlar şunlardır:

- ✓ Diğer üniversitelerle iş birliği yapma,
- ✓ Disiplinler arası çalışmaların teşvik edilmesi,

- ✓ Sürdürülebilirliği kurumsal çerçevenin temel bir parçası haline getirme,
- ✓ Kampüs içi yaşam deneyimlerinin oluşturulması ve geliştirilmesi,
- ✓ Eğitimcileri eğitmek için programlar oluşturma ve teşvik etme.

Üniversiteler, sürdürülebilirlik ilkelerinin entegrasyonunu gerçekleştirirken faaliyetlerinin ekonomi, toplum ve çevre üzerindeki olumsuz etkilerini azaltma konusunda genellikle aşağıdaki alanlara odaklanmıştır (Leal Filho vd., 2019):

- ✓ *Yeşil bina*: Binaların enerji verimliliği, yenilenebilir enerji kullanımı, toksik olmayan ve sürdürülebilir malzeme kullanımı gibi sürdürülebilirlik kriterlerine uygun olarak planlanması, inşası, bakımı, onarımı ve yıkımı.
- ✓ *Atık yönetimi*: Ofis atıkları (kâğıt, klasörler, kartuşlar), mobilyalar (masalar, sandalyeler), laboratuvar veya klinik atıklar (kimyasallar, ekipman, atık su), kafeteryalardan gelen gıda atıklarının toplanması, taşınması ve geri dönüşüm veya yok edilmesi.
- ✓ *Sürdürülebilir satın alma*: Özellikle çevreye verilen zararı en aza indirerek yalnızca kuruluş (yani üniversite) için değil aynı zamanda toplum ve ekonomi için de fayda sağlayacak şekilde yeşil kamu ihale yönergelerine uygun olarak mal ve hizmetlerin satın alınması.
- ✓ *Sürdürülebilir hareketlilik*: Hem personelin işe geliş gidişlerinin hem de öğrencilerin okula geliş gidişlerinin daha ucuz ve çevresel açıdan daha sürdürülebilir olmasını sağlamak (örneğin, bisiklet, elektrikli araçlar, toplu taşıma ve araba paylaşımını teşvik etmek) aynı zamanda engelliler için erişilebilirliği de sağlaması.

Üniversitelerde sürdürülebilirlik kavramsallaştırılması ve sürdürülebilir bir üniversite için bir model oluşturulması, stratejik bir faaliyetten operasyonel faaliyete geçen dört aşamalı bir süreçten oluşmaktadır (Adams vd., 2018):

- ✓ *Birinci aşama*: Üniversite için bir sürdürülebilirlik vizyonu oluşturmak,
- ✓ *İkinci aşama*: Gelecekteki eylemler için bir misyon belirlemek,
- ✓ *Üçüncü aşama*: Politikaların, hedeflerin ve amaçların belirlenmesi için bir sürdürülebilirlik komitesi kurmak,
- ✓ *Dördüncü aşama*: Eğitim, araştırma, sosyal yardım ve ortaklık dahil olmak üzere dört faaliyet alanında sürdürülebilirlik stratejileri geliştirmektir.

Üniversitelerin yeşil uygulamaları hayata geçirmeye çalıştıklarında karşılaştıkları bazı engeller de bulunmaktadır. Üniversiteler, sürdürülebilirliğin farklı alanlarda uygulanmasını engelleyen faktörleri anlamak için çeşitli araştırmalar yapmıştır. Sürdürülebilirlik

faaliyetlerinin başarısını engelleyen faktörler arasında şunlar belirlenmiştir (Velazquez vd., 2006):

- ✓ Üniversite topluluklarında farkındalık, ilgi ve katılım eksikliği,
- ✓ Finansal kaynakların yetersizliği,
- ✓ Üniversite yöneticilerinden destek eksikliği,
- ✓ Sürdürülebilirliği teşvik etmeye ayrılan zamanın eksikliği,
- ✓ Erişilebilir ve güvenilir veri eksikliği,
- ✓ Eğitim, iletişim ve bilgi kanallarının eksikliği,
- ✓ Değişime direnç,
- ✓ Performans göstergelerinin eksikliği.

Üniversiteler, artan sayıda sürdürülebilirlik faaliyetine rağmen toplumun daha sürdürülebilir olmasına yardımcı olmak için hala işletmelerin gerisinde kalmaktadırlar. Üniversitelerin sürdürülebilirlik faaliyetlerini geliştirmesi ve bu alanda öncü olması için sürdürülebilirlikle ilgili temel unsurlar ve bu unsurlar arasındaki ilişkiler hakkında daha fazla araştırma yapma ihtiyacı vardır (Giovanelli vd., 2021). Son yıllarda, üniversitelerin sürdürülebilirlik faaliyetlerinin puanlanarak sıralanması popüler hale gelmiştir. Endonezya Üniversitesi tarafından 2010 yılında geliştirilen GreenMetric adlı ölçüm sistemi, dünya çapındaki üniversitelerin yeşil kampüs ve sürdürülebilirlikle ilgili mevcut durumlarını ve politikalarını ortaya koymak için kullanılmaktadır (UI-GreenMetric, 2024).

Bu ölçüm sistemi, sürdürülebilirliğin çevresel boyutunu ölçmek için tasarlanmıştır ve dünya üniversitelerinin sürdürülebilir davranışlarını küresel bir sıralamaya sokmak için ilk girişimdir. GreenMetric, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki üniversitelere uygun olacak şekilde tasarlanmıştır. Genellikle çevrimiçi ve açık erişim sistemi kullanılarak yönetilen GreenMetric, birçok üniversite tarafından dünya sıralamasındaki yerini görmek için kullanılmaktadır. GreenMetric, çevre altyapısı, enerji ve iklim değişikliği, atık, su ve ulaşım olmak üzere beş ana kriter üzerinden dünya üniversitelerini sıralamaktadır (Suwartha ve Sari, 2013). Bu kriterlere göre Akdeniz Üniversitesi'nin 2023 yılında sürdürülebilirlik faaliyetlerinin sınıflandırılması incelendiğinde dünya sıralamasında 5585 puanla Türkiye'de 61. sırada ve dünyada 682. sırada yer aldığı saptanmıştır. Bu sıralama tablosunda Türkiye'deki üniversiteler arasında en yüksek puana ve sıralama derecesine sahip olan üniversitenin 8635 puan ile Türkiye'de birinci sırada ve dünyada 46. sırada İstanbul Teknik Üniversitesi'nin olduğu görülmektedir (GreenMetric, 2024).

2.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı ve Kapsamı

Kurumsal sürdürülebilirlik terimi, 1980'lerdeki kalkınma paradigması ve 1990'lardaki ekonomik, doğal ve sosyal etkilerin yönetimine odaklanarak yaygınlaşmaya başlamıştır. Yönetim ve sorumluluk anlayışındaki değişikliklerin bir sonucu olarak, kurumsal sürdürülebilirliğin önem kazandığı ifade edilebilir (Young ve Tilley, 2006). Kurumsal sürdürülebilirlik, örgütlerin paydaşlarının bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılama çabası olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda örgütlerin, faaliyetlerine ilişkin performanslarını ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan sürdürülebilir hale getirme hedefini başarması beklenmektedir (Nemli, 2004).

Yirminci yüzyılın başlarında sürdürülebilir kalkınma fikri, iş dünyasında kurumsal sürdürülebilirliği beraberinde getirdi. Kurumsal sürdürülebilirlik, daha insancıl, etik ve şeffaf yönetim yapılarının egemen olduğu değer sistemlerini oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu da devlet, sivil toplum ve iş dünyası arasındaki bağları güçlendirmektedir. Bu bağların bir ucunda devlet, yasalar ve denetim mekanizmalarını, iş dünyası piyasada zenginlik yaratmayı, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları ise sürdürülebilir uygulamalara katkı yapmayı üstlenmektedir. Oluşan bu iş birliği ile daha gelişmiş ve ileri bir toplum oluşturma hedeflenmektedir (Van Marrewijk, 2003). Nihayetinde toplumdaki değerlerin, kültürün ve niyetlerin ve beklentilerin değişmesiyle, sürdürülebilirlik yaklaşımları üzerinde artan bir baskı oluşturmaya başlamıştır. Bu değişim görmezden gelinmeyerek ve özellikle paydaşlardan gelen bu baskıya uygun doğrudan veya dolaylı ihtiyaçları karşılama şeklinde ifade edilebilecek kurumsal sürdürülebilirlik davranışı ortaya çıkmıştır (Dyllick ve Hockerts, 2002).

Kurumsal sürdürülebilirlik, son yıllarda iş dünyası ve akademik çevreler tarafından giderek daha fazla önemsenen bir kavram haline gelmiştir (Linnenluecke ve Griffiths, 2010; White, 2009; Wilson, 2003). Sürdürülebilirlik uzmanları, geleneksel yöntemlerle iş yapmaya devam eden kurumların uzun vadede zarar göreceğini ve rekabet sahnesinden çekilmek zorunda kalacaklarını öne sürmektedir (Blackburn, 2012; Dyllick ve Hockerts, 2002). Bununla birlikte, akademik çevreler ve iş dünyası, kurumsal sürdürülebilirliğin önemi konusunda genel olarak hemfikir olsalar da kurumsal sürdürülebilirlikle ilgili evrensel bir tanımın var olmadığı konusunda hemfikirlerdir (Linnenluecke vd., 2009). Bu bağlamda kurumsal sürdürülebilirlikle ilgili yapılan tanımlardan ve görüşlerden bazılarına çalışmada yer verilmiştir.

Kurumsal sürdürülebilirlik, bir kurumun kurumsal kimliğinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiş ve kurum kültürünün temel bir normu haline gelmiş bir olgudur. Bu kavram, genellikle ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlardan oluşur. Fakat, bazı çalışmalarda ekonomik sürdürülebilirlik, bazılarında sosyal sürdürülebilirlik ve bazılarında da çevresel sürdürülebilirlik

üzerine odaklanılmıştır (Linnenluecke vd., 2009; Peteraf, 1993; Porter Michael, 1985). Kurumsal sürdürülebilirlik, bir kurumun gelecekteki paydaşlarının gereksinimlerini karşılamak için imkanları koruyarak, doğrudan veya dolaylı olarak mevcut paydaşların ihtiyaçlarını karşılamaktır (Besler, 2009). Yeni bir yönetim paradigması olarak kabul edilen kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk, sürdürülebilir kalkınma ve paydaşlar kuramının bir devamı olarak ifade edilebilir (Christofi vd., 2012; Wilson, 2003). Bu perspektiften bakıldığında, kurumsal sürdürülebilirlik, paydaşların ve menfaat sahiplerinin çıkarlarını gözetmenin yanı sıra kurumun varlığını sürdürme amacına hizmet eder. Bu süreçte, kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının maliyet unsuru olarak değil, tam tersine maliyetleri azaltarak kârlılığı artırdığı ve finansal performansı güçlendirdiği görülmelidir (Høgevold ve Svensson, 2012). Hahn vd. (2015)'ne göre ise, kurumsal sürdürülebilirlik; ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik bileşenlerinin birbirine üstünlük sağlamadığı ve bütünsel bir perspektifle eş zamanlı olarak yürütülen sürdürülebilirlik çabalarını ifade etmektedir.

Gladwin vd. (1995)'e göre, kurumsal sürdürülebilirlik, kurum düzeyinde sürdürülebilir büyümeyi içermektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilirse, sektörel sürdürülebilirliğin artmasına ve nihayetinde ülke ve dünya genelinde sürdürülebilirliğin sağlanmasına katkıda bulunmuş olur. Dyllick ve Hockerts (2002), kurumsal sürdürülebilirliği, Bruntland Raporu'nda ortaya konan sürdürülebilir büyüme tanımının işletme seviyesine uyarlanması olarak görmekte ve kurumun ekonomik, çevresel ve sosyal faktörleri bir araya getirerek ve uzun vadeli bir perspektife sahip olarak gerçekleştirebildiğini ifade etmektedirler. Wilson (2003)'a göre, kurumsal sürdürülebilirlik, kurumun büyüme ve kârlılığının önemli ve değerli olduğunu kabul ederken, aynı zamanda işletmenin çevresel koruma, ekonomik gelişme ve sosyal adaleti sağlaması gerektiğini de vurgulamaktadır.

(Bansal, 2005)' a göre kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleriyle sosyal adaleti sağlayarak, ekonomik büyümeyi teşvik ederek ve çevresel yönetim aracılığıyla çevresel koruma sağlayarak gerçekleştirilir. Diğer yandan, Hahn ve Scheermesser (2006)'e göre kurumsal sürdürülebilirlik, kurumların sadece ekonomik değer yaratıp bireylerin yaşam standartlarını artıran mal ve hizmetler üretmesini değil, aynı zamanda faaliyetlerinin çevresel ve sosyal zararlarını azaltmak için aktif olarak çalışmalarını içerir. Diğer yandan, Benn vd. (2006)'ne göre kurumsal sürdürülebilirlik, uzun vadeli bir perspektiften bakıldığında, sadece kârı artırmakla kalmayıp aynı zamanda çevresel kirliliği önleme yeteneklerini ve kapasitelerini geliştirerek ve paydaşlarla etkileşim içinde olmak suretiyle gerçekleştirilir. Aynı zamanda, Lo ve Sheu (2007)'ya göre kurumsal sürdürülebilirlik, gönüllülük esasına dayanan

işletme faaliyetlerini ifade eder. Bu faaliyetler sadece ekonomik unsurları değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel unsurları da içerir. Ayrıca, paydaşlarla etkileşim içinde olmayı da gerektirir. Esas itibarıyla, Bauer (2012)'e göre kurumsal sürdürülebilirlik, işletmenin sadece finansal başarısıyla değil, aynı zamanda çalışanlar ve tüketiciler gibi soyut varlıklarıyla da ilişkilidir. Kurumsal sürdürülebilirlik, çalışanların işletmeye ortak olarak görülmeye başlandığı zaman gerçekleşir.

Kurumsal sürdürülebilirliğin temel prensipleri, sürdürülebilirliği geliştirmeyi ve artırmayı, nihayetinde politikalara, uygulamalara, ürünlere ve hizmetlere yansıtmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, çevresel bütünlük, sosyal eşitlik ve ekonomik refah olmak üzere üç temel ilke vurgulanabilir (Sarıkaya ve Kara, 2007). Bu üç temel ilkeye ek olarak Aras ve Crowther (2009), örgütün başta çalışanlar olmak üzere iç paydaşlar ile ilişkilerini her yönüyle ele alıp düzenlemesi gerekliliğine vurgu yapmaktadır.

Farklı bakış açılarıyla ele alınan kurumsal sürdürülebilirliği sağlama konusunda en yaygın olarak bilinen çalışmalardan biri (Van Marrewijk ve Werre, 2003) tarafından yapılmıştır. Yazarlar, işletmelerin kurumsal sürdürülebilirliğe ulaşma isteklerini seviyeler halinde değerlendirmiş ve bu seviyeleri farklı renklerle tanımlamışlar, her bir sürdürülebilirlik seviyesinde bulunan kurumlar için çeşitli değerlendirme sistemleri sunmuş ve bu seviyelerde işletmeleri sürdürülebilirliğe yönlendiren itici güçleri belirlemişlerdir. Bunlar;

- ✓ *Kurumsal sürdürülebilirlik öncesi (Kırmızı)*: Bu aşamada, kurumsal sürdürülebilirlik konusunda herhangi bir içsel motivasyon bulunmamaktadır. Ancak, dış etkenler, örneğin yasal zorunluluklar veya müşteri kaybı gibi baskılar, bazı adımların atılmasına yol açabilmektedir.
- ✓ *Uyum odaklı kurumsal sürdürülebilirlik (Mavi)*: Bu aşamada, kurumsal sürdürülebilirlik, yasal otorite ve düzenlemeler çerçevesinde toplumsal refahı sağlama çabalarını içerir. İşletmeler, toplumsal refahı desteklemek için hayır işleri ve yardımseverlik faaliyetlerine odaklanabilirler. Bu seviyede işletmeler için itici güç, kurumsal sürdürülebilirlik anlayışının bir görev, zorunluluk veya doğru davranış olarak algılanmasıdır.
- ✓ *Kâr Odaklı Kurumsal Sürdürülebilirlik (Turuncu)*: Bu aşamadaki işletmeler, sosyal, etik ve çevresel konuların faaliyet ve karar alma süreçlerine entegre edilerek finansal sonuçlara katkıda bulunabileceğine inanmaktadırlar. Ayrıca, kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarının, paydaşların gözünde itibarı artıracak ve bunun da karlılığı etkileyeceği düşünülmektedir.

- ✓ *İlgi Odaklı Kurumsal Sürdürülebilirlik (Yeşil)*: Bu aşamada, kurumsal sürdürülebilirlik ekonomik, sosyal ve ekolojik boyutların dengelenmesinden oluşur. Kurumsal sürdürülebilirlik çabaları, yalnızca yasalara uyumu ve kârlılığı değil, aynı zamanda dünyanın korunmasını, sosyal sorumluluğu ve insanların içindeki potansiyel gücün ortaya çıkarılmasını da hedefler. Bu seviyede işletmeleri harekete geçiren güç, dünyanın korunması, sosyal sorumluluk ve insanların içindeki potansiyel gücün ortaya çıkartılmasıdır.
- ✓ *Sinerji Odaklı kurumsal sürdürülebilirlik (Sarı)*: Bu aşamadaki işletmeler, ekonomik, sosyal ve ekolojik alanlardaki kurumsal performanslarını tüm paydaşları içeren sinerjik bir yaklaşımla geliştirmektedirler. İşletmeler için itici güç, kurumsal sürdürülebilirliğin başarının kaçınılmaz bir parçası olarak algılanmasıdır.
- ✓ *Bütünsel Kurumsal Sürdürülebilirlik (Turkuaz)*: Bu aşamada, kurumsal sürdürülebilirlik tamamen kurumun her yönüyle bütünleştirilir. Amacı hem şu anda hem de gelecekte her insanın ve kurumun hayatını sürdürmesine ve yaşam kalitesinin artmasına katkıda bulunmaktır. İşletmeler bu süreçte sürdürülebilirliği, birbirine bağlı ve muhtaç olan tüm olay ve varlıklar için tek seçenek olarak görmektedir.

Van Marrewijk ve Werre (2003) tarafından belirlenen bu ilkeler, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için karşılaştıkları zorluklarla kendi konumları ve yetenekleri doğrultusunda nasıl başa çıkacaklarını açıklamaktadır.

Hem Dyllick ve Hockerts (2002) hem de Van Marrewijk ve Werre (2003) kurumsal sürdürülebilirlik için bir işletmenin öncelik vermesi gereken konuları belirlemişlerdir. Yazarlar, işletmelerin amaçlarına uygun, faaliyet gösterdikleri alanlarda stratejileriyle uyumlu, kendi beklenti ve bakış açılarıyla örtüşen bir yol izlemelerinin önemini vurgulamışlardır. Ayrıca, işletmelerdeki baskın değer ve şartların kurumsal sürdürülebilirlikle ilgili tanımlamalara ve yaklaşımlara rehberlik edeceğini de belirtmişlerdir (Max, 2008). Dyllick ve Hockerts (2002) ise kurumsal sürdürülebilirliğin uygulanmasında ele alınması gereken üç temel ilkeye değinmişlerdir. Bu ilkelere aşağıda yer verilmiştir:

- ✓ *Ekonomik, çevresel ve sosyal boyutların entegre edilmesi*: Sürdürülebilir kurumlar, faaliyetlerinde ekonomik boyuta ek olarak çevresel ve sosyal boyutlara da önem vermelidir. Bu, ekonomik, ekolojik ve sosyal boyutların entegre edilmesi anlamına gelir.
- ✓ *Kısa ve uzun vadeli bakış açısının entegre edilmesi*: Uzun vadeli işletme stratejileri oluştururken, kurumsal sürdürülebilirliği sağlamak için paydaşların bugünlerini ve geleceklerini göz önünde bulundurmak son derece önemlidir.

- ✓ *Sermayenin değil gelirin tüketilmesi:* Kurumların faaliyetlerini sürdürürken elde ettikleri geliri harcamaları, sermayelerini tüketmemeleri sürdürülebilirliğin önemli bir unsuru olarak kabul edilir. Ancak, uzun vadeli sürdürülebilirliği sağlamak isteyen kurumlar, ekonomik, doğal, sosyal ve beşerî sermayelerini etkili bir şekilde yönetebilmelidir.

Bu ilkelerin uygulanması, sürdürülebilir bir kurum olmanın temel şartı olarak kabul edilir. İşletmeler, hedeflerini belirlerken çevresel ve sosyal boyutları da göz önünde bulundururlar. Kurumsal sürdürülebilirlik, kurumun ekonomik, çevresel ve sosyal konulardaki anlaşmazlıkları gidermeyi amaçlarken gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk faaliyetleriyle uzun vadeli ekonomik başarılar elde etmeyi hedefler. Bu yüzden, sürdürülebilir kurumlarda sadece ekonomik sonuçlar değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel performanslar da.

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak, kurumsal sürdürülebilirliğin uzun vadeli bir bakış açısına sahip olduğu ve ekonomik, sosyal, çevresel ve yönetsel boyutları içerdiği söylenebilir. Bu çalışmada, kurumsal sürdürülebilirliğin sürdürülebilir büyüme için gerekliliği vurgulanmakta birlikte, tüm boyutların birbirinin tamamlayıcısı olduğu, eşit öneme sahip olduğu ve eş zamanlı yürütüldüğü takdirde kurumsal sürdürülebilirliğin mümkün olabileceği öngörülmektedir.

2.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, zaman içinde bir dizi siyasi, kamu ve akademik etkiden şekillenen daha geniş sürdürülebilirlik kavramından köken almaktadır (Kidd, 1992). Bu etkiler arasında, yirminci yüzyılın başlarındaki koruma hareketi, 1960'lar ve 1970'lerdeki çevre ve teknoloji karşıtı hareketleri (Ben-David, 1975; Farvar ve Milton, 1972), 1970'lerde ortaya çıkan "büyüme yok" felsefesi (Daly, 1974; Meadows vd., 1972) ve ekoloji disiplininin katkıları (Riddell, 1981) bulunmaktadır. 1980'lerde, insan hakları, yaşam kalitesi ve özellikle az gelişmiş ülkelerde yoksulluk da dahil olmak üzere sosyal konular daha belirgin hale gelmiştir (Sharma ve Aragón-Correa, 2005). Kurumsal sürdürülebilirlik, sosyal bilimlerde 1900'lerin ortalarından beri araştırma ilgisinin konusu olmuştur. Böylece sürdürülebilirlik raporlaması, işletme organizasyonlarının üretken çabalarını çevre ve çevresel topluluklarıyla dengelemek ve yönetmek için bir araç olarak 1990'ların ortalarında gelişti. Ayrıca, halkın çevre ve kalkınma konularına yeni yaklaşımlar için baskısı artmış ve çevresel korumayı yoksulluğun hafifletilmesine yol açacak bir kalkınma ile entegre etme talebi yükselmiştir.

Tarihsel olarak, kurumsal sürdürülebilirlik, ekonomik büyüme, çevresel düzenleme ve denetim, sosyal adalet ve eşitlik için bir itme sonucunda evrim geçirdi. Bu süreçte, endüstri,

hükümetler ve sivil toplum örgütleri arasında küresel bir ilgi ortaya çıktı ve sorumluluğu paylaşma yöntemleri geliştirmek ve çevreyi ve doğal kaynaklarını koruyan ve sürdüren yasaları saygı göstermek için iş birliği yapmaya yönelik oldu. Ayrıca, iş piyasalarında yaşanan son dönemdeki sıkıntılar, "sorumsuzluk çağı"nı sona erdirmek için dünya çapında hükümet iş birliğine yol açtı (Christofi vd., 2012).

Birleşmiş Milletler 'e bağlı Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (WCED), hazırladığı “ortak geleceğimiz” adlı raporda sürdürülebilirliği çevresel bütünlük ve sosyal adaletle ilişkilendirirken, aynı zamanda şirketlere ve ekonomik refaha da atıfta bulunarak sürdürülebilir kalkınma kavramını ortaya koymuş ve bu kavramı, "gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılamak için kendi yeteneklerini tehlikeye atmadan, mevcut ihtiyaçları karşılayan gelişme" olarak tanımlamıştır (WCED, 1987). Söz konusu rapor ayrıca, çevresel tahribatın tehditlerinin en aza indirildiği ve dünya halkının kuşaklar arası ve içinde ekonomik istikrar ve sosyal adaletten yararlandığı bir gelecek hayal etmeye dünyayı teşvik etti. İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak için çevreye bağımlı olduklarını kabul etmiş, toplumun refahının ekoloji ile ekonomik büyüme arasındaki dengeye bağlı olduğunu öne sürmüştü ve kaynakların sömürülmesi ile çevrenin korunması ve korunması arasında uygun bir denge çağrısında bulunmuştur (Hopwood vd., 2005). 1992 Rio de Janeiro Dünya Zirvesi, bu tanımın iş liderleri, politikacılar ve STK'lar tarafından geniş çapta kabul edilmesine katkı sağlamıştır (Dyllick ve Hockerts, 2002). Kuruluşlar için, bu, sosyal ve insan refahını iyileştirirken ekolojik etkilerini azaltmak ve organizasyonel hedeflerin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak gibi zorluklarla eşzamanlı olarak karşı karşıya kalmaları anlamına gelmekteydi (Sharma, 2002).

WCED tanımına dayanarak, ayrıca strateji ve yönetim literatüründen etkilenen bir dizi sonraki tanım, organizasyonlarla ilgili sürdürülebilirlik kavramı da dahil olmak üzere kurumsal sürdürülebilirlikle ilgili çeşitli tanımlar ortaya çıktı. Bu tanımlar, kurumsal sürdürülebilirliği çoğunlukla ekolojik bir endişe olarak sınıflandırıp sınıflandırmadıklarına (Shrivastava, 1995) ya da bir örgütün sosyal sorumluluğu olarak görmelerine (Carroll, 1999) veya kurumsal sürdürülebilirlik kavramını, kurumsal ekonomik faaliyetleri doğal ve sosyal çevre ile ilgili örgüt endişesiyle entegre etmeye genişletmeye dayanır (Benn vd., 2006; Dyllick ve Hockerts, 2002; Van Marrewijk, 2003). Bazı akademisyenler ayrıca "kurumsal sosyal sorumluluk" terimini, sosyal, çevresel ve ekonomik endişelerin bir örgütün kültürüne, karar alma sürecine, stratejisine ve operasyonlarına entegre edilmesini tanımlamak için kullanmaları (Berger vd., 2007) nedeniyle çeşitli tanımlar ortaya çıkmıştır. Söz konusu bu tanımlar, örgüt üyeleri terimi yorumlamak ve operasyonel hale getirmek konusunda zorluk yaşadıkları için kurumsal sürdürülebilirliğin takibi ve uygulanmasında karmaşa ve engeller yaratmıştır (Faber vd., 2005).

Daily ve Huang (2001)'a göre kurumsal sürdürülebilirlik kavramıyla ilgili sadece anlaşmazlık değil, aynı zamanda kurumsal sürdürülebilirliğin kurumsal uygulamada nasıl uygulanacağı konusunda da netlik eksikliği bulunmaktadır. Geçmiş araştırmalar genellikle firmaların sürdürülebilirlik uygulamalarını genel olarak benimsemelerine ve ilgili sınıflandırma düzenlemelerine (Azzone ve Bertele, 1994; Benn vd., 2014; Hunt ve Auster, 1990) odaklanmıştır. Bu benimseme sürecinin arkasındaki ana etkenlerin, çevresel düzenlemeler ve hükümetler tarafından belirlenen standartlar veya müşteri grupları ve toplumdan kaynaklanan baskılar olmak üzere örgüt dışındaki faktörler olduğu düşünülmüştür. Bununla birlikte örgütün kendisi genellikle "siyah kutu" olarak ele alınmıştır (Howard-Grenville, 2006).

Son zamanlarda yapılan birkaç çalışma, işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarını benimsemesi için iç örgüt baskılarına, örneğin, artan işgücü devri nedeniyle azalan firma sadakati ve işyeri memnuniyeti (Wilkinson vd., 2001) işaret etmiştir. Bu çalışmalar, üst düzey yönetim desteği, insan kaynakları yönetimi, çevre eğitimi, çalışan yetkilendirme gibi iç örgüt faktörlerini, kurumsal sürdürülebilirliği başarıma sürecindeki önemini vurgulamaktadır (Daily ve Huang, 2001; Wilkinson vd., 2001). Diğer yazarlar, organizasyonların gerçekten kurumsal sürdürülebilirliği başarabilmesi için çalışan değerlerinde ve temel varsayımlarında daha kapsamlı değişikliklere ihtiyaç duyulduğunu savunmaktadır (Crane, 2000; Purser, 1994). Bu çalışmalar bir araya geldiğinde, kurumsal sürdürülebilirliğin farklı düzeylerde örgütsel değişim ve uyum gerektiren çok yönlü bir kavram olduğunu öne sürmektedir.

Yukarıda belirtilmiş olduğu gibi, son yarım yüzyılda kurumsal sürdürülebilirlik olgusu ve uygulaması hem ABD'de hem de Avrupa Birliği'nde bağımsız olarak ve farklı bir hızda evrim geçirmiştir. Bununla birlikte, sürdürülebilirlik olgusu, üç ayrı ancak birbiriyle ilişkili kurumsal kavramı (ekonomik, sosyal ve çevresel) benimsemiş ve bu üç kavram, yeni kurumsal sürdürülebilirlik paradigmasını şekillendirmiştir. Ancak, sürdürülebilirlik performansının ölçülmesi ve raporlanması hala gönüllülük esasına bağlıdır ve geliştirme aşamasındadır. Henüz kabul edilen standartlar ve kurullar tarafından tam olarak benimsenmemiştir. Son on yıl içinde, operasyonel tanımlar geliştirilmiş ve ekonomik, sosyal ve çevresel kurumsal sürdürülebilirlik performans/sonuçlarını raporlamak için ölçümler oluşturulmuştur. Birkaç yıl araştırma pratiği ve yenilikten sonra bile, mevcut sürdürülebilirlik raporlama göstergelerinin ve yöntemlerinin ne evrensel ne de standart olduğu söylenebilir (Christofi vd., 2012)

2.4. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Kurumlar Açısından Önemi

Dünya çapında birçok kurum, kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarını iş operasyonlarında kullanmaktadır. Araştırmacılar ve kurum yöneticileri arasındaki ilginin

artmasıyla, KS kurumun yönetim hedefini temsil ederek ekonomik, çevresel ve toplumsal koşullarla uyum içinde sürdürülebilirliğini artırmayı amaçladığı görülmektedir. KS, uzun vadeli sürdürülebilir kurum değerine odaklanarak kısa vadeli kâr maksimizasyonu yerine gelir. Genellikle, KS ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) arasındaki farklar karıştırılır. KS kurum operasyonlarında ulaşılması istenilen nihai hedefi temsil ederken, KSS bu hedefe doğru bir adım olduğu için KS, KSS'den daha geniş bir kapsama sahiptir. Bununla birlikte, bu kavramlar birbirleriyle bağlantılıdır. KS' yi benimseyen kurumların, çeşitli faaliyetlerde bulunarak daha geniş bir paydaş grubunun ihtiyaçlarını karşılamaları beklenir. KS' yi gerçekleştiren kurumlar, paydaşlarla geliştirilmiş iyi ilişkilerin yanı sıra artan işgücü verimliliği, daha yüksek hisse senedi getirileri ve ürün piyasası avantajları gibi çeşitli faydalar sağlayabilir. Ancak, KS için gerekli maliyetler nispeten düşük olabilir ve dolayısıyla potansiyel faydalarını aşabilir. Bu nedenle, paydaşların ve hissedarların perspektifinden, KS faaliyetlerinin sonuç olarak kurumsal finansal performansı artırıp artırmayacağı önemli bir sorudur. Araştırmacılar, KS faaliyetlerinin finansal performans ve kurum değeri üzerindeki etkilerini çeşitli açılardan incelemişlerdir. Önceki çalışmaların çoğu, KS' nin firma performansı ile pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermektedir, özellikle de varlık getirisi veya yatırım getirisi gibi muhasebe ölçümleri açısından daha iyi performans sergilediklerini belirtmektedir (Kim ve Kim, 2018).

Son yıllarda yapılan araştırmalar, farklı paydaş gruplarının çeşitli taleplerine uyum sağlayarak sürdürülebilir başarıya ulaşmak için önemli unsurları ve süreçleri açıklamıştır. Bu önemli unsurların başında kurumsal sürdürülebilirlik gelmektedir çünkü kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin birçok alanda uyum sağlamasına veya uygunluk göstermesine yardımcı olmaktadır (Akrivou ve Bradbury-Huang, 2011).

Kurumsal sürdürülebilirliği kurum düzeyinde başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için, kurum dışı faktörlerin (tüketiciler, hükümetler, toplum vb.) ve kurum içi faktörlerin (çalışanlar, üst yönetim desteği, insan kaynakları yönetimi, çalışan eğitimi, takım çalışması, ödül-teşvik sistemi vb.) bu sürece uyum sağlaması, kurumsal sürdürülebilirliğin çok yönlü bir yaklaşım olup farklı seviyelerde örgütsel değişim ve uyum gerektirdiği için hayati önem taşır. Bu nedenle, kurumsal sürdürülebilirlik ilkelerinin kurumlarda benimsenmesi için, öncelikle çalışanların sürdürülebilirlik konusunda eğitilmesi ve sürdürülebilirlik raporlarının yayınlanması gerekmektedir. Ayrıca, kurumsal sürdürülebilirliğin tüm kurumda benimsenmesi için, çalışanların değer ve inançları ile insan sağlığı ve çevre sistemlerinin temel varsayımları arasında entegrasyon sağlanmalıdır (İhsan vd., 2015).

Kurumsal sürdürülebilirliğin önemi, iki ana konu üzerinde vurgulanır:

- I. *Sürdürülebilir kalkınmanın hayata geçirilmesi için kurumların hangi alanlarda yoğunlaşması gerektiği:* Bu konu, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerini belirlemesi ve uygulaması gereken stratejileri belirlemesi gerektiğini vurgular. Bu, işletmelerin çevresel ve sosyal etkilerini azaltmak ve ekonomik olarak sürdürülebilir bir gelecek sağlamak için çaba göstermelerini gerektirir.
- II. *Sürdürülebilir kalkınma için işletmelerin, hükümetin ve sivil toplum kuruluşlarının bir araya gelerek ortak bir hedef oluşturma:* Bu konu, sürdürülebilir kalkınmanın başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için işletmelerin, hükümetin ve sivil toplum kuruluşlarının iş birliği içinde çalışması gerektiğini vurgular. Bu iş birliği, ortak amaçlar belirleyerek ve kaynakları paylaşarak sürdürülebilirlik açısından daha etkili sonuçlar elde etmeyi amaçlar.

Bu iki konunun üzerinde durulması, kurumsal sürdürülebilirlik adına yapılacak gelişmelerin sadece kurumlar için değil, aynı zamanda sürdürülebilir kalkınma ve toplum için de önemli iyileşmeler sağlayabileceğini gösterir (Kuşat, 2012).

Çevresel dengenin, ekonomik ve sosyal adaletin sağlandığı bir toplumsal yapıyı mümkün kılacak şekilde ekonominin yeniden tanımlanması ve kurumların faaliyetlerini bu çerçevede sürdürmesi, kurumsal sürdürülebilirlik sayesinde gerçekleşir. Aynı zamanda, kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarıyla sivil toplum kuruluşlarıyla gerçekleştirilecek ortak projelerin sayısının artması ve uzun vadeli ortaklıkların kurulması, ülkelerin sürdürülebilir kalkınma sürecine önemli katkılar sağlayacaktır (Caymaz vd., 2014). Diğer yandan, kurumsal sürdürülebilirliğin işletmeler tarafından başarılı bir şekilde yürütülmesi için, işletmelerin üç önemli ilkeyi politikalarına, faaliyetlerine, süreçlerine ve ürünlerine yansıtmaları gerekmektedir (Bansal, 2005).

- I. *Çevresel bütünlük:* Kurumlar, çevreyle dost üretim teknolojilerini geliştirmek için yeni bir bakış açısı benimsemektedir. Bu çerçevede, kurumlar, kurumsal çevre yönetimiyle çevreye verdikleri olumsuz etkileri azaltmaya çalışmaktadır. Her kurum üretim sürecinde ve sonrasında çevreye bıraktığı atıklarla çevresel etkiye sahiptir. Sonuç olarak, kurumlar, çevresel dengeyi korumak amacıyla olumsuz etkilerini en aza indirerek çevresel bütünlük sağlamaktadır.
- II. *Sosyal Adalet / Sosyal Eşitlik:* Kurumlar, gerçekleştirdikleri sosyal sorumluluk projeleri aracılığıyla, tüketicilerin kaynaklara eşit bir biçimde erişimini sağlarlar. Başka bir deyişle, kurumlar, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarıyla toplumda sosyal eşitliğin sağlanmasına katkıda bulunurlar. Bu kapsamda, kurumlar, ekonomik, yasal ve

etik yükümlülüklerini yerine getirerek ve gönüllü faaliyetlerde bulunarak, toplum üyelerinin kaynaklara eşit bir şekilde erişimini sağlarlar.

- III. *Ekonomik Refah:* Kurumlar, mevcut ve yeni ürünlerin üretiminde verimlilik artışı sağlayarak bir değer artışı (ekonomik refah) elde ederler. Kurumlar sadece ürünlerin üretimini değil, aynı zamanda hizmetlerin sağlanmasını da içererek değer yaratırlar. Ayrıca, ürün ve hizmetlerin etkinliğini artırarak da değer artışı sağlanır. Bu durumda, değer yaratma çeşitli şekillerde gerçekleşir; örneğin, tüketicilerin taleplerine cevap vermek için farklı ve yenilikçi ürünlerin üretilmesi, girdi maliyetlerinin azaltılması veya ürün etkinliğinin artırılması gibi yöntemlerle değer yaratılır.

Bu durumda, işletmeler için kurumsal sürdürülebilirliğin faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz (Çorakçı, 2012):

- ✓ Yeni pazar açılımları ve fırsatlar yaratması, pazarlama stratejilerinde çeşitlilik sağlaması,
- ✓ Etkili bir risk yönetimi için temel oluşturarak işletmeyi koruyup güçlendirmesi,
- ✓ Marka değerini, kuruma olan güveni ve itibarı artırması ve bu artışlarla birlikte satışların, pazar payının ve kârlılığın artması,
- ✓ Marka konumunu güçlendirerek sağlam bir kurum imajı ve etkisi oluşturmaları ve buna paralel olarak nitelikli ve vasıflı eleman istihdamının kolaylaşması,
- ✓ Çalışan motivasyonunu artırması ve verimliliği yükseltmesi, özellikle kurumsal sürdürülebilirliğin sosyal boyutuyla,
- ✓ Toplum nezdinde oluşturulan itibarın rekabet üstünlüğü sağlaması,
- ✓ Bilinç seviyesi artan tüketicilerin talepleri doğrultusunda işletmeleri inovatif faaliyetlere yöneltmesi ve gelişimi teşvik etmesi,
- ✓ Kurumsal sürdürülebilirlik sayesinde ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan gelişmiş işletmelere uluslararası finans ve yatırım kuruluşlarından finansal destek sağlama olasılığının artması,
- ✓ İşletmelerin büyümesinin yanı sıra, çalışan eğitimleri ve kitle iletişim araçlarındaki bilgilendirici tanıtım stratejileriyle toplumu geliştirmesi ve bu sayede oluşan toplumsal bilinçlenmenin sonucunda işletmelerin ekonomik devamlılığını sağlaması.

Kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımını benimseyen kurumların; hizmetlerin ve ürünlerin tüm aşamalarında -üretimden geri dönüşüme kadar- insan yaşamına, toplum yaşamına ve çevreye zarar vermeden ekonomiye katkı sağlayacakları düşünülmektedir. Ayrıca, kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerinin işletmelere rekabet avantajı kazandırdığına inanılmaktadır. İş dünyasında "başarılı" olarak kabul edilen kurumlarda, çevre yönetimi, kurumsal etik, yönetim

kalitesi, marka değeri, sosyal sorumluluk ve müşteri sadakati gibi değerler ön planda bulunmaktadır. Bu değerler, aslında kurumların kurumsal sürdürülebilirlik politika ve stratejilerini şekillendirir. Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri; kurumların maliyet tasarrufu yapmalarını, iç kontrol süreçlerini ve karar verme sistemlerini geliştirmektedir. Bu kaynak verimliliği, rakiplerine oranla işletmelere uzun vadede rekabet avantajı sağlar. Ancak, kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımının kurumlara getirdiği maliyetlere bakıldığında; eğitim faaliyetleri ve risk yönetimine ilişkin ek maliyetlerin yanı sıra, zaman, çaba ve yatırım gerektirdiği görülür. Bu nedenle, kısa vadede kurumlar mevcut kaynaklarını kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerine yönlendirirken, uzun vadede kaynakların yeniden dağıtımıyla sürdürülebilirlik stratejileri finanse edilir. Bu durum, kısa vadede kurumun karlılığını azaltabilir; ancak uzun vadede yeni teknolojilerin kullanımı ve kurumsal kültürdeki değişimle birlikte işletmenin performansı artabilir. Bununla birlikte, kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerinin kurumların kurumsal itibarını olumlu etkileyerek marka değerini artırdığı düşünülmektedir (Sansar, 2015).

2.5. Kurumsal Sürdürülebilirlik Bileşenleri

Kurumsal sürdürülebilirlik modeli, kendi çıkarlarının ötesinde sistemin tüm paydaşlarının çıkarlarını gözetken, ekonomik getiriyle birlikte sosyal ve çevresel etki arasındaki dengeyi sağlayan, sürdürülebilir kalkınma ilkeleriyle uyumlu olarak sorumluluklarını yerine getiren ve bu yaklaşımı ölçülebilir bir şekilde entegre eden bir model olarak tanımlanabilir (Coşkun, 2013).

Bir model olarak kurumların sürdürülebilirlik anlayışının temelinde yatan ve bileşenleri olan sürdürülebilir kalkınma, kurumsal sosyal sorumluluk, üçlü kâr hanesi ve kurumsal yönetim kavramları vb. hem kurumsal sürdürülebilirlikle ilişkili hem de bu kavramlar kurumsal sürdürülebilirliğin gelişimine önemli katkılarda bulunmuşlardır. Literatürde birçok çalışmada farklı kavramların da bu bileşenlere dahil edildiği ya bu bileşenlerden bazılarının bir bileşenin alt başlığı olarak kullanıldığı ya da hariç tutulduğu gözlemlenmektedir.

2.5.1. Sürdürülebilir Kalkınma

Sürdürülebilir kalkınma kavramı; ilk olarak 20. Yüzyılda sonlarında çevresel olarak yaşanan sorunların artışının meydana gelişile fark edilip, gündeme geliş ve önem kazanmaya başlamıştır. Sürdürülebilirlik kavramının tarihi ve zaman içerisindeki gelişimini anlamak için ilk olarak sürdürülebilir kalkınma kavramını anlamak gerekmektedir (Kiremitçi, 2019) .

Kalkınma, toplumların en önemli hedeflerinden biridir. Gelişmekte olan ülkelerin ilerlemesi ve gelişmiş ülkelerin standartlarını sürdürmesi için belirlenmiş kalkınma hedefleri bulunmaktadır (Karataş ve Çankaya, 2010). Kalkınma kavramı literatürde farklı şekillerde

tanımlanırken, sürdürülebilir kalkınma kavramı ilk kez 1980'lerde ortaya çıkmış olup, Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından yayımlanan ve uluslararası kuruluşlarca kabul gören ilk rapor olan Brundtland Raporu'nda en kapsamlı şekilde “sürdürülebilir kalkınma, bugünün ihtiyaçlarını karşılarken gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama kapasitesini tehlikeye atmadan gerçekleşen kalkınma” olarak tanımlanmıştır (WCED, 1987). Sürdürülebilirlik ve kalkınma kavramlarının tanımları konusunda farklılıklar olsa da, bu raporda ifade edilen sürdürülebilir kalkınma kavramının tanımı konusunda fikir birliği oluşmuştur (Turhan, 2011).

Sürdürülebilir kalkınma, insanlık için refah düzeyinin artırılması hedefine yönelik çabaları, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarıyla birlikte dikkate alarak, gerekli kalkınma stratejilerini izlemeyi içerir. Bu süreçte, gelecek kuşakların, bugünkü toplumlarla eşit kaynaklara sahip olabileceği koşulların yaratılması amaçlanır (Gürlük, 2010).

Sürdürülebilir kalkınmanın kurumsal sürdürülebilirliğe katkısını iki yönlü değerlendirmek mümkündür. Birincisi, kurumların çevresel, sosyal ve ekonomik alanlardaki performanslarını belirlemelerine yardımcı olmasıdır. İkincisi ise, kurumların, hükümetlerin ve sivil toplumun çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliğe doğru çalışması için ortak bir sosyal amaç sağlamasıdır (Wilson, 2003).

Sürdürülebilir kalkınma modeli, insanların ihtiyaçlarını karşılamak, sosyal adaleti sağlamak ve çevresel sınırlara saygı göstermek gibi üç temel ahlaki gereklilik altında incelenir. Bu modele göre, sosyal, ekonomik ve çevresel hedeflerin dengede olması amaçlanır. Ancak, bazı araştırmacılar, bu modelin üç sütunlu kalkınma modeli ile çeliştiğini ve insan davranışlarını kısıtladığını öne sürmektedir (Holden ve Linnerud, 2007).

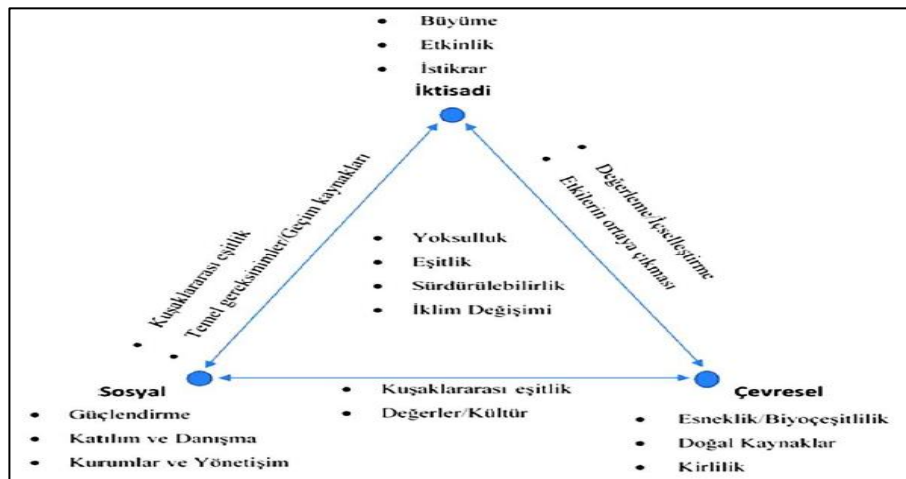
Sürdürülebilir kalkınma, genellikle gerçek getiri odaklı büyüme kavramıyla karıştırılsa da aslında anlamsal olarak farklıdır. Sürdürülebilir kalkınma, özellikle kişi başına düşen gelir üzerinde dururken, genel anlamda gelirle birlikte diğer refah ölçütleriyle tanımlanır. Büyüme genellikle ekonomik bir ölçüm olarak algılanırken, kalkınma ekonomiyi sosyal ve kültürel boyutlarıyla birleştirerek açıklar. Sürdürülebilir kalkınma, aşağıda belirtilen maddelerle ilişkilendirilir (Hoşkara, 2007).

- ✓ Çevresel bütünlüğün ve çeşitliliğin korunması
- ✓ Doğal ve kültürel çevreye değer verilmesi
- ✓ Çevresel korumanın kalkınma ile bütünleştirilmesi
- ✓ Kaynakların etkin bir şekilde kullanılması
- ✓ Herkes için yaşam standartlarının sağlanması
- ✓ Faydacı koruma

- ✓ Herkes için adalet
- ✓ Bilimin kalkınma ile ilgili sorunlara uygulanması
- ✓ Çevreye zarar vermeyen ekonomik büyüme,
- ✓ Kalkınmanın uzun vadeli bir süreç olduğunun kabul edilmesi.

Sürdürülebilir kalkınma, çevre, ekonomi ve toplum olmak üzere üç boyutta tanımlanmıştır. Bu üç boyut arasında hangisinin daha etkili olduğu konusunda tartışmalar vardır. "Hangi hedef önceliklidir? Finansal büyüme ile çevresel ve toplumsal ihtiyaçlar dengeli bir şekilde karşılanabilir mi?" gibi sorular gündeme gelmektedir. Bu çok bileşenli kavram, ancak bütünleşme sağlandığında gerçekleştirilebilir. Ekonomik Kalkınma Komisyonu, sürdürülebilir kalkınmayı, ekolojik, toplumsal ve ekonomik boyutlarının eş zamanlı olarak ilerlemesi gerektiğini ifade etmektedir (Sarıkaya ve Kara, 2007). Sürdürülebilir kalkınma için ekonomik büyümenin tek başına yeterli olmadığı konusu büyük önemli arz etmektedir. Ekonomik (iktisadi), sosyal ve çevresel boyutlarıyla tüm eylemler birbiriyle ilişkilidir. Bu nedenle, bu boyutlardan sadece birinin tek başına değerlendirilmesi yanlış sonuçlara ve 'sürdürülemez sonuçlara' yol açabilir (OECD, 2008).

Munasinghe (2009)'nin sürdürülebilir kalkınma üçgeni, sürdürülebilir kalkınmanın ana aktörlerini ve aralarındaki ilişkiyi açıklamaktadır (Şekil 2.3). Bu perspektife göre, sürdürülebilir kalkınma çözümlerinde ekonomik, sosyal ve çevresel perspektifler göz önünde bulundurulur. Munasinghe (2009)'ye göre, sürdürülebilir kalkınmanın temel öğeleri arasında bağlantılar bulunmaktadır. Üçgenin köşelerindeki her aktörün kendine özgü amaçları vardır. Ekonomi, insan refahının artmasına mal ve hizmet tüketiminin artırılması yoluyla odaklanırken, çevre biyoçeşitlilik ve doğal kaynaklara odaklanır. Sosyal alan ise insan ilişkilerini güçlendirmeye ve insanların amaçlarına ulaşmasına odaklanır.



Şekil 2.3 Sürdürülebilir Kalkınma Üçgeni

Kaynak: Munasinghe (2009)

Sürdürülebilir kalkınmanın tarihsel gelişimi boyunca farklı alanlarda farklı şekillerde tanımlanmış olmasına rağmen, temelde nesiller arası adaletin sağlanması, sosyal ve ekolojik sistemlerin uzun vadeli kalıcılığının güvence altına alınmasını amaçlamaktadır. Sürdürülebilir kalkınmayla ilgili akademik faaliyetlerde üç ortak nokta öne çıkmaktadır (Zink vd., 2008) .

- ✓ Sürdürülebilir kalkınma uygulamaları sadece çevresel konulara değil, aynı zamanda insan ihtiyaçlarının karşılanmasına da odaklanmalıdır.
- ✓ Her nesil, geçmiş nesillerin bıraktığı mirastan adil biçimde yararlanabilmeli ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde kaynakları kullanmayı garanti altına almalıdır.
- ✓ Sürdürülebilir kalkınmanın temel bileşenleri; ekonomik, sosyal ve çevresel kalkındır ve her biri aynı önem derecesinde ele alınmalıdır.

1987 yılında WCED tarafından yapılan sürdürülebilir kalkınma tanımı çevresel bütünlük, sosyal adalet ve ekonomik refah olmak üzere üç ilkeye dayanmaktadır. Bu ilkelerden herhangi biri dikkate alınmadığında sürdürülebilir kalkınma sağlanamaz (Bansal, 2005).

- ✓ *Çevresel bütünlük ilkesi:* WCED tarafından hazırlanan “Ortak Geleceğimiz” adlı raporda çevre sorunlarının, yoksulluk ve eşitsizlik ekseninde ele alındığı ve yoksulluğun ve eşitsizliğin olduğu bir dünyanın, her zaman çevresel ve diğer boyutlardaki krizlere eğilimli olacağı belirtilmiştir. Nüfusun artması, çevre kirliliğinin ve doğal kaynakların zarar görmesinin, zararlı gazların atmosfere salınımının çevresel bütünlüğü tehlikeye soktuğunu belirtir. Doğal çevrenin zarar görmesi durumunda, insan hayatı için temel ve önemli olan kaynaklar da etkileneceğinden, çevresel bütünlük sağlanamaz. Başka bir deyişle, çevresel bütünlük ilkesine göre, insan faaliyetleri toprak, su ve havayı olumsuz şekilde etkilemediği sürece sürdürülebilir kalkınma sağlanabilir.
- ✓ *Sosyal adalet ilkesi:* Toplumdaki her birey doğal kaynaklara ve fırsatlara eşit erişim hakkına sahiptir. Eşit haklar hem mevcut neslin hem de gelecek nesillerin aynı kaynaklardan ve fırsatlardan yararlanabilmesini içerir. Kalkınma, ancak toplumun ihtiyaçlarının tam olarak karşılandığı durumlarda gerçekleşebilir. İhtiyaçlar sadece temel gereksinimler olan yiyecek, giyecek ve barınma ile sınırlı değildir; aynı zamanda eğitim, sağlık ve siyasi özgürlük gibi alanları da içerir.
- ✓ *Ekonomik refah ilkesi:* Ekonomik refah ilkesi, mal ve hizmetlerin insanların yaşam standartlarını artırmak üzere üretilip piyasaya sunulmasını ifade eder. Kaliteli bir yaşam, işletmelerin ve toplumdaki bireylerin kapasitelerini verimli bir şekilde kullanabilmelerine dayanır. İkame edilemeyen kaynakları tüketmeyen, ekolojik sisteme zarar vermeyen ve dünyadaki sosyal adaletsizliği önleyen ekonomik gelişme

sürdürülebilir kalkınmanın bir parçasıdır. Ekonomik refahı sağlayamayan bir toplum kendi sağlığını tehlikeye atar ve ekonomik gelirle ilişkilendirilen yararları eşit şekilde paylaşamamanın, sosyal adaleti zedeleyerek çevresel bütünlüğün zarar görmesine neden olabilir.

Her üç ilke, sürdürülebilir kalkınmanın temelini oluşturur ve birbirlerini tamamlar niteliktedir. Bu ilkelere birlikte değerlendirildiğinde, sürdürülebilir kalkınma; "sınırlı kaynakların en verimli şekilde kullanılması ve yok edilmeden korunmasıyla, sadece belirli bir kesim için değil, tüm insanlık için adil bir ekonomik gelişme ve fırsat sağlama" olarak da tanımlanabilir (De Kruijf ve Van Vuuren, 1998).

Sürdürülebilir kalkınma, karmaşık ve çok boyutlu bir kavram olup, ekonomik, sosyal ve çevresel temellere dayanarak nesiller arası eşitlik, adalet ve verimlilik kavramlarını bir araya getirir (Ciegis vd., 2009). Ekonomik açıdan sürdürülebilir kalkınma, gelecek nesillerin kişi başı gelirlerinin bugünkü nesillerden az olmamasını sağlamayı amaçlar (Repetto, 1986). Bu hedefi gerçekleştirmek için, tarım veya endüstriyel üretime zarar veren aşırı sektörel dengesizliklerden kaçınılmalı, kamu ve iç borç seviyesi yönetilebilir bir seviyede tutulmalı, temel mal ve hizmetlerin üretiminde devamlılığı esas alan bir sistem kurulmalıdır (Harris, 2000).

Sürdürülebilir kalkınma çevresel açıdan, insanların çevre üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmayı ve doğanın ile ekosistemlerin korunmasını içerir. Bilim ve teknolojiye hızlı gelişmeler ve sanayideki büyük ilerlemeler, insan hayatını kolaylaştırırken çevre sorunlarına da yol açmaktadır. Bu sorunlar arasında çevre kirliliği, küresel ısınma, asit yağmurları, artan sera gazları, kimyasal atıkların artışı, ozon tabakasının incilmesi, su ve toprak kirliliği, orman alanlarının azalması ve çölleşme yer almaktadır. Sürdürülebilir kalkınma için bu olumsuz etkilerin azaltılması gerekmektedir. Bu nedenle, işletmeler çevreye olan negatif etkilerini azaltmak için yenilikçi olmalıdır. Tasarlanan ürünlerin geri dönüşüme ve yeniden kullanıma uygun olması, tüketilen enerji ve doğal kaynakların azaltılması ve yenilenebilir enerjilerin kullanılması, mevcut üretim süreçlerinin yeniden tasarlanması, atık ve hava kirliliğini azaltacak yeni teknolojilerin ve ekipmanların kullanılması ve çevreye olumsuz etki eden kurumların aktivitelerinin azaltılması gibi yöntemlerle, kurumlar sürdürülebilir kalkınma yolunda önemli adımlar atabilirler (Eş, 2008).

Sosyal açıdan sürdürülebilir kalkınma, toplumlar arasındaki yakın sosyal ilişkilerin korunması ve toplumların genel refahının sağlanması anlamına gelir (Repetto, 1986). Bu bağlamda, politik sorumluluk ve katılımın teşvik edilmesi, cinsiyetler arası eşitliğin desteklenmesi, eğitim ve sağlık hizmetlerinin yeterli düzeyde olması ve üretimin eşit bir şekilde dağıtılması gibi konular önem kazanır (Harris, 2000). Sonuç olarak, sürdürülebilir kalkınma

çevresel, sosyal ve ekonomik performans gibi alanlara odaklanarak kurumsal sürdürülebilirliğe katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, kurumların, hükümetlerin ve sivil toplumun çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik konularında ortak toplumsal amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır (Bibri, 2008).

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları veya BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, 2015 yılında Birleşmiş Milletler tarafından kabul edilmiş ve dünya çapında sürdürülebilir kalkınmayı desteklemeyi amaçlayan 17 hedeften oluşan bir küresel planı temsil eder. Bu hedefler, sosyal, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik için çeşitli taahhütleri ve hedefleri içerir. Aşağıda, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ana kategorileri ve alt hedefleri listelenmiştir (UN, 2015):

- I. *Yoksulluğa son:* Aşırı yoksulluğun bitirilmesi, yoksulluğun en az %50 oranında azaltılması, sosyal koruma sistemlerinin oluşturulması, ekonomik haklarda eşitlik, çevresel, ekonomik ve sosyal afetlere karşı direnç, politikaların harekete geçirilmesi, cinsiyet ve yoksullukla mücadele politikaları gibi konuları içermektedir.
- II. *Açlığa son:* Güvenli ve besleyici gıdaya evrensel erişim, sürdürülebilir gıda ve dayanıklı tarım uygulamaları, gıda üretiminde genetik çeşitlilik ve tarımsal araştırmaları gibi konuları hedef almaktadır.
- III. *Sağlıklı ve kaliteli yaşam:* Bulaşıcı hastalıklarla mücadele, aile planlaması, madde kullanımının önlenmesi, araştırma geliştirme ilaç ve aşılarla evrensel erişim, sağlık finansmanının artırılması gibi konuları hedeflemektedir.
- IV. *Nitelikli eğitim:* Öğrenim bursları, uygun fiyatlı teknik, mesleki ve yüksek eğitime erişim, evrensel okuryazarlık, eğitimde eşitliği gibi konuları içermektedir.
- V. *Toplumda cinsiyet eşitliği:* Cinsiyet ayrımcılığının durdurulması, üreme sağlığı ve haklarına evrensel erişim, liderlik ve karar alma süreçlerine tam katılım, kadına yönelik şiddetin sonlandırılması, ekonomik, mülkiyet ve finansal hizmetlerde eşit haklar, cinsiyet eşitliği politikaları gibi konuları hedeflemektedir.
- VI. *Temiz su ve sanitasyon:* Güvenli içme suyu, su kalitesi ve yeniden kullanım, su kullanım verimliliği, su ve hijyenik yönetimde yerel katılım, su ile ilgili ekosistemin korunması gibi konuları içermektedir.
- VII. *Erişilebilir temiz enerji:* Modern enerjiye erişim, yenilenebilir enerjinin küresel artışı, enerji verimliliği, temiz enerji teknolojilerine ve yatırımlara teşvik gibi konuları içermektedir.
- VIII. *İnsana yakışır iş ve ekonomik büyüme:* Sürdürülebilir ve ekonomik büyüme, ekonomik verimlilik, çalışan hakları, eğitim ve öğrenimi desteklemek, ticaret desteği yardımları,

Üretim ve tüketimde kaynak verimliliği, bankacılık, sigorta ve finans işlemlerine evrensel erişim, tam istihdam ve eşit ücret politikaları gibi konuları hedeflemektedir.

- IX. *Sanayi, yenilikçilik ve altyapı*: Kapsayıcı, sürdürülebilir sanayileşme, endüstriyel teknoloji yönetimi, bilgi ve iletişim teknolojilerine evrensel erişim, finansal hizmetler gibi konuları içermektedir.
- X. *Eşitsizliklerin azaltılması*: Gelir eşitsizliğinin azaltılması, fırsat eşitliğinin sağlanması, sorumlu ve iyi yönetilen g politikaları, eşitliği destekleyen mali ve sosyal politikalar gibi konuları içermektedir.
- XI. *Sürdürülebilir şehirler ve topluluklar*: Sürdürülebilir ulaşım sistemleri, doğal afetlerin etkilerini azaltma, güvenli ve kapsayıcı kamu alanlarına erişim, güçlü ulusal ve bölgesel kalkınma planları, şehirlerin çevresel etkilerini azaltma hedeflemektedir.
- XII. *Sorumlu retim ve tüketim*: Doğal kaynakların sürdürülebilir yönetimi, kimyasal ve atık yönetimi, işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarını benimsemesi ve raporlaması, bilimsel ve teknolojik kapasitelerin sürdürülebilir üretim ve tüketim için desteklenmesi gibi konuları içermektedir.
- XIII. *İklim eylemi*: İklim değişikliği önlemlerinin politikalara dahil edilmesi, bilgi ve kapasite, afetlere karşı dayanıklılık ve uyum, iklim değişikliğine ilişkin birleşmiş milletler sözleşmesinin uygulanması gibi konuları içermektedir.
- XIV. *Sudaki yaşam*: Deniz kirliliğinin azaltılması, sürdürülebilir balıkçılık, ekosistemin korunması, deniz kaynaklarının sürdürülebilir kullanımının ekonomik faydaları, uluslararası deniz hukukunun anlaşılması, okyanus sağlığına yönelik bilgi, araştırma ve teknolojilere yönelik çalışmalar gibi konuları içermektedir.
- XV. *Karasal yaşam*: Karasal ve tatlı su ekosistemlerinin iyileştirilmesi, ekosistem ve biyoçeşitliliğin hükümet planlamasına dahil edilmesi, ekosistem ve biyoçeşitliliğin korunması ve sürdürülebilir kullanımı için finansal kaynakların arttırılması, sürdürülebilir orman yönetimi, küresel kaçakçılıkla mücadele gibi konuları içermektedir.
- XVI. *Barış, adalet ve güçlü kurumlar*: şiddetin azaltılması, adalete eşit erişim, yolsuzluk ve rüşvetle mücadele, küresel ynetişimde katılım, şiddeti önlemek ve suçla mücadele kapsamında ulusal kurumların güçlendirilmesi, bilgiye erişim ve temel özgürlüklerin korunması gibi konuları içermektedir.
- XVII. *Amaçlar için ortaklıklar*: Kalkınma yardımı taahhütleriyle i gelir toplamasının mobilize edilmesi, gelişmekte olan ülkeler için finansal kaynakların kullanımı, borç

sürdürülebilirliği, bilim, teknoloji ve yenilik kapasitelerinin güçlendirilmesi gibi konuları içermektedir.

Birleşmiş Milletler tarafından 2015 yılında yayınlanan 17 adet Sürdürülebilir Kalkınma Amacı (SKA), üniversiteler dahil olmak üzere çeşitli kurumları belirlenen hedeflere ulaşmaya teşvik etmektedir (BM, 2015). 2019'dan itibaren, Times Higher Education (THE) Etki Sıralama sistemi üniversiteleri bu 17 hedefe yönelik göstergelerle değerlendirmektedir. Üniversitelerin 17 hedefe ulaşması için çabalarını, eğitim, araştırma, sürdürülebilir kampüs uygulamaları ve topluma katkı alanlarına yönlendirmesi gerekmektedir (Şekil 2.4). Bu doğrultuda izlenmesi gereken adımlar şunlardır (Acuner vd., 2023) :

- ✓ *Politika geliştirme*: Üniversite tarafından belirlenen misyon, değerler, amaçlar ve hedeflerin tanımlanması ve stratejik bir plan içinde yer alması.
- ✓ *Uygulama*: Eğitim, öğretim, araştırma ve uygulamayı kapsayan ve üniversitenin rolünü yaygınlaştırma ve idari yönetim sektörlerini içeren bir dizi eylemin gerçekleştirilmesi.
- ✓ *Değerlendirme*: Çevresel performansı garanti altına almak için uygun veri ve göstergelerle desteklenmiş değerlendirme ve yönetim araçlarının kullanılması.
- ✓ *Optimizasyon*: Analiz ve değerlendirmelerin yanı sıra ilerlemeler, engeller, sistem iyileştirmeleri ve şeffaflık sağlayan sürdürülebilirlik raporlarıyla yöneticilere karar alma sürecinde destek sağlanması.



Şekil 2.4 Sürdürülebilir Üniversite Kavramının Temel Alanları

2.5.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Literatürde, kurumsal sosyal sorumluluğun (KSS) bir kavram olarak ilk kez ele alındığı eser olarak genellikle Oliver Sheldon tarafından 1923 yılında kaleme alınan "The Philosophy of Management" kabul edilir. Sheldon, yönetimin ilk sorumluluğunun topluma hizmet etmek olduğunu belirterek yönetimin bilimsel yöntemlere dayandığını ve temel olarak toplumsal sorumluluğa odaklanması gerektiğini vurgular (Peltekoğlu, 2012). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı 1950'lerden önce genellikle "sosyal sorumluluk" terimiyle ifade ediliyordu. Bu dönemde, iş dünyası tarafından yeterince önemsenmemesi ve etkisi altına alınmaması, bu kavramın o zamanki iş dünyası tarafından yeterince dikkate alınmamasının bir nedeni olarak gösterilebilir (Carroll, 1999).

Kurumların ekonomik faaliyetlerinin yanı sıra toplumsal değer yaratma sorumluluğunu savunan ve kurumsal sosyal sorumluluğun bir disiplin olarak kabul edilmesine katkıda bulunan bir diğer önemli isim Howard Bowen'dir. Bowen, 1953 yılında yayımladığı "İş Adamının Sosyal Sorumlulukları" kitabında yöneticilerin şirket politikalarını toplumun amaç ve değerlerini içerecek şekilde şekillendirmeleri gerektiğini savunmaktadır (Bowen, 1953). Bowen'ın kitabından sonra, 1960'lardan itibaren kurumsal sosyal sorumluluk kavramı kurumlar arasında popüler hale geldi ve bu kavrama artan ilgi gösterilmeye başlandı. Araştırmacılar, 1980'lerin başından itibaren, kurumların sadece ekonomik faaliyetleriyle değil, aynı zamanda ekonomik olmayan faaliyetlerinden dolayı da değerlendirilmelerinin gerekli olduğunu vurgulamaya başladılar (Lantos, 2001).

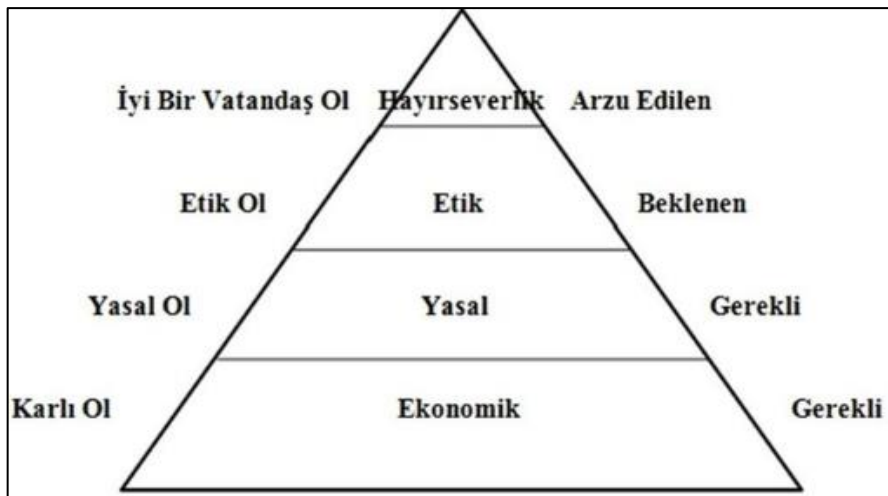
Kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımının gelişimine katkıda bulunan bir kavram olan kurumsal sosyal sorumluluk, günümüz uluslararası sahnesinde önemli bir tartışma konusu haline gelmiş ve son yirmi yılda dünya genelinde işletmeler için kaçınılmaz bir anlayış haline gelmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların uzun vadeli başarılarını sağlamaları ve gelecekte var olabilmeleri için sürdürülebilirliğin tüm yönlerini, özellikle de çevresel sürdürülebilirliği temel alan bir kavramdır (Aras ve Crowther, 2009).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, yöneticilerin kamu politikalarını ve insan odaklı konuları nasıl değerlendirmesi gerektiğiyle ilgili tüm kavramları kapsayan bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Windsor, 2006). Amerikan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği, kurumsal sosyal sorumluluğu bir işletmenin, sürekli olarak etik, ticari, yasal ve bulunduğu toplumun kamuoyu beklentilerini karşılayan ve daha fazlasını yaparak hareket etmesi olarak tanımlamıştır (Sarıkaya, 2008). Başka bir tanıma göre ise, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, belirli sosyal meselelerde ve işletmelerde uzun vadeli sorumluluk almayı, sadece maddi yardımlarla sınırlı kalmayıp daha fazlasını sağlamayı, işletme birimleri ve hayır işleri için

ayrılan bütçelerden kaynak sağlayarak fon oluşturmayı, stratejik iş birlikleri kurmayı ve aynı zamanda stratejik hedeflere ulaşmak için ilerlemeyi içeren bir değişim süreci olarak tanımlanmıştır (Smith, 1994).

Carroll (1979), kurumsal sosyal sorumluluğu "toplumun işletmelerden ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik yönündeki beklentileri" olarak tanımlamıştır. İşletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bu dört farklı sorumluluk alanına verdiği önem belirli seviyelerde olmakla birlikte, etik ve hayırseverlik boyutlarının ağırlığı gün geçtikçe artmaktadır. Carroll'ın bir piramidin düzeyleri olarak belirlediği bu unsurlar aşağıda açıklanmış ve Şekil 2.5'de gösterilmiştir (Carroll, 1991).

- ✓ *Ekonomik sorumluluk:* Kurumların ana amaçlarından biri ürün ve hizmet üreterek kar elde etmektir. Dolayısıyla, ekonomik sorumluluklarını yerine getirmeyen bir kurumun diğer sorumluluklarını yerine getirmesi mümkün değildir.
- ✓ *Yasal sorumluluk:* Kurumların faaliyetlerini yürütürken geçerli yasal düzenlemelere uygun hareket etmeleri gerekmektedir. Toplum, kâr amacı güden işletmelerin aynı zamanda yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası yasalara uyum sağlamasını beklemektedir.
- ✓ *Etik sorumluluk:* Kurumların paydaşlarının, ahlaki değerlerin korunması yönündeki standartları, normları ve beklentilerini kapsar.
- ✓ *Hayırseverlik sorumluluğu:* Bir kurumun iyi bir vatandaş olarak topluma, ülkesine ve tüm dünyaya yararlı faaliyetlerde bulunmasıdır. Bu sorumluluk, sanatın desteklenmesi, çalışanların ve yöneticilerin gönüllü olarak toplumsal faaliyetlere katılması ve eğitimin desteklenmesi gibi işletme faaliyetlerini içerir.



Şekil 2.5 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

Kaynak: (Carroll, 1991)

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının doğuşunda, paydaşlarla uzun vadeli ve güvene dayalı ilişkilerin önemini anlamamanın rolü büyüktür. Bugünün dünyasında hızla evrilen ve büyüyen kurumlar, sadece ekonomik açıdan güçlü olmanın değil, aynı zamanda toplumla sağlam ilişkiler kurmanın da hayati olduğunu kavramışlardır. Bu nedenle, kuruluşlar, hedef kitleleriyle ilişkilerinde sorumluluklarının farkına vararak hareket etmeye başlamışlardır (Karsak, 2016).

Kurumların, çevresindeki kurum içi ve dışı paydaşlara karşı bir dizi sorumluluğu vardır. Kurum içi paydaşlar genellikle çalışanlar, hissedarlar ve yöneticilerdir; Kurum dışı paydaşlar ise rakipler, müşteriler, tedarikçiler, çevre, toplum ve hükümet gibi grupları içerir (Özarlan, 2006). Kurumlar, bu paydaşlara karşı sorumluluklarını belirlerken çeşitli faktörleri göz önünde bulundururlar. Kurumların kurumsal sosyal sorumluluk politikalarını oluştururken izledikleri yol haritası genellikle şu ilkeler etrafında şekillenir (Drucker, 2012);

- ✓ İşletmenin ekonomik hedeflerinin yanı sıra sosyal hedeflerinin de belirlenmesi ve bu iki hedefin uyumlu bir şekilde yönetilmesi,
- ✓ Sosyal içerikli programların niteliği ve ayrılan bütçe ile yapılan harcamaların fayda/maliyet analizinin yapılması,
- ✓ Yeni sosyal hedeflere ulaşmak için plan ve bütçelerin oluşturulması, uygulanmasına yönelik yetki ve sorumlulukların, kontrol standartlarının belirlenmesi,
- ✓ Sosyal hedeflerin işletme içi ve dışında duyurulması ve sosyal paydaşlardan katkıda bulunmalarının talep edilmesi,
- ✓ Yıl sonunda sosyal içerikli programların değerlendirilmesi için bilançonun hazırlanması.

Kurumların bu ilkeler doğrultusunda kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini uygulama biçimleri şu şekildedir (Eren, 2005);

- ✓ Kötümser, düşük motivasyon ve verimlilik seviyesine sahip bir toplum yerine, aktif, iyimser, çalışmaya istekli ve yüksek motivasyon ve verimlilik düzeyine sahip bir toplum,
- ✓ Sınıfsal farklılıkların belirgin olduğu, düşmanlıkların ve gerginliklerin yaygın olduğu bir toplum yerine, sınıfsal farklılıkların en aza indirildiği, insan haklarına ve eşitlik ilkesine dayalı bir toplum,
- ✓ Siyasi, insani, ekonomik ve dini kurumlarda danışma ve çeşitliliğe dayalı bir yaklaşım benimsenen ve yönetim anlayışının egemen olduğu bir toplum,
- ✓ Verimlilik ve artan üretim sonucunda daha yüksek refah seviyelerine ulaşan bir toplum,

- ✓ Toplumsal kültürün hem mistik hem de materyalist yönleriyle değerlendirildiği ve her ikisinin de mutluluğu arayışında önemli olduğu bir toplum.

Kâr odaklı bir iş modelinden, toplumsal ve çevresel endişeleri gözetten bir kurumsal anlayışa doğru dönüşümün bir işareti olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) çalışmaları ortaya çıkmıştır. Kurumlar, toplumsal sorunlara odaklanmayı bir tercih haline getirerek, sosyal sorumluluklarını yerine getirerek imajlarını güçlendirmenin bir fırsatı olarak görmüşlerdir. Kurumlar sorumluluk ve sürdürülebilirlik gibi kavramlarla; öncelikle kendilerine dönüşümü, itibarı ve dolayısıyla kârlılığı artıracak bir strateji ile hareket etmektedirler (Çınarlı, 2009). Kurumsal sosyal sorumluluğa dair farklı yazarlar tarafından pek çok çalışma yapılmış ve çeşitli tanımlamalar geliştirilmiştir. Ancak, bu farklı bakış açılarına rağmen, kurumsal sosyal sorumluluğun işletmelerin paydaşlarıyla ilişkileri ve faaliyetlerine yönelik sosyal ve çevresel konuları gönüllü olarak entegre etmeleri, yapılan tanımlamaların ortak bir noktası olarak görülmektedir (Smith ve Nystad, 2006).

Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişki, iş etiğiyle ilgili tartışmaların odak noktasıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk, genellikle firmanın içinde bulunduğu toplumla olan ilişkisine odaklanırken, sürdürülebilirlik kavramı daha geniş bir perspektif sunar. Sürdürülebilirlik, şirketin faaliyetlerinin yanı sıra paydaşlar ve gelecek nesillerin etkileşimlerini de içerir. Bu, sürdürülebilirlik kavramının, doğrudan veya dolaylı olarak şirketin faaliyetlerine katılan toplulukları ve gelecek nesilleri hesaba katan daha geniş bir paydaş anlayışı getirdiği anlamına gelir (McWilliams ve Siegel, 1997).

2.5.3. Paydaş Yönetimi

Kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımının gelişimine katkı sağlayan bir başka kavram da paydaş yönetimidir. Paydaş kavramı, 1960'larda Stanford Araştırma Enstitüsü'nün yaptığı çalışmalarda ortaya çıkmıştır. Enstitü, "paydaş" kavramını "işletmenin varlığını sürdürebilmesi için destek alması gereken gruplar" olarak tanımlamıştır. Paydaş kavramı üzerinde farklı görüşler olmasına rağmen, pek çok araştırmacı Freeman'ın (1984) "Strategic Management: A Stakeholder Approach" kitabını temel olarak kabul etmektedir. Freeman, paydaşı "bir örgütün amaçlarını etkileyen ya da bu amaçların gerçekleştirilmesinden etkilenen kişi veya grup" olarak tanımlamıştır. Freeman'ın paydaş kavramı, kurum faaliyetlerini etkileyen tüm grupları kapsar ve paydaş yaklaşımı, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve pay sahiplerinin her birini önemseyen, onların beklentilerine ve zamanla değişen ihtiyaçlarına kulak veren bir felsefedir (Ertuğrul, 2008).

1960'lı yıllarda kurumların ilgisini çeken ve günümüzde giderek daha fazla önem kazanan paydaşlar, kurumların sürdürülebilirliğinde etkili bir rol oynamaktadır (Jones ve Wicks, 1999). Savage vd. (1991), paydaşları bir kurumun faaliyetlerine ilgi gösteren ve kurumu etkileme gücüne sahip olan kişi veya gruplar olarak tanımlamışlardır. Freeman (1984) ve Savage vd. (1991) tarafından yapılan paydaş tanımlarında, kurum ile sessiz paydaşlar arasında iki yönlü, karşılıklı bağımlılığa dayanan bir ilişki vurgulanmıştır. Ayrıca, paydaşların kurumun karar verme süreçlerine dâhil edilmesi fikri desteklenmiştir (Gao ve Zhang, 2006). Paydaşlara ve paydaş ilişkilerine verilen önem, işletmeleri rekabette üst sıralara taşır ve örgütsel hedeflerini gerçekleştirmelerini sağlar. Paydaşları önemsemeyen kâr odaklı hareket eden kurumlar ise, zamanla paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmediği zaman paydaşlarla olan ilişkileri bozulur ve sürdürülebilirlikleri tehlikeye girer (Phillips vd., 2003).

Kurumlar, paydaş yönetimini paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için sarf ettikleri her türlü çaba olarak görerek sürdürülebilir olarak değerlendirilmektedirler. Ancak, kurumlar için daha da önemli olanı, işletme dışı paydaşlara yönelik konumlandırma çalışmalarıdır. Özellikle müşteriler, kurumun sürdürülebilir olduğuna inandıklarında daha sadık olabilirler ve satın aldıkları ürün veya hizmet için daha fazla ödeme yapmayı kabul edebilirler. Aynı şekilde, sürdürülebilir kurumlar, borçlanma ve sermaye maliyetlerini düşürerek yatırımcı ve kredi verenler nezdinde daha düşük bir risk algısı oluşturabilirler (Tuna, 2014).

Sürdürülebilir kurumlar için, paydaşların katılımı önemli bir unsurdur ve kurum kararlarında etkin bir rol oynarlar (Sarıkaya, 2009). Ayrıca, kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri için müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler gibi tüm paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılamaları gerekir. Sürdürülebilir kalkınma perspektifine göre, çevre ve gelecek kuşaklar da birer paydaştır (Karalar ve Kiracı, 2010). Sosyal sorumluluk bilincine sahip her kurum, sadece hissedarlarının değil, tüm paydaşlarının çıkarlarını gözetmelidir (Kaptein ve Van Tulder, 2003).

Paydaş yönetimi, ilgili tüm paydaşların beklenti ve amaçlarını göz önünde bulunduran kurumsal politikalar ve uygulamalar geliştirmeyi ve hayata geçirmeyi ifade eder (Post vd., 2002). Paydaş yönetimi, paydaşlarla iletişimi kurmayı, görüşmeyi, sözleşme yapmayı ve ilişkileri yönetmeyi içerir. Ayrıca, paydaş yönetimi, paydaşların hem işletmeye hem de diğer paydaşlara yönelik tutum ve davranışlarını yönlendirmenin yararlı olabileceği şekilde yönlendirmeyi içerir (Harrison ve St John, 1998).

Diğer yandan, paydaş yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluğu ve sürdürülebilirliği uygulamaya bir zemin oluşturur, ayrıca içsel ve dışsal paydaşlar üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurarak, kurumsal kaynakları tahsis etmeyi gerektirir. Bu sayede, işletmenin tasarladığı stratejileri gerçekleştirme yeteneğinin artması amaçlanır. Paydaş yönetimi, kurumun

sadece bir paydaş değil, ilgili tüm paydaşların beklentilerini karşılayan ve onlar için fayda sağlayan politikalar geliştirmesini öngörür (Jones, 2005).

Paydaş yönetiminin amacı, önceden tahmin edilemezliği giderek artan dış çevreyi anlamamızı kolaylaştırmaktır. Paydaş yönetimi ile ulaşılmak istenen sonuç, kurum öncelikleri ve faaliyetleri ile paydaş ihtiyaçlarını daha da yakınlaştırmaktır. Böylece, kurum ve çevresi arasında sağlam bir zemin ve kuruluşun bağlılığı sağlanmış olmaktadır (Wolfe ve Putler, 2002).

2.5.4. Üçlü Raporlama

Üçlü raporlama kavramı ilk kez 1994 yılında John Elkington tarafından tanıtıldı. Elkington, çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik boyutlarından esinlenerek üçlü kar hanesi kavramını geliştirdi. Bu kavram, Elkington'un 1997 yılında yayımlanan "Çatal Kullanan Yamyamlar: 21. Yüzyıl İş Dünyasının Üçlü Raporlama" adlı kitabında daha da detaylandırıldı ve bu kitaptan sonra yaygın bir şekilde kullanılmaya başlandı (Elkington, 2004).

Üçlü raporlama kavramı, insan, evren ve kâr olmak üzere üç boyuttan oluşur. Bu kavram, çevresel, sosyal ve ekonomik boyutları temsil eder ve işletmelerin mikro düzeyde bu boyutları ele almasını sağlar. Üçlü raporlama, kurumların sosyal, çevresel ve ekonomik sorumluluklarını nasıl yönettiğine ve bu alanlar arasında denge kurduğuna odaklanır. Kurumlar, üçlü raporlama çerçevesinde topluma verdikleri sosyal, çevresel ve ekonomik katkıları raporlarlar. Bu nedenle, kavram, kurumların sürdürülebilirlikle ilgili faaliyetlerini belirlemek ve raporlamak için bir araç olarak işlev görür (Jamali, 2006).

Elkington (2004), işletmelerin çevresel, sosyal ve ekonomik sorumluluklarını yerine getirmelerinin, başarıya ulaşmaları için gerekliliğini vurgulayarak, sadece bir boyutun ele alınmasının yeterli olmadığını belirtiyor. Elkington (2004)'a göre, işletmelerin sadece kâr odaklı bir bakış açısıyla hareket etmeleri uzun vadede başarı sağlayamaz çünkü insan ve çevreye değer katmadan kar elde etmek sürdürülebilir değildir. Jamali (2006)'ye göre ise, işletmeler genellikle kısa vadeli bakış açısıyla sadece hissedarlarının ekonomik kazançlarını artırmayı hedeflerler çünkü hissedarlar sorumluluk hissettikleri tek gruptur. Ancak işletmeler, faaliyetleriyle toplum ve diğer paydaşlar üzerinde de birçok etkiye sahip olduklarından dolayı, bu paydaşlara karşı da sorumludurlar.

Vandenberg (2002)'e göre üçlü raporlama, bir işletmenin yönetim, değerlendirme ve raporlama süreçleriyle bütünleşen ekonomik, çevresel ve sosyal göstergelerden oluşur ve dar ve geniş anlamda tanımlanır. Dar anlamda üçlü raporlama, raporlama faaliyetlerine odaklanır ve bir işletmenin ekonomik, çevresel ve sosyal performansını veya hedeflerini raporlama ve değerlendirme süreçlerini içerir. Bu raporlama faaliyetleri, işletmenin stratejisini, yönetim

yaklaşımını ve taahhütlerini paydaşlara sunar ve hesap verebilirliğin bir aracı olarak kabul edilir. Sürdürülebilirlik raporları, paydaşların işletme performansını sosyal sorumluluk açısından değerlendirmesini ve bu performansı aynı sektörde faaliyet gösteren başka bir işletmeyle karşılaştırmasını sağlar. Raporlama sürecinde işletmeler, uzun vadeli hedefler belirler ve oluşturdukları sürdürülebilirlik vizyonu doğrultusunda yönetim stratejilerini şekillendirirler (Max, 2008). Vandenberg (2002), geniş anlamda raporlamayı ise bir işletmenin değer, strateji ve uygulamalarına yönelik durumunun değerlendirilmesi ve bunların işletmenin ekonomik, sosyal ve çevresel amaçlarını başarmak için kullanması şeklinde tanımlamaktadır. Kavram aynı zamanda, üçlü raporlamanın boyutları arasındaki ilişki sürdürülebilirliğe gönderme yaptığı için sürdürülebilirlik ile aynı anlamdadır.

2.5.5. Kurumsal Yönetişim

Yönetişim kavramı, siyaset biliminin bir parçası ve kamu yönetiminin bir konusu olarak gelişmiş olup zamanla özel sektörün yönetim uygulamalarını da etkisi altına almıştır. Hem kamu hem de özel sektörde, yeni yönetim arayışlarında sahiplik konusu önemli bir rol oynamaktadır (Pande ve Ansari, 2014). Yönetişim anlayışında, hiyerarşiyi sıkılaştırmak yerine, kademeler arası iletişimi ve geçirgenliği güçlendirmeye odaklanan bir yapılanma bulunmaktadır. Yönetişim, yönetim kavramını çağrışırsa da aslında yeni ve daha kapsamlı bir anlayışı ifade etmekte olup kurumların sorumluluk sınırlarını ve paydaşlarını da içeren bir genişletme gayesini taşımaktadır (Canıkalp ve Ünlükaplan, 2015).

Martin vd. (2016) yönetişimi, "kurumun varlık üretimini, korunmasını ve dağıtımını kontrol etmek için yapılan düzenlemeler ile farklı aktörlerin haklarının ve çıkarlarının tanımlanması ile üst yönetimin hesap verebilirliğinin sağlanması" olarak tanımlamaktadırlar. Söz konusu yazarlara göre, yönetişimin çoğulcu bakış açısı, çalışanların temsiliyetine, katılımına, refahına ve aynı zamanda sosyal ve beşerî sermaye yatırımına da önem verir. Yatırımcılar için ekonomik getiri hala önemli olsa da sosyal paydaşların toplumsal taleplerini karşılamak da aynı derecede önemlidir. Bu bağlamda yönetişim genel anlamıyla yönetebilme sorununa bir cevap olarak gelişen, katılımcı, paylaşımcı, insan hak ve özgürlüklerine saygılı, şeffaf, uyumlaştırıcı, hukukun üstünlüğünü kabul eden ve yönetim kademesinde geçirgenliği, iletişimi sağlayarak gerçekleşen uygulamalar bütünü olarak ifade edilebilir.

Kurumsal yönetişim kavramı resmi olarak ilk kez 1992'de İngiltere'de yayınlanan Cadbury raporunda kullanılmıştır. Bu rapor, işletmelere kurumsal yönetişimin sağlanması için bazı önerilerde bulunmuştur. Ardından, 1995'te Greenbury Raporu, 1998'de Hampel Raporu, 1999'da OECD tarafından yayınlanan prensipler, 2003'te Higgs Raporu ve 2004'te tekrar

düzenlenen OECD prensipleri gibi raporlar yayınlanmıştır. 1999'da OECD tarafından yayınlanan rapor, uluslararası alanda geniş bir etki yaratmış ve sunduğu standartlar ve ilkelerle her ülkenin kendi kurumsal yönetim ilkelerini oluşturmaya rehberlik etmiştir. Bu rapor aynı zamanda ortak bir uluslararası anlayışın geliştirilmesine yönelik adımlar atmıştır (OECD, 2004).

OECD'nin ilkeleri yayımlandıktan sonra neredeyse her ülke kendi kurumsal yönetim ilkelerini oluşturmuştur. Paydaşları arasındaki çatışmaları uyumlaştırmaya çalışan ve tüm menfaat sahipleri arasında bir güven ortamı oluşturmaya odaklı kurumsal yönetimin genel kabul görmüş temel prensipleri, şeffaflık, adillik, sorumluluk ve hesap verebilirlik olmak üzere dört temel unsur olarak ifade edilebilir (Grant ve McGhee, 2014; Kamal ve Deegan, 2013). OECD tarafından belirlenen bu temel ilkeler, kurumlar için etkin bir kurumsal yönetim çerçevesi oluşturmayı amaçlamıştır. Bu çerçeve, şeffaf ve etkin piyasaları teşvik etmeli, yasalara uyum içinde olmalı ve düzenleyici, denetleyici ve icra makamlarının sorumluluklarını net bir şekilde belirlemelidir. Aşağıdaki, OECD tarafından oluşturulan şeffaflık, adillik, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri yer almaktadır (OECD, 2004):

- I. *Şeffaflık*: Şeffaflık kurumu temsil eden tüm bilgilerin ve kararların, gizli tutulması gereken bilgiler dışında, zamanında, doğru ve anlaşılır bir şekilde kamuya açıklanmasıdır. Böylece paydaşlar, işletmeyle ilgili tüm bilgilere ilk kaynaktan, yani kurumdan, eksiksiz bir şekilde erişebilirler. İşletme, paydaşların bilgi ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılayabilmelidir. Bu nedenle, şeffaflık ilkesi, paydaşların bilgi alma taleplerine yanıt vermeyi de içerir (Blagescu vd., 2005). Bilginin paydaşlar tarafından kolaylıkla ulaşılabilir olması çok önemlidir. Bu nedenle işletmeler internet sitelerinde güncel bilgilerini paylaşmalıdırlar (Dinç ve Abdioğlu, 2009).
- II. *Adillik*: Adillik ilkesi, azınlık ve yabancı pay sahipleri dahil olmak üzere tüm pay sahiplerinin eşit muamele görmesini sağlamalıdır. Hakların ihlal edilmesi durumunda, tüm pay sahiplerinin tazminat konusunda eşit fırsatlara sahip olmaları gerekmektedir (OECD, 2004). Paydaşların genel kurula katılma, kâr payı alma ve oy kullanma hakları adil olmalıdır ve hiçbir paydaşın bu hakları üst yönetimin inisiyatifine bırakılmamalıdır.
- III. *Sorumluluk*: Sorumluluk ilkesi, kurumsal sosyal sorumluluktan kaynaklanarak yönetim ilkelerine eklenmiştir. Yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları sadece işletme stratejilerine rehberlik etmek, hissedarlar için tatmin edici karlar sağlamak, yasalara uymak, kurumun faaliyetlerini yürütmek veya topluma doğru finansal raporlar sunmakla sınırlı değildir (Witherell, 2002). Kurumların yöneticileri aynı zamanda çalışanların, tüketicilerin, tedarikçilerin ve diğer toplum üyelerinin beklentilerine de

cevap vermeleri gerekmektedir. Kurumlar, faaliyet gösterdikleri bölgede toplumun kalkınması için sorumluluk almalı, yerel ekonomiye katkı sağlamalı ve çevresel veya sosyal sorunlardan uzak kalmamalıdır. Toplumla uyum içinde olan işletmelerin kurumsal yönetim ilkeleri başarılı olma eğilimindedir çünkü faaliyet gösterdikleri bölgedeki toplumun sorunlarıyla ilgilenmeyen işletmelerin piyasa değerleri düşmektedir (Witherell, 2002) ve oluşturdıkları imajları zarar görmektedir.

- IV. *Hesap verebilirlik*: Kurumsal hesap verebilirlik, bir şirketin finansal ve operasyonel performansını ölçmek için kullanılan bir kavramdır. Kurumsal hesap verimliliği, bir şirketin kaynakları nasıl kullandığını, karlılığını, varlıklarını yönetme yeteneğini ve iş süreçlerini optimize etme becerisini değerlendirmeyi amaçlamaktadır (Nemli, 2004). Ayrıca, hesap verebilirlik, kurumların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde temel bir rol oynar. Kurumlara, orta ve uzun vadeli hedeflerine ulaşırken faaliyetlerini belirli kurallara ve standartlara uygun bir şekilde gerçekleştirmeleri gerektiği konusunda sorumluluklar yükler. Bu bağlamda, hesap verebilirlik, kurumların iç ve dış çevrede aldıkları kararların doğruluğunu kanıtlama ve bu kararların sonuçlarına katlanma zorunluluğunu işaret eder. Dolayısıyla, hesap verebilirlik ilkesi, yönetim işlevlerinin ve sorumluluklarının açıklanmasını, hissedar ve yöneticilerin beklentilerinin karşılanmasını ve objektif kararların yönetim kurulları tarafından izlenmesini gerektirir (Doğru, 2012). Hesap verebilirlik kavramı, kurumsal hesap verebilirlik kuramından yola çıkılarak yönetim ilkeleri içerisine eklenen hesap verebilirlik, bir işin veya görevin, gerektiği şekilde yerine getirilip getirilmediğini sorgulayan bir kavramdır. Üstelendiği sorumluluğu yerine getirmeyen kurumlar eylemsizliklerinin nedenlerini açıklamak ve sonuçlarına katlanmakla yükümlüdürler (Gray ve Jenkins, 1986; Kluvers, 2003). Kurumsal hesap verilebilirliğin faydası, yöneticiler ile toplumun diğer grupları arasındaki etkileşimi artırmak ve kurumların sadece mali tablolarının değil, aynı zamanda çevresel, ekonomik ve sosyal performanslarının da raporlanmasına katkıda bulunmaktadır.

2.6. Kurumsal Sürdürülebilirlik ile ilgili Modeller

Bu bölümde, kurumların sürdürülebilirliklerini sağlamalarına yardımcı olabilecek çeşitli modellerden bahsedilmiştir. Her kurumun faaliyet gösterdiği alan, pazar, iç ve dış çevresel faktörleri, misyonu ve vizyonu, kurum içi güçlü ve zayıf yönleri, kurum dışı fırsatları ve tehditleri gibi özellikler bakımından farklılık göstermektedir. Dolayısıyla, her kurumun uygulayabileceği standart bir kurumsal sürdürülebilirlik modelinden bahsetmek mümkün

değildir. Aşağıdaki bölümde, toplamda altı model olmak üzere, kurumsal sürdürülebilirlik modelleri detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

2.6.1. Van Someren Modeli

Van Someren tarafından geliştirilen bu modelde, sürdürülebilirliğin çevresel boyutuna odaklanılmıştır. Çevreyle ilgili maddelerin geri dönüştürülmesi ve yeniden kullanılması teşvik edilmiş ve bu konuda program ve planlamanın önemi vurgulanmıştır. Bu modelde, maliyetlerin minimum seviyeye indirilmesi, ürün ve süreç faaliyetlerinin iyileştirilmesi, atıkların geri dönüştürülmesi gibi çevresel hedefler öne çıkarılmıştır (Kestane, 2016).

Kurumlar, genellikle katma değer yaratma amacıyla üretim ve üretim süreçlerine odaklanır. Bu nedenle, sürdürülebilirlik stratejilerini üretim faaliyetleriyle ilişkilendirir ve bu alanda faaliyet gösterirler. Başka bir deyişle, kurumlar sürdürülebilirlik ile değer yaratma arasındaki ilişkiyi üretim süreçleri üzerinden kurmaya çalışırlar. Bu bağlamda, bu model, kurumların, üretim süreçlerinden kaynaklanan atıklar ve hatalı ürün çıktılarıyla ilgilenmeleri gerektiğini öne sürmektedir. Ayrıca, model, doğada uzun süre çözünmeyen ürünlerin ve ambalajların sürdürülebilir kalkınma perspektifiyle ele alınması gerektiğini vurgulayarak, kurumların bu yönde adımlar atması gerektiğini belirtmektedir (van Someren, 1995).

Van Someren Modeli, ileri planlama, atma, geri dönüşüm ve yeniden kullanma gibi konuları zaman aralıklarında bütünleştirmeyi vurgular. Bu yaklaşım öncelikle ürünlere odaklanırken, aynı prensipler hizmet sektöründe de uzun vadeli planlama ve tedarik zinciri yönetimi için geçerlidir (Roome, 1998). Bu bağlamda Van Someren Modeli, işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirlik stratejisi çerçevesinde üretim süreçlerinde zararlı atıkları ve kaynak kullanımını en aza indirmelerini önermektedir. Ayrıca, model, geri dönüşümün artık üretim sürecinin doğal bir parçası olarak kabul edilmesi gerektiğini vurgular. Bu nedenle, kurumların çevre odaklı bir yaklaşımla yenilikçi uygulamalara öncelik vermesinin kaçınılmaz olduğunu belirtir (Nemli, 2004).

2.6.2. Callens ve Tyteca Modeli

Callens ve Tyteca Modeli, sürdürülebilirlik bağlamında çeşitli düzeylerde performans göstergelerinden oluşan bir çerçeve sunmaktadır. Literatürde sürdürülebilirliği ekonomik, sosyal ve çevresel göstergeler olarak oluşturulan bu kategori sürdürülebilir kalkınma için en yaygın kullanılan göstergelerdir. Ancak, Callens ve Tyteca (1995), bu üç faktörün sürdürülebilir kalkınmanın yalnızca belirli yönlerini dikkate aldığını savunmakta, kendisi de sürdürülebilir kalkınma için bu boyutlara genel sürdürülebilirlik göstergelerini de eklemişlerdir (Roome, 1998).

Bu model, birincisi ürün, üretim seviyesi; ikincisi fabrika, firma seviyesi ve üçüncüsü de şehir, ülke seviyesi olmak üzere üç farklı seviyeden meydana gelmiştir. Söz konusu bu üç seviyeye oluşturulan dört boyutlu göstergeler (ekonomik, sosyal, çevresel ve sürdürülebilir) her üç seviyeye tanımlanmıştır. Sonuç olarak bu model; kurumsal sürdürülebilirliğin hem boyutlarda ve hem de seviyelerde ölçülmesi gerektiğini ifade etmektedir (Callens ve Tyteca, 1999).

2.6.3. Stead ve Stead Modeli

Stead ve Stead (1992) Modeline göre, kurumların etkili bir sürdürülebilirlik stratejisi izlemesinde, ekonomik ve bilimsel değişimin öneminin göz ardı edilemez. Ancak, kurumlar için katma değer sağlayabilecek bir sürdürülebilirlik sürecinin gerçekleşmesi için kurumsal kaynakların toplu bir şekilde harekete geçmesi hayati önem taşır. Bu bağlamda, kurumların yönetim politikalarını sürdürülebilirlik stratejisi çerçevesinde düzenlemesi ve sürece adapte etmesi gerekmektedir. Stead ve Stead (1992), sürdürülebilir kalkınmanın kurumların uzun vadede hayatta kalmasına yönelik stratejik bir vizyonu desteklediğini, bu nedenle herhangi bir kurumsal örgütte temel bir değer olması gerektiğini savunmaktadır. Yazarlara göre kurumlar bunu, kâr elde etme ihtiyaçlarını çevreyi koruma sorumluluklarıyla bütünleştirerek yapmalıdırlar. Bu vizyon, ekonomik başarı ile ekosistemin sağlığının birbirine bağlı olduğunu göstermeli ve kurum kendisini, hayatta kalmasının bağlı olduğu daha büyük bir toplumun ve doğal çevrenin bir parçası olarak görmelidir.

Kurumlar, öncelikle, sosyal ve ekonomik bir çevrede faaliyet gösterdiklerini unutmamalıdır. Kurumlar, bu sistemin bir parçası olduklarının farkında olarak, sadece ekonomik kazanç odaklı hareket etmemelidir. Bu nedenle, kurumlar, varlıklarıyla ilgili hassas bir davranış refleksi sergilemelidir. Özellikle, gelecek nesillere daha iyi bir yaşam alanı sağlama, toplumsal farkındalık, kalite ve bütünlük gibi konular bu bağlamda değerlendirilmelidir (Stead ve Stead, 1994).

2.6.4. Gladwin Modeli

Gladwin vd. (1995), sürdürülebilir kalkınmaya daha geniş bir perspektiften bakarak, kavramın sadece yönetim ve çevre açısından değil, insanlık gelişim süreciyle ilişkilendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Gladwin vd. (1995) göre, kurumları sosyal sorumluluk için yönlendirmek ve yeniden yapılandırmak hem kurumlar hem de hükümet açısından güçlü bir dönüşümsel liderlik anlayışı gerektirir. Bu bağlamda, örgütsel değişim, güçlendirme, etik, öğrenme ve eğitim konularına vurgu yapılmakta ve bu doğrultuda açık ölçüm sistemleri ve performans çerçeveleri gerektiği kabul edilmektedir. Ayrıca, performansın paydaşlara

raporlanmasının yanı sıra, onları etkilemenin de önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bu durum, işletmenin sürdürülebilir kalkınma davranışını daha da destekleyici hale getirir (Roome, 1998: 81). Bu modelde, sürdürülebilirlik kalkınma kavramı insanlığın gelişim süreci olarak tanımlanmış ve bu bağlamda özellikle beş faktörün önemi vurgulanmıştır. Bu faktörler; bütünlük, bağlantı, eşitlik, basiret ve güvenlik olarak sıralanmıştır. Bu modele göre, kurumların etkili bir sürdürülebilir kalkınma gerçekleştirebilmesi için, toplumun bu beş faktörü benimsemesi gerekmektedir. Dolayısıyla, kurumlar, bu beş niteliği toplumsal bir amaç olarak görmeli ve yönetim politikalarını bu doğrultuda revize etmelidir (Tokgöz ve Önce, 2009).

Kurumların bütünlük, bağlantı, eşitlik, basiret ve güvenlik ilkelerini yerine getirebilmesi için, liderlerin belirli niteliklere ihtiyaç duyduğu varsayılmaktadır. Bu nitelikler şunlardır (Gladwin vd., 1995):

- ✓ *Kurumsal vizyonu geliştirmeyi sağlama:* Kurumun, yönetimi ve çalışanlarıyla bütünsel bir sürdürülebilirlik anlayışına sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda, kurum liderleri, işletme içinde bu vizyonu geliştirmeye katkı sağlayacak niteliklere sahip olmalıdır.
- ✓ *Sürdürülebilirlik felsefesinin benimsenmesini sağlama:* Liderler, sahip oldukları değer ve düşüncelerle kurum içinde sürdürülebilirlik felsefesinin benimsenmesine aracılık edebilmelidir.
- ✓ *Kurumsal öğrenmeyi teşvik etme:* Kurumsal öğrenme ve hafıza, sürdürülebilirlik stratejisinin etkinliği açısından büyük önem taşır. Bu nedenle, kurum liderleri, sürdürülebilirlik kapsamında toplumsal değişimlere uyum sağlayabilen bir öğrenme sürecini teşvik etmelidir.
- ✓ *Çalışanları sürdürülebilirlik anlayışına yönlendirme:* Kurum içinde çalışanları sürdürülebilirlik anlayışına yönlendirmek stratejik bir çabadır. Bu bağlamda, işletme liderleri belirledikleri ödül sistemleri ile çalışanları sürdürülebilirlik sürecine motive etmeli ve farkındalık oluşturmalıdır.
- ✓ *Planlama, değerlendirme ve ölçme sistemleri geliştirme:* Sürdürülebilir kalkınma, işletmelerin belirli planlama, değerlendirme ve ölçme sistemleri geliştirmesini gerektirir. Bu kapsamda, kurum liderleri, işletme içinde bu adımları planlamalı ve uygulanabilir duruma getirmelidir.
- ✓ *Paydaşların sürece etkin ve gönüllü katılımını sağlama:* Kurumsal sürdürülebilirliğin etkin ve verimli bir şekilde uygulanabilmesi için paydaşların desteği büyük önem taşır. Bu nedenle, kurumlar, kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerinin başarısı için işletme

paydaşlarını sürece dahil etmelidir. Kurum liderleri, paydaşların sürece etkin ve gönüllü katılımını sağlayabilecek bir yönetim anlayışıyla hareket etmelidirler.

2.6.5. Welford Modeli

Welford modeli, kurumların sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada üç önemli boyut üzerinde odaklanmaktadır. Bu model, kurumların sürdürülebilirlik stratejilerinde başarılı sonuçlar elde etmelerinde insan, evren ve ürün boyutlarının kilit öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bu perspektiften bakıldığında, modelin öne sürdüğü üç unsur sürdürülebilirlik bileşenleriyle uyumlu olduğu görülmektedir. Bu çerçevede, modelin insan boyutuyla sürdürülebilirlik sosyal boyutuyla, evren boyutunun çevresel faktörle ve ürün boyutunun ekonomik boyutla örtüştüğü belirtilmektedir. Bu bağlamda, kurumların kâr amacı güden organizasyonlar seviyesine ulaşabilmesi için öncelikle bir ürün veya hizmet sunmaları gerekmektedir. Kurumun bu üretim sürecinde, evrenden destek alması beklenmektedir. Üretilen çıktının kâra dönüşebilmesi için ise insan faktörünün önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bu bakımdan, modelin önerdiği üç boyutun birbirini tamamladığı ve ilişkili olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, modelin amacının her üç boyut açısından negatif etkileri minimumda tutmak ve toplam faydayı maksimuma çıkarmak olduğu yorumlanabilir (Welford vd., 1998).

Bu üç boyut etrafında dönen sürdürülebilir faaliyetin bütün amacını görmek mümkündür. Bir kurumun temel hedefi, ürünler sunmak veya hizmetler üretmek suretiyle olmaktadır. Ancak, bu faaliyetler, çalışanları, tedarik zinciri bağlantılarını, müşterileri ve dünya kaynaklarını kullanarak yapılan maddi boyutun ötesine geçer. Bu nedenle amaç, bu tür etkinliklerdeki olumsuz etkileri en aza indirirken faydaları maksimize etmektir. Bu bağlamda, çevresel, sosyal ve ekonomik performans gibi alanlarda önlemlerin alınmasının gerekliliğinden bahseder. Bu önlemler genellikle sürdürülebilir kalkınmanın genel bir değerlendirmesine entegre edilmesi gerekmektedir (Welford, 2000).

Welford vd. (1998), bir dizi yazarın eserlerini bir araya getirerek yukarıda tartışılan konuları birleştiren yeni bir model önermektedir. Bu model, önceki yaklaşımlardan farklı olarak sosyal ve etik konulara daha fazla önem vermektedir. Bu, sürdürülebilir kalkınmanın sosyal boyutlarının çevresel boyutlar kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Model, Çevre, Güçlendirme, Ekonomi, Etik, Eşitlik ve Eğitim olmak üzere altı boyuta dayanmaktadır. Sürdürülebilir üretime katkı sağlayan bir kurumun, bu altı alana odaklanan esnek bir politikaya ve öncelikli bir gündeme sahip olması gerekmektedir.

2.6.6. Shrivastava ve Hart Modeli

Günümüz dünyasında kurumların uzun vadeli kârlılık ve başarılı bir kalkınma için sadece ekonomik hedeflerini değil, aynı zamanda toplumlarına fayda sağlayacak faaliyetlerde bulunmaları büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, çevre hassasiyeti, küresel bakış açısı ve uzun vadeli perspektifi içeren bir temel strateji benimseyen bir model, işletmelerin ilgili konular çerçevesinde bir vizyon ve misyonla faaliyet göstermelerini önermektedir (Roome, 1998). Shrivastava (1995) geleneksel yönetim anlayışının sürdürülebilirlik için yetersiz olduğunu belirtmiştir. Bu eksikliklerin; örgütsel yönetim anlayışının doğal çevreyi ihmal etmesi, üretim faaliyetlerinin çevreye verdiği zararın sorumluluğunun alınmaması, kaynak tüketiminde sürdürülebilirliğin sağlanmaması, işletmelerin sadece kendi mali durumlarını ve piyasa koşullarını değerlendirerek doğal çevre kaynaklı riskleri göz ardı etmesi, insanın ekolojik sistemi koruma sorumluluğunu üstlenmemesi ve sistemi bütünsel olarak ele almaması sebeplerinden kaynaklandığını ifade etmektedir. Ayrıca Shrivastava, kurumların üretim ve hizmet süreçlerinde çevre, insan ve doğa konularında sürdürülebilir yönetim politikaları izlemelerinin gerekliliğini vurgulamaktadır.

Bu modele göre, işletmelerin başlıca amacı ekonomik kalkınma değil, çevresel uyum içinde hareket etmeleri gerekmektedir. Shrivastava ve Hart Modeli, ekonomik kalkınmanın etkin bir çevre duyarlılığıyla ilişkilendirilmesini vurgulayarak, kurumların öncelikli hedefinin çevre duyarlılığı olması gerektiğini belirtmektedir. Bu model, ekonomik kalkınmanın ancak çevresel bir stratejik yönetim anlayışıyla mümkün olabileceğini ifade etmekte ve kurumların yönetim yaklaşımlarının çevre, insan ve doğa farkındalığı çerçevesinde şekillendirilmesini önermektedir (Shrivastava ve Hart, 1995).

Shrivastava ve Hart (1995) firmanın net bir misyon veya vizyona sahip olması gerektiğine büyük önem vermektedir. Sürdürülebilir kalkınmaya yönelik derin değişimin, firmanın kurumsal bir amaç olarak sürdürülebilirliğe sahip olmasını gerektirdiğini görmektedirler. Böyle bir strateji, sonuç odaklı teknolojiye ve kirliliğin önlenmesine vurgu yapan "yara bandı" yaklaşımlarından daha ileri gitmelidir. Ayrıca, çevre yönetimini temel bir değer olarak gören daha olağan yaklaşımların daha ciddi olarak ötesine geçen bir çerçeve önermektedirler.

2.6.7. Rydberg Modeli

Rydberg (1995), geniş bir yaşam döngüsü yaklaşımını benimser. Kurumun, sosyal, çevresel ve diğer yükümlülüklerini daha kolay bir şekilde düşünebileceğini savunur. Bu nedenle, yaşam döngüsü değerlendirmesi, uzun vadeli çevresel ihtiyaçları kapsar. Ürün yaşam

döngüsü maliyeti, ürün ekonomisini (üretim aşaması veya hizmetler açısından, hizmet sağlama aşaması) ve müşteriye (kullanım aşaması) içeren bir yaşam döngüsü perspektifinden ürün ekonomisini tanımlar ve değerlendirir. Kalite fonksiyon geliştirme, kullanıcının gereksinimlerini, ürünün genellikle "kalite" olarak bilinen fonksiyonel (ve diğer) ihtiyaçları karşılama derecesiyle ilişkili olarak değerlendirir. Bu üç yöntem, müşterinin, üreticinin, toplumun ve çevrenin gereksinimlerini karşılama konusunda tamamlayıcıdır. Bu çerçeve, hizmet sektöründe de müşterinin, toplumun ve çevrenin hizmet ihtiyaçlarını ele almak için kullanılabilir. Önceki modeller gibi, üretim aşamalarının basit bir analizinden öteye geçer. Kurumun ürün veya hizmetin tüm yaşam döngüsünü düşünmesini ve değerlendirmesini gerektirir; bu da etkin bir tedarik zinciri yönetimi gerektirir. Dolaylı olarak çeşitli paydaşları bir dereceye kadar iki yönlü iletişim içinde bir araya getirir.

2.6.8. Starik Modeli

Starik vd. (1996) 'ne göre, araştırmalar, stratejik planların tasarlanması ve ustaca uygulanmasının sıklıkla kurumsal etkinliğin anahtarları olduğunu göstermektedir. "İçgüdüsel" yönetimin genellikle orta halli veya başarısız kurumların bir özelliği olduğu bulunmuştur, bu nedenle mantıklı stratejik yönetici genellikle planları oluşturmak ve ardından uygulamak için bir süreç veya adım kümesinden geçmektedir.

Starik vd. (1996) araştırması, stratejik planların ustalıkla tasarlanması ve uygulanmasının genellikle örgütsel etkinliğin anahtarı olduğunu göstermiştir. "Seat-of-the-pants" (Hisler ve tahminlere dayalı olarak yapılan) yönetimi sıklıkla vasat veya başarısız işletmelerin bir özelliği olarak görülür; bu nedenle mantıklı stratejik yönetim yöneticisi genellikle bir plan oluşturmak ve ardından onu uygulamak için bir süreç veya adımları izler. Söz konusu yazarlar tarafından önerilen MOSAIC adlı çevresel strateji süreci için üç adımlı bir süreç bulunmaktadır.

- ✓ Başlangıç: Misyon, hedefler, stratejik yönlendirme, eylem planı, uygulama ve kontroller
- ✓ Analiz: Paydaş odaklılık, odaklanma, sürdürülebilirlik
- ✓ Geliştirme: Misyon, bakış açısı, stratejik yönelim, eylem planı, uygulama, kontroller.

Bu üç aşamalı süreç, bir kuruluşun mevcut ve gelecekteki görevlerini, hedeflerini, stratejik duruşunu, eylem planlarını, uygulama yöntemlerini ve kontrol özelliklerini belirlemek için ilk adımı içerir. İkinci aşama, çeşitli doğal ortamlarla ekolojik etkileşim trendlerini ve öngörülerini değerlendirmeyi içerir. Üçüncü ve son adım ise, ilk iki aşamayı birleştirir ve gerekli değişiklikleri planlamaya ve uygulamaya başlar. Bu, kuruluşun mevcut durumunu ve gelecekteki sürdürülebilirliği için organizasyonun ve doğanın etkileşim ortamındaki

değişiklikleri uygulamaya başlaması anlamına gelir. MOSAIC konseptinin temelinde bulunan bu üç aşamalı süreç, yöneticilere, mevcut ve potansiyel değişiklikleri araştırmak için stratejik çevresel durumlarını tanımlama ve bu doğrultuda önerilerde bulunma fırsatı sunmaktadır (Welford, 2000).

2.7. Üniversitelerde Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Çalışmaları

Eğitimin, özellikle yükseköğretimin, sürdürülebilir kalkınmada önemli bir liderlik rolü olduğu geniş çapta kabul görmüştür (Ramísio vd., 2019). Bu durum, günümüzde büyüklük ve nüfus açısından küçük şehirlere benzeyen birçok üniversitenin ekonomi, toplum ve çevre üzerinde önemli bir etkiye sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Ávila vd., 2017). Bilindiği gibi üniversiteler, bölgesel ekonomik büyümenin önemli bir itici gücü olarak stratejik bir rol oynamaktadır (Fuster vd., 2019). Bir yandan eğiterek, diğer yandan mevcut ve gelecekteki karar alıcılar olarak hareket ederek "toplumun değerlerini şekillendiren" üniversiteler, sürdürülebilir kalkınma için gerekli değerleri ve bilgiyi topluma yaymak amacıyla ahlaki bir sorumluluk taşımaktadır (Godemann vd., 2014). Bu bağlamda üniversiteler, sürdürülebilir ilkeleri gerçeğe dönüştürmek için en uygun çözümleri üreterek bu sorumluluğa katkıda bulunurlar (Giovanelli vd., 2021). Üniversitelerde sürdürülebilirliğin önemi, birçok ulusal ve uluslararası bildiri tarafından da doğrulanmıştır; "BM Gündemi 2030" ve UNESCO'nun "Sürdürülebilir Kalkınma için Eğitim" girişimi, üniversitelerin daha sürdürülebilir bir toplum inşa etmedeki ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmadaki önemli rolünü vurgulamaktadır (Fissi vd., 2021). Doğal kaynaklara olan talep her geçen gün artıyor ve bu kaynaklar oldukça sınırlıdır. Bu durum, kaynakların ekonomi, toplum ve çevre açısından sürdürülebilir bir şekilde kullanılmasını ve korunmasını zorunlu kılıyor. Üniversiteler, bulundukları şehirlerde ekonomik, sosyal ve çevresel etkiler yarattıkları için kaynak kullanımı konusunda sorumluluk üstlenmelidirler. Üniversiteler, faaliyetleriyle kaynakları verimli bir şekilde yönetmeyi ve sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda çaba göstermelidirler. Bu, kaynakların çevresel, sosyal, ekonomik ve yönetim kriterlerine uygun olarak devamını sağlamak için önemli bir adımdır (Doğu Öztürk, 2023).

"Sürdürülebilir üniversite" kavramı, çevresel, sosyal ve ekonomik açıdan yeşil uygulamalarla yönetilen ve toplumun sürdürülebilir yaşam tarzlarına geçişini destekleyen bir yükseköğretim kurumu olarak tanımlanabilir (Velazquez vd., 2006). Yükseköğretimde sürdürülebilirlik çabalarına bakıldığında, üniversitelerin 1972'de İnsan Çevresine İlişkin Stockholm Bildirgesi'ne ve daha sonra üniversite yöneticilerinin ilk beyanı olan Talloires Deklarasyonu'na en erken imza atan kurumlar arasında olduğu görülmektedir (Wright, 2002).

Sürdürülebilir kampüs ve sürdürülebilir üniversite kavramları, kendini idare edebilen, çevresel, sosyal ve ekonomik olumsuz etkileri en aza indirmeye çalışan ve topluma sürdürülebilir bir yaşam konusunda öncülük eden yükseköğretim kurumlarını ifade eder. Bu kavramlar bazen yeşil üniversite, yeşil kampüs ve eko-kampüs gibi isimlerle de anılır. Bu bağlamda, üniversite ve kampüslerin sürdürülebilirliğini belirlemek için çeşitli ölçüm ve değerlendirme sistemleri geliştirilmiştir. Bu sistemler, sürdürülebilirlik fikrini mikro ölçekte başlatarak toplumu bilinçlendirmeyi ve bu önemli konuya dikkat çekerek yaygınlaştırmayı amaçlamaktadır. Eğitim ve öğretim faaliyetleri, araştırma ve geliştirme çalışmaları, toplumsal eğitim ve iş birlikleri gibi alanlarda sürdürülebilir adımlar atmak, sürdürülebilir üniversite olma misyonu ve vizyonunu oluşturur. Bu doğrultuda, sürdürülebilir kampüs olma yolunda kurumların izlemesi gereken adımlar ve yol haritası aşağıda Şekil 2.6'da belirtilmiştir (Alshuwaikhat ve Abubakar, 2008).



Şekil 2.6 Kampüs Sürdürülebilirliğinin Sağlanmasına Yönelik Önerilen Yaklaşımın Çerçevesi

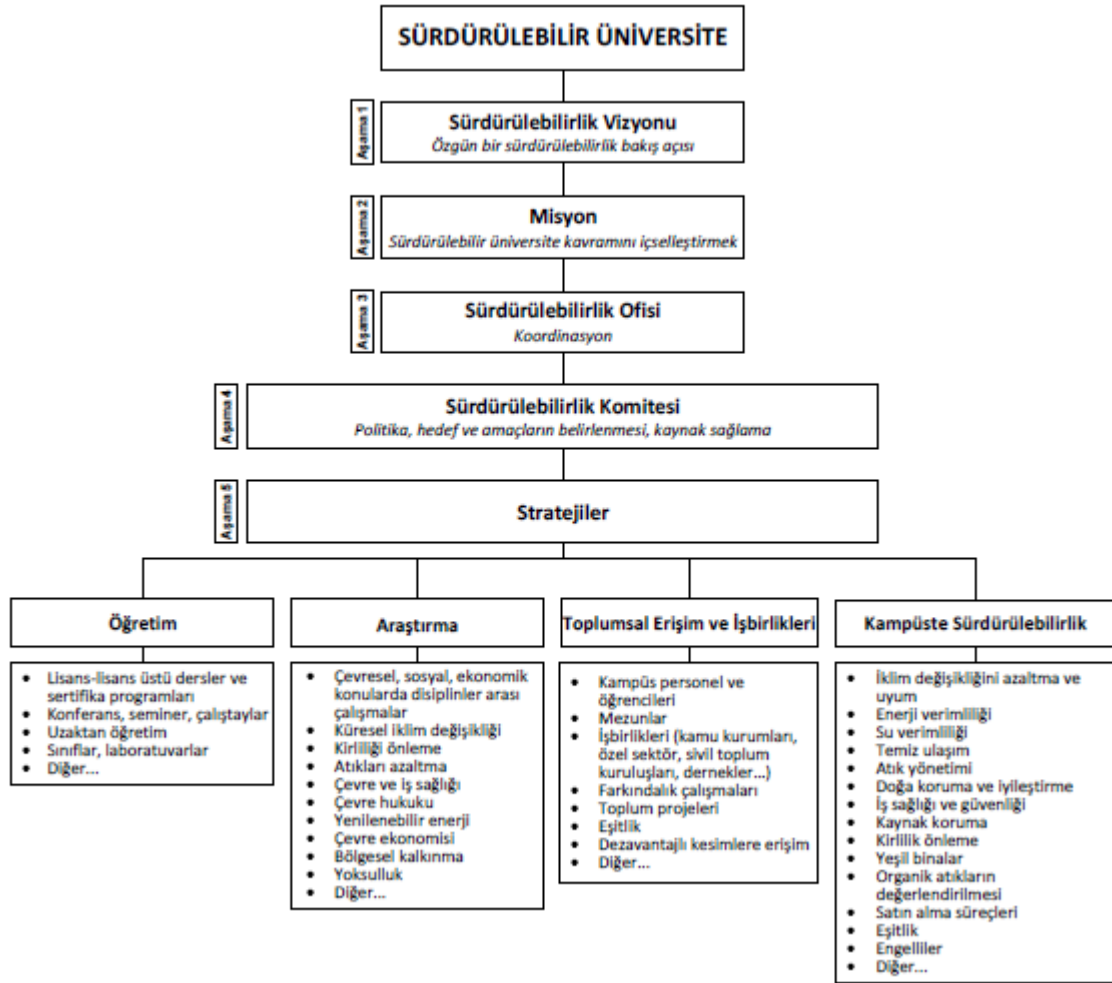
Sürdürülebilir üniversite olma yolunda karar veren üniversite yönetimlerinin öncelikli adımı, mevcut durumlarını belirleyerek buna uygun bir sürdürülebilirlik misyonu ve vizyonu oluşturmaktır. Daha sonra, Sürdürülebilirlik Ofisi kurularak burada girişimler, düzenlemeler ve gelişmeler koordine edilmeli ve süreçler rapor edilmelidir. Üçüncü adım olarak bir komitenin oluşturulması gerekmektedir. Bu komite, üniversitenin sürdürülebilirlik hedeflerini, bütçesini ve işleyişini sağlamalıdır. Beşinci ve en önemli adım ise strateji belirlemektir (Günerhan ve Günerhan, 2016).

Öncelikle, sürdürülebilir üniversite olmaya karar veren bir üniversitenin ilk adımı, sürdürülebilirlik vizyonunu belirlemektir. Her üniversitenin kendine özgü özellikleri ve dinamikleri vardır, bu nedenle her biri kendi sürdürülebilirlik vizyonunu belirlemelidir. Ancak, sürdürülebilir üniversite kavramı gereği, her türlü girişimin çevresel, sosyal ve ekonomik açıdan ortaya çıkabilecek olumsuz etkilerini en aza indirmesi gerekmektedir. Aynı zamanda, topluma öncülük etme gibi bir sorumluluğu da bulunmaktadır. Bu nedenle, sürdürülebilirlik vizyonu belirlenirken bu faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. İkinci adım, misyonun tanımlandığı aşamadır. Bu aşamada, üniversite sürdürülebilirlik açısından mevcut durumunu belirlemeli ve belirlediği vizyon doğrultusunda hedefe ulaşmak için hangi adımları atacağını ve kimlerle iş birliği yapacağını netleştirmelidir.

Üçüncü aşama, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yönetileceği bir sürdürülebilirlik ofisinin kurulmasıdır. Üniversitenin içinde gerçekleştirilecek tüm projeler ve düzenlemeler bu ofis tarafından koordine edilmeli ve yapılan çalışmaların raporları tutulmalıdır. Ayrıca, sürdürülebilirlikle ilgili çalışmaların duyurulması ve görünürlüğünün artırılması amacıyla bir web sitesi oluşturulmalı ve bu işlem de ofis tarafından yürütülmelidir. Dördüncü aşama, konuya uzmanlıkla yaklaşan bir komitenin oluşturulmasıdır. Bu komite, üniversitenin sürdürülebilirlik hedeflerini, amaçlarını ve politikalarını belirlemeli ve bunların günlük işleyişe entegre edilmesini sağlamalıdır. Ayrıca, finansal kaynakların sağlanması da yine bu komite tarafından ele alınmalıdır. Beşinci aşama, stratejinin belirlenmesidir. Strateji, dört ana başlık altında düzenlenebilir: eğitim, araştırma, toplumsal erişim ve iş birlikleri, kampüs sürdürülebilirliği. Sürdürülebilirlikle ilgili ders içerikleri, araştırmalar ve iş birlikleri, 1970'lere kadar uzanan bir geçmişe sahiptir ve hem kampüs içinde hem de dışında gerçekleşebilir. Ancak, sürdürülebilirliğin kampüs işleyişine entegre edilmesi daha yeni bir gelişmedir ve zorlayıcı bir süreç olabilir. Bu dört stratejinin başarıyla uygulanabilmesi için sürdürülebilirlik farkındalığının artırılması ve çevreye verilen zararı azaltacak teknolojilerin kullanımı önemlidir (Velazquez vd., 2006) . Şekil 2.7’de sürdürülebilir üniversite modeli gösterilmiştir.

GreenMetric, dünya üniversitelerinin sürdürülebilir davranışlarının küresel bir sıralamasını yapmak için ilk girişimdir. Bu sıralama hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerdeki üniversitelere uygun olacak şekilde tasarlanmıştır. Genellikle çevrimiçi ve açık erişim sistemini kullanarak yönetilen GreenMetric, birçok üniversite tarafından dünya sıralamasındaki konumlarını görmek için kullanılmaktadır. GreenMetric'in dünya üniversitelerinin sıralamasında, çevre altyapısı, enerji ve iklim değişikliği, atık yönetimi, su kullanımı ve ulaşım gibi beş ana kriter belirlenmiştir. Bu kriterler, ilgili üniversiteler tarafından

sağlanan çevreci ve sürdürülebilir bir üniversite imajı ile bu imaja bağlılığı yansıtmaktadır (Suwartha ve Sari, 2013).



Şekil 2.7 Sürdürülebilir Üniversite Modeli

Kaynak: Alshuwaikhat ve Abubakar (2008) ve Velazquez vd. (2006)

UI Green Metric, 2010 yılında Endonezya Üniversitesi tarafından geliştirilen ve dünya üniversitelerini sürdürülebilirlik faaliyetleri bakımından ölçmeye ve karşılaştırmaya yönelik en yaygın kullanılan ölçüttür. Green Metric, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki üniversite kampüslerinin sürdürülebilirlik durumlarını ve bu alandaki faaliyetlerini değerlendirmeyi sağlar. Bu ölçüt, yapı ve altyapı (%15), enerji ve iklim değişikliği (%21), atık yönetimi (%18), su kullanımı (%10), ulaşım (%18) ve eğitim (%18) kriterlerine dayalı olarak üniversiteleri puanlar. Bu puanlar, üniversiteleri sıralamak için kullanılır (Doğu Öztürk, 2023).

Türkiye’de 2023 yılı itibarıyla 129’u devlet ve 79’u vakıf üniversitesi olmak üzere 208 üniversite bulunmaktadır (YÖK, 2023). Tablo 2.2’de görüldüğü gibi 2023 yılında Türkiye üniversiteleri sıralamasında gönüllü olarak raporlarını paylaşan Türkiye’deki 98 üniversite

arasında ilk 10 sırada yer alan üniversiteler görülmektedir. İlk üç sırada yer alan üniversiteler arasında toplam 8635 puanla İstanbul Teknik Üniversitesi dünyada 46.sırada, Türkiye’de 1. sırada; toplam 8575 puanla Yıldız Teknik Üniversitesi dünyada 63. sırada, Türkiye’de 2. sırada ve toplam 8575 puanla Kıbrıs Uluslararası Üniversite dünyada 69. sırada, Türkiye’de ise 3. sırada yer almaktadır. Akdeniz Üniversitesi ise toplam 5585 puanla dünyada 682. sırada ve Türkiye’de 61. sırada yer almaktadır. Detaylı olarak incelediğimizde Akdeniz Üniversitesi Türkiye’de alt yapı oluşturma açısından 1150 puanla 31.sırada, enerji ve iklim değişikliği açısından 575 puanla 86. sırada, atık yönetimi açısından 100 puanla 54. sırada, su yönetimi açısından 310 puanla 74. sırada, toplu ulaşım açısından 1250 puanla 57. sırada ve eğitim & araştırma açısından 1100 puanla 36. sırada yer aldığı saptanmıştır (UI-GreenMetric, 2024).

Üniversitelerde kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında üniversitelerin web sitelerinde yer alan bilgiler kullanılarak yapılan bir araştırma sonucuna göre ise Türkiye’de devlet üniversiteleri sürdürülebilirlik açısından vakıf üniversitelerinden daha faal durumda oldukları, ayrıca üniversitelerin büyük bir çoğunluğu genellikle sıfır atık ve yeşil kampüs gibi çevresel sürdürülebilirlik konularına yani sürdürülebilirliğin tek bir unsuruna yani çevresel unsuruna odaklanmakla yetindikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 2.2 UI Green Metric Türkiye Sıralaması (2023)

Sıralama	Üniversite	Toplam Puan	Altyapı Oluşturma	Enerji İklim Değişikliği	Atık	Su	Toplu Taşıma	Eğitim & Araştırma
1	İstanbul Teknik Üniversitesi	8635	1275	1585	1575	900	1575	1725
2	Yıldız Teknik Üniversitesi	8575	1225	1750	1350	900	1675	1675
3	Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi	8575	1350	1550	1500	1000	1525	1650
4	Erciyes Üniversitesi	8460	1350	1610	1425	800	1600	1675
5	Özyeğin Üniversitesi	8425	1025	1800	1725	850	1225	1800
6	Ege Üniversitesi	8400	1225	1550	1650	900	1425	1650
7	Yeditepe Üniversitesi	8375	1125	1650	1650	850	1525	1575
8	Ortadoğu Teknik Üniversitesi	8225	1375	1350	1275	850	1575	1800
9	Başkent Üniversitesi	8100	1300	1725	1425	700	1475	1475
10	İzmir Teknoloji Enstitüsü	8100	1200	1375	1500	800	1625	1600

Üniversitelerin kurumsal sürdürülebilirlik anlayışlarını geliştirmek amacıyla, araştırma yoluyla elde edilen verileri kullanarak stratejik planlamalar yapmalı, bu planlarda sürdürülebilirlik ölçümlerinde önem verilen parametrelere ilişkin önerilere yer verilmesi önem taşımaktadır. Ayrıca üniversitelerin etkin sürdürülebilirlik stratejilerini geliştirmelerini ve hayata geçirmelerini sağlayabilmeleri için aşağıdaki önerileri sağlaması gerekmektedir (Doğu Öztürk, 2023):

- ✓ Yeşil alanları artması, çöplerin ayrıştırılması ve atıkların azaltılması gibi çevre dostu uygulamaların yapılması,
- ✓ Su, ısı ve ışık kaynaklarının verimli kullanılması ve yenilenebilir enerji kaynaklarına yatırımların yapılması,
- ✓ Kültürel sürdürülebilirliğe önem vererek uyum ve oryantasyon etkinliklerinin gerçekleştirilmesi,
- ✓ Karbon ayak izini azaltacak kampüs içi çalışmaların yapılması,
- ✓ Ekonomik sürdürülebilirlik için yerel üreticilerle iş birliğinin yapılması,
- ✓ Paydaşların bilinçlendirilmesi ve ortak yürütülecek faaliyetleri hayata geçirilmesi,
- ✓ Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin bir merkezden ve iletişim odaklı yönetilmesi önerilmektedir.

Yukarıdaki öneriler doğrultusunda enerjiden atık yönetimine, yeşil alanlardan doğa dostu ulaşım olanaklarına kadar tüm yeşil uygulamaların etkisini arttıracak bir diğer önemli adım, üniversitelerin kurumsal sürdürülebilirlik anlayışını desteklemesi ve benimsemesi için çalışanlarından başlayarak tüm paydaşlarının konuyla ilgili farkındalık kazanmasını sağlamaktır. Bu noktada, üniversitelerin kurumsal sürdürülebilirlik durumlarını ve indeksteki sıralamalarını artırmak için hedef kitleye yönelik iletişim stratejileri geliştirilmesi gerekmektedir. Bu, stratejik iletişim yönetimiyle mümkün olabilir. Bu iletişim stratejileri, sürdürülebilirlik konusundaki sorunları belirleyerek çözüm odaklı etkinlikler ve kampanyalar düzenlemeyi içerebilir. Ayrıca, geniş kitlelere sosyal medya platformları aracılığıyla bilgi verme, duyuru yapma ve farkındalık yaratma amacıyla çeşitli mesajlar iletilmesiyle de etkili olabilir. Basın bültenleri ise sürdürülebilirlik ofisleri tarafından hazırlanan ve stratejik plana uygun olarak gerçekleştirilen çalışmaların medya aracılığıyla paylaşılmasını sağlayarak üniversitelerin marka değerini artırabilecek bir kurumsal iletişim kanalı olarak öne çıkmaktadır.

Tanç vd. (2022) tarafından 2022 yılında Türkiye'deki üniversitelerin internet sitelerindeki ana sayfaları incelenmiş, üniversitenin ana sayfasında sürdürülebilirlik raporunun mevcut olup olmadığı araştırılmıştır. Türkiye'deki 207 üniversitenin web sayfaları incelendiğinde; 119 (%57) üniversitenin sürdürülebilirliğe ilişkin çalışmalar gerçekleştirdiği, 88 (yüzde 43) üniversitenin ise sürdürülebilirliğe ilişkin henüz bir çalışmasının bulunmadığı tespit edilmiştir. Türkiye'deki toplam 129 devlet üniversitenin sürdürülebilirliğe ilişkin gerçekleştirdikleri çalışmalar incelendiğinde, 86 (%67) üniversitenin sürdürülebilirlik faaliyetleri için çalışmalarda bulunurken, 43 (%33) üniversitenin sürdürülebilirliğe ilişkin hiçbir çalışma yapmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda devlet üniversitelerinin büyük çoğunluğunun sürdürülebilir bakış açısına sahip olduğu söylenebilir. Vakıf üniversitelerinin

sürdürülebilirliğe ilişkin gerçekleştirdikleri çalışmalar incelendiğinde, 33 (%42) sürdürülebilir olmak için çalışmalar yaptığı, 45 (%58) vakıf üniversitesinin hiçbir çalışma yapmadığı tespit edilmiştir.

Bu tez çalışmasının araştırma problemleri arasında yer alan diğer değişken kurumsal kültür temel değişkeni hem kamusal ve özel işletmelerde hem de devlet ve özel üniversitelerde bir araştırma alanı olarak önemsenen ve güncelliğini koruyan bir olgudur. Üniversitelerde kurumsal sürdürülebilirlik literatürü incelendiğinde; kurumsal sürdürülebilirlik konusu ile birlikte; GASU (Üniversitelerde Sürdürülebilirliğin Grafikselleştirilmesi) yöntemi (Lozano, 2006), sürdürülebilir gelişme (Abello-Romero vd., 2023; Disterheft vd., 2013), örgütsel değişim (Godemann vd., 2014), Greenmetric sürdürülebilirlik sıralama yöntemi (Lauder vd., 2015), sürdürülebilirlik algılamaları (Dagiliūtė vd., 2018), sürdürülebilirlik değerlendirme sistemi (Shuqin vd., 2019), sürdürülebilirlik girişimleri (Amaral vd., 2020), sürdürülebilir enerji sistemi (Mohammadalizadehkorde ve Weaver, 2020), sürdürülebilir yeşil kampüsler (Çorbacı ve Ertekin, 2018), sürdürülebilirliğe ilişkin ders müfredatı (Yüksel, 2020), sürdürülebilirliğin inşa edilmesi (Bulut, 2021), atık yönetimi (Ugwu vd., 2020), sürdürülebilirliğin bütünsel entegrasyonu (Alshuwaikhat ve Abubakar, 2008; Giovanelli vd., 2021; Hernández-Díaz vd., 2021), sürdürülebilir yeşil üniversite (Fissi vd., 2021), sürdürülebilir üniversite modeli (Günerhan ve Günerhan, 2016), sürdürülebilirlik çalışmalarının incelenmesi (Tanç vd., 2022), sürdürülebilirlik eğitimi (Martão ve Demajorovic, 2019), sürdürülebilirlik indeksi (Sebestyén vd., 2024), sürdürülebilirlik raporlamaları (Uçar ve Özdemir, 2022), kurumsal itibar yönetimi (Öncel ve Sevim, 2014; Sart vd., 2018) ve yönetim-strateji ve iletişim (Bayhantopçu ve Özuyar, 2021) gibi bir çok çalışmanın yapıldığı saptanmıştır. Yukarıda üniversitelerde kurumsal sürdürülebilirlik konusu ile birlikte birçok değişkenin ele alındığı çalışmalar görülmektedir. Yapmış olduğum bu tez çalışmamda üniversitelerde kurumsal sürdürülebilirlik ve örgüt kültürü değişkenleri arasındaki ilişkiyi birlikte inceleyen hem ulusal hem de uluslararası herhangi bir bilimsel çalışmaya rastlanılmadığı saptanmıştır.

2.8. Kurumsal Sürdürülebilirlik ile İlişkili Kuramlar

Bu bölümde, kurumsal sürdürülebilirlik kararlarını açıklamak için kullanılan kuramlara dayalı olarak araştırma yapılmıştır. Aşağıda bu kuramlara yer verilmiştir.

2.8.1. Kurumsal Kuram

1960 öncesi çalışmaların büyük çoğunluğunda, kurumların çevrelerinden ayrı olarak ele alındığı ve iç işleyişlerine odaklandığı belirtilmiştir (Mizruchi ve Fein, 1999; Scott, 1981).

Ancak Selznick (1996) eski kurumsal kuram ve Thompson (1967) ile Lawrence ve Lorsch'un (1967) durumsallık yaklaşımı gibi çalışmalar, 1960'lı yıllardan sonra örgütlerin çevreleriyle ilişkilerini araştırmanın ön planda olduğunu göstermiştir. Bu dönemde, kurumların çevreleriyle oldukça bağımlı oldukları ve sınırlarının hem geçirgen hem de değişken olduğu daha fazla kabul görmüştür. Bu nedenle, girdi kaynaklarının edinilmesi ve çıktıların düzenlenmesinin örgütsel işlevler üzerinde önemli etkileri olduğu anlaşılmıştır. Sonuç olarak, resmi ve gayri resmi organizasyon yapılarının oluşumunda, ekonomik, teknik, politik ve kurumsal çevresel faktörlerin etkili olduğu belirlenmiştir (Scott, 1981).

Kurumsal kuram, örgüt-çevre ilişkilerinin incelenmesinde tamamlayıcı bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır ve örgüt kuramları içinde en yaygın olarak kullanılan kurumlardan biridir. Bu kuram, örgütlerin hayatta kalabilmesinin sadece maddi kaynaklar ve teknik bilgilere değil, aynı zamanda algılanan meşruiyetlerine de bağlı olduğunu öne sürer (Patel vd., 2005). Kurumsal kuramın açıkladığı temel kavramlardan biri, örgütlerin değişen normlara ve sosyal etkilere uyum sağlama eğiliminde olduğu ve bu uyumu sağlamadıkları takdirde meşruiyetlerini kaybedecekleri görüşüdür. Bu durum, örgütleri, yapı ve uygulamalarının homojenleşmesi için teşvik etmektedir (Rodrigues ve Craig, 2007).

Kurumsal kuramın temel tezi, örgütlerin yapı ve süreçlerini içinde bulundukları kurumsal çevreye adapte ederek biçimlendirmeleri gerektiğidir. Yani örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için sadece teknik anlamda verimli olmaları yeterli değildir, aynı zamanda kendilerini meşru kılmaları da gerekmektedir (Özen, 2015). Bu meşruiyeti kazanabilmek için örgütlerin, kurumsal çevrelerinden gelen baskılara cevap vermeleri ve örgütsel tercihlerini sosyal olarak kabul gören yapılar veya prosedürlere uydurmaları gerekmektedir (Carpenter ve Feroz, 2001). Kurumsal kuram, örgüt-çevre ilişkilerini ele alarak hem bireysel hem de örgütsel eylemi açıklamak için popüler ve güçlü bir açıklama sunar. Marx Weber'in "ideal tip" ve "bürokrasi yaklaşımı" gibi kavramlarla öne çıkan kurumsal kuram, işletmelerin yönetim yapıları ve uygulamalarını anlamak için 1970'lerden sonra üzerinde önemle durulan bir yaklaşım haline gelmiştir (Sözen ve Basım, 2015).

Geleneksel olarak, kurumsal kuram, kurumların kurumsal çevrenin kurallarına ve normlarına uyarak konumlarını ve meşruiyetlerini nasıl daha iyi koruduklarıyla ilgilenir (DiMaggio ve Powell, 1983; Scott ve Meyer, 1991). Kurumsal çevre, modernleşme süreciyle birlikte örgütlerin dışında ve üzerinde oluşmuş, standartlaştırılmış yapıları, normları, kuralları ve inançları içeren bir çevredir (Özen, 2015). Kurumsal kuram, bireylerin ve grupların inanç, tutum ve davranışlarının çeşitli ağlar ve etkileşimlerden güçlü bir şekilde etkilendiğini gösterir. Dolayısıyla, maddi kazanç veya fayda optimizasyonu yerine, sosyal meşruiyet kazanmak için

yapılan eylemlere odaklanır (Harcourt vd., 2005). Kurumsal kuram, bir kurumun hayatta kalma şansını önemli ölçüde artıran, kurumsal bağlamın standartlarına ve beklentilerine uygun hareket etmenin önemini vurgular. Bu kurama göre, kurumlar, kendilerini çevreleyen kurumların ve paydaşların beklentilerini karşılayarak meşruiyetlerini korumaya veya artırmaya çalışırlar. Bu şekilde, kurumlar, baskın sosyal normları, etkileri ve gelenekleri benimseyerek sosyal meşruiyeti güçlendirirler (Juárez-Luis vd., 2018).

Perrow (1986)' a göre, kurumsal kuram örgütsel analiz açısından üç alanda katkı sağlamaktadır. İlk olarak, örgütleri bütüncül bir yaklaşımla ele alarak, içinde bulundukları koşullara bağlı olarak farklı örgüt tiplerinin ortaya çıkabileceği fikrini öne sürer. Bu bağlamda, her kurumun benzersiz olmasından ziyade kendi temel özelliklerine sahip olduğu önemlidir. İkincisi, örgütleri birer araç olarak değil, kendi başlarına birer varlık olarak ele alır. Üçüncüsü ve en önemlisi ise çevreye vurgu yapmasıdır. Başka hiçbir model, örgütsel yapı ve süreçlerin oluşumunda çevreyi bu kadar önemli bir şekilde ele almamıştır.

Kurumsal kuram ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişki, organizasyonların çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerini nasıl yönettikleri ve bu etkileri nasıl sürdürülebilir bir şekilde dengeledikleri üzerinde yoğunlaşır. Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi açıklamak için şu noktalara değinebiliriz:

- I. *Kurumsal uyum ve sürdürülebilirlik:* Kurumsal kuramın "kurumsal uyum" kavramı, organizasyonların çevresindeki normlar ve beklentilere uyum sağlama sürecini ifade eder. Kurumsal sürdürülebilirlik ise organizasyonların çevresel ve sosyal normlara uygun hareket etmelerini ve bu normlarla uyum içinde olmalarını gerektirir. Bu bağlamda, kurumsal kuram, sürdürülebilirlik stratejilerinin nasıl oluşturulup uygulanacağına dair bir çerçeve sunar.
- II. *Kurumsal baskılar ve sürdürülebilirlik stratejileri:* Kurumsal kuram, organizasyonların çevresel ve sosyal baskılara nasıl tepki verdiğini inceler. Bu tür baskılar, sürdürülebilirlik hedeflerini etkileyebilir. Örneğin, toplumun çevresel talepleri veya düzenleyici baskılar, organizasyonları sürdürülebilir uygulamalara yönlendirebilir.
- III. *Kurumsal yapılar ve sürdürülebilirlik:* Kurumsal kuram, organizasyonların iç yapılarının nasıl düzenlendiğini ve bu yapıların çevresel ve sosyal sorumlulukları nasıl desteklediğini analiz eder. Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları, bu yapılar içinde entegre edilerek kurumların sürdürülebilirlik hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşmalarını sağlar.
- IV. *Kurumsal alan ve sürdürülebilirlik:* Kurumsal kuramın "kurumsal alan" kavramı, organizasyonların faaliyet gösterdiği sosyal ve ekonomik bağlamı tanımlar. Kurumsal

sürdürülebilirlik, bu bağlamda toplumsal ve çevresel etkileri göz önünde bulundurarak organizasyonların uzun vadeli başarısını sağlama amacını güder.

Özetle, kurumsal kuram ile kurumsal sürdürülebilirlik arasında güçlü bir ilişki mevcuttur. Kurumsal kuram, kurumların sürdürülebilirlik stratejilerini ve uygulamalarını anlamalarına yardımcı olan bir çerçeve sunar. Aynı zamanda, kurumsal sürdürülebilirlik, bu teorik çerçevede çevresel ve sosyal sorumlulukların nasıl yerine getirileceğini ve uzun vadeli başarıların nasıl sağlanacağını anlamak için önemli bir pratik alan oluşturur.

2.8.2. Paydaş Kuramı

1970'lerin sonunda Freeman tarafından bir yönetim kavramı olarak kullanılmaya başlanan paydaş kavramı, kurumun değer verdiği ve kurumdan talepleri olan grupları tanımlamak için kullanılır. Asıl itibarıyla, "paydaş" kelimesi ilk olarak 1963 yılında Stanford Araştırma Enstitüsü'nün bir bildirisi ile yönetim literatüründe yer almıştır. Paydaş kavramı başlangıçta "desteği olmazsa örgütün varlığını sona erdirecek gruplar" olarak tanımlanmıştır (Freeman, 1984). Freeman (1984) literatürde yaygın olarak kullanılan paydaş kavramını "firmanın hedeflerine ulaşılmasını etkileyebilecek veya bundan etkilenebilecek herhangi bir grup veya birey" olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda, Freeman sadece kurumun hissedarlarını değil, aynı zamanda çalışanlarının, müşterilerinin ve tedarikçilerinin ötesindeki grupların ve bireylerin stratejik önemini net bir şekilde tanımlayan ilk yönetim yazarı olmuştur (Clement, 2005).

Sürdürülebilirlik araştırmalarında önemli bir yaklaşım olan paydaş kuramı, temelini Adam Smith'in öncülüğünü yaptığı ekonomik kuramdan alır. Smith, 1759'da "The Theory of Moral Sentiments" ve 1776'da "The Wealth of Nations" adlı eserlerinde belirttiği gibi, etik ve ekonomik faydaların karşılıklı olarak bir ilişki içinde olduğunu ve kurumların bu iki faydayı bir arada sağlayabildikleri takdirde etkin bir şekilde çalıştıklarını kabul etmiştir (Vural ve Bat, 2013).

Ansoff (1965) kurum hedeflerini tanımlarken paydaş kuramı terimini ilk kullanan kişidir. Ansoff'a göre, kurumun temel amacı, çeşitli paydaşların birbiriyle çelişen taleplerini dengeleme becerisine ulaşmaktır (Roberts, 1992). Freeman tarafından öne sürülen paydaş kuramı ise, kurumsal yönetimin sadece hissedar değeri kavramından değil, daha karmaşık bir ortamın etkilerinden ve birden çok paydaşın etkileriyle karakterize edildiğinden etkilendiğini savunur (Herold, 2018).

Paydaş kuramı, kurumsal sürdürülebilirlik kavramını açıklamak için sıkça başvurulan kurumsal kuram başında gelmektedir. Paydaşlar, bir organizasyonda doğrudan veya dolaylı

olarak etkilenen taraflardır ve paydaş kuramı, bir organizasyonun sadece hissedarlarına odaklanmak yerine tüm paydaşların çıkarlarını dikkate alması gerektiğini vurgular (Aslan, 2020). Bu bağlamda paydaşlar, kurumsal sürdürülebilirlik bağlamında en önemli unsurlardan biridir (Littau vd., 2010). Sürdürülebilirlik kavramı doğası gereği bütünseldir. Üçlü sistem yaklaşımını bir organizasyonun performansını değerlendirme aracı olarak kullanmak, organizasyonu tüm yönleriyle değerlendirmeyi içerir. Bu nedenle, bir organizasyonun üçlü sistem yaklaşımını ilgilendiren tüm unsurları ele almak, tüm paydaşların nasıl etkilendiğini ve bu unsurların nasıl etkilendiğini ortaya çıkarmak anlamına gelir. Dolayısıyla, sürdürülebilirliğin üçlü sistem yaklaşımı ve paydaş kuramı arasında bir uyum olduğunu gösterir (Montabon vd., 2016).

Paydaş kuramı, hissedar değerini artırmaya karşı değildir; ancak bu değeri artırırken diğer tüm paydaşlarla ilişkilerini yönetmeye ve sürdürmeye odaklanır. Geleneksel görüşe göre, hissedarlar öncelikli hak sahipleridir ve kurum onlara birincil derecede önem vermelidir; sadece yatırımcılar, çalışanlar, tedarikçiler ve müşteriler gibi belirli grupların ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Ancak paydaş kuramı, bu grupların yanı sıra halk, hükümet organları, siyasi gruplar, topluluklar, sendikalar ve hatta rakipler gibi diğer tarafların da sürece dahil olması gerektiğini savunur (Saleem vd., 2020).

Paydaş yaklaşımı, yöneticilerin sadece hissedarların kârını değil, aynı zamanda çalışanlar, müşteriler veya yerel topluluklar gibi hissedar olmayan grupların çıkarlarını da hesaba katmalarını önerir. Freeman, paydaş yaklaşımının temel argümanını "bir kurumun eylemlerinin diğerleri üzerindeki etkilerini ve bunların organizasyon üzerindeki potansiyel etkilerini dikkate alması" olarak özetler (Raupp, 2011). Paydaş beklentilerine uyum sağlayan kurumsal davranışlar, meşruiyeti sağlayarak kurumun devamlılığını garanti altına almak için gereklidir (Öztürk, 2014).

Kurumsal sürdürülebilirlik raporlamaları, kurumların sadece paydaşlarına faaliyetlerine ilişkin bilgileri iletmekle kalmayıp aynı zamanda sürekli ve uzun vadeli iyileştirmeye kararlı olduklarını ve nasıl sorunları ele aldıklarına dair somut kanıtlar sunmaları bakımından da büyük önem taşır. Bu raporlar, kurumların iç ve dış paydaşlarla iletişimini artırmak ve faaliyetlerinin ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerini tanımlamak, ölçmek ve raporlamak için kullanılmalıdır. Bu bağlamda, paydaş kuramı açısından değerlendirildiğinde, kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları ve raporlamaları, kurumların paydaşlara sorumluluklarını açıkladıkları bir yöntem ve araç olarak kabul edilebilir (Harmoni, 2013). Paydaş kuramının, iş dünyasını kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımını benimsemeleri konusunda ikna etmede önemli bir destek sağladığı belirtilmektedir (Wilson, 2003).

Bilindiği gibi, paydaş kuramı, bir organizasyonun yalnızca sahiplerinin ve hissedarlarının değil, aynı zamanda diğer tüm paydaşlarının (müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, toplum, çevre vb.) çıkarlarını da dikkate alması gerektiğini savunan bir kuramdır. Kurumsal sürdürülebilirlik ise, kurumların çevresel, sosyal ve ekonomik sorumluluklarını yerine getirerek uzun vadeli başarılarını sağlamayı hedefler. Bu kavram, organizasyonların topluma, çevreye ve ekonomiye karşı sorumluluklarını dengede tutmalarını ifade eder. Bu bağlamda söz konusu iki kavram arasındaki ilişkiyi aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

- I. *Paydaşların beklentilerini karşılama:* Paydaş kuramı, kurumların paydaşlarının beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamalarını vurgular. Kurumsal sürdürülebilirlik, bu beklentileri çevresel, sosyal ve ekonomik açıdan karşılamak için stratejiler geliştirir. Örneğin, çevre dostu uygulamalar, sosyal sorumluluk projeleri ve ekonomik verimlilik, paydaş beklentilerini karşılayabilir.
- II. *Paydaş ilişkileri ve sürdürülebilirlik stratejileri:* Kurumsal sürdürülebilirlik stratejileri, paydaş ilişkilerinin yönetimini içerir. Paydaş kuramı, kurumların bu ilişkileri nasıl yöneteceklerini ve paydaşların uzun vadeli memnuniyetini nasıl sağlayacaklarını belirler. Sürdürülebilirlik stratejileri, bu ilişkilerin güçlendirilmesi ve paydaşların beklentilerinin karşılanması üzerine inşa edilir.
- III. *Risk yönetimi ve fırsatlar:* Paydaş kuramı, organizasyonların paydaşlarının risklerini ve fırsatlarını dikkate almasını önerir. Kurumsal sürdürülebilirlik, bu riskleri minimize etmek ve fırsatları değerlendirmek için sistematik yaklaşımlar geliştirir. Örneğin, çevresel riskler ve sosyal etkiler, sürdürülebilirlik stratejileri aracılığıyla yönetilir.
- IV. *Uzun vadeli başarı ve etkiler:* Paydaş kuramı, organizasyonların uzun vadeli başarısının paydaşlarla uyumlu bir şekilde yürütülmesi gerektiğini belirtir. Kurumsal sürdürülebilirlik, bu uzun vadeli başarıyı sağlamak için çevresel ve sosyal sorumlulukları dengeler ve ekonomik hedeflere ulaşmayı hedefler.

Görüldüğü gibi paydaş kuramı ve kurumsal sürdürülebilirlik arasında önemli bir ilişki vardır. Paydaş kuramı, organizasyonların paydaşlarının ihtiyaçlarını ve beklentilerini göz önünde bulundurarak hareket etmelerini vurgularken, kurumsal sürdürülebilirlik bu beklentileri çevresel, sosyal ve ekonomik açılardan karşılamak için stratejiler geliştirir. Bu iki kavram, organizasyonların sürdürülebilir bir başarı için nasıl bir yol izleyeceğini belirlemede birbirini tamamlar.

2.9. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Örgüt Kültürü

Kültür ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişki daha temel bir şekilde, insanların dünya görüşleri, değer sistemleri ve çeşitli semboller aracılığıyla oluşturulan "kültür" ile tanımlanır (Kagan ve Kirchberg, 2016). Literatürde, sürdürülebilirliğin bir örgüt kültürü olarak benimsenebilmesi için belirli koşulların gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Bu koşullara göre, sürdürülebilirlik için örgüt kültürünün müdahalesiz olması, yön veya rehberlikten yoksun olması ve bireylerin veya grupların özgürlüğünü kısıtlayan radikal müdahalelerin olmaması gerekir. Ayrıca, misyon ve değerlerin net bir şekilde belirlenmiş olması, insan kaynaklarının iş birliği, çatışma, kontrol ve liderlik, değişime direnç ve adaptasyon gibi iletişim modellerini benimsemesi gerektiği belirtilmiştir (Lozano, 2008).

Örgüt kültürü kavramı, insan kaynakları ve kurumsal davranış alanlarında, kurumun sürdürülebilirlik performansını açıklamada önemli bir rol oynar. Bu nedenle, örgüt kültürü sürdürülebilirlik literatüründe giderek daha fazla ilgi görmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik için başarılı bir kültürel değişimin gerçekleştirilmesi, büyük ölçüde örgütün kültürel değerlerine ve ideolojik temelini etkileyen unsurlara bağlıdır. Farklı örgüt kültürü türlerinde çalışanlar, kurumsal sürdürülebilirliğin çeşitli yönlerine farklı derecelerde vurgu yapabilirler; bu da kurumsal sürdürülebilirliğin nasıl uygulandığını ve sonuçların nasıl elde edildiğini etkiler (Linnenluecke ve Griffiths, 2010).

Günümüzde kurumların örgütsel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşırken sürdürülebilirlik odaklı bir örgüt kültürü oluşturmaları gerektiği düşünülmektedir (Linnenluecke ve Griffiths, 2010). Bunun sebebi, sürdürülebilirliği kültürel bir bağlam olmadan anlamamanın zorluğudur. Sürdürülebilirlik dönüşümü için kapsamlı kültürel değişimlere ihtiyaç duyulmaktadır (Kagan ve Kirchberg, 2016). Kurumlar artık toplumsal ve çevresel politikaları iş modellerine gönüllü olarak entegre etmeye başlamışlardır. Bu ilkeler, kurumun örgüt kültürünü yansıtarak çevresel, toplumsal ve finansal performansın önemini vurgulayan sürdürülebilirlik kültürünü şekillendirir. Ayrıca, kurumun misyonunun temelindeki değer ve inançları da ortaya koyarak daha güçlü bir sürdürülebilirlik kültürü oluşturmaktadır (Eccles vd., 2012).

Örgüt kültürü, örgütün üyeleri arasındaki norm ve davranışların arkasındaki ortak varsayımlar, inançlar ve değerler olarak tanımlanabilir. Bu kültür, kurumun karşılaştığı sorunları çözme süreçlerinde zamanla gelişir ve şekillenir. İstenilen davranışları teşvik eden bir kurum kültürü oluşturmak için, derinlemesine kökleşmiş ve yaygın olarak kabul görmüş varsayımların değiştirilmesi gerekmektedir. Kültür, sürdürülebilirliğin kurum tarafından benimsenmesini sağlayan temel bir kavram olarak görülmektedir. Bu nedenle, güçlü bir sürdürülebilirlik kültürü yaratmak için, görünmeyen varsayımların ve değerlerin, görünür ve

istenilen sürdürülebilirlik davranışlarını destekleyen bir kültür oluşturulması büyük önem taşır (Alexander vd., 2022). Bir sürdürülebilirlik kültürü oluşturmak, tüm başarılı kültürel değişim çabalarında olduğu gibi, çok katmanlı bir yaklaşım gerektirir. Mevcut kültür değişiminin üst yönetimden başlaması ve kurum genelinde etkin kurumsal uygulamalarla desteklenmesi önemlidir. Kurumun misyonu, değerleri, hedefleri ve stratejileri hem iç hem de dış paydaşlara kurumun odak noktası ve yönü hakkında bilgi verir. Ayrıca, işe alım ve terfi kriterleri, iletişimin içeriği ve biçimi, iş gücü eğitimi ve performans yönetimi süreçleri, sürdürülebilirlik kültürünü oluşturma yönündeki stratejik girişimleri destekler (Galpin vd., 2015).

Kurumsal sürdürülebilirlik, bir yönetim stratejisi olarak paydaşların aktif katılımını ve diyalog temelli iletişim dinamiklerini içermelidir. Bu tür projelerin hem kurum içindeki hem de kurum dışındaki paydaşlar tarafından benimsenmesi kritik öneme sahiptir. İletişim, sürdürülebilirlik odaklı bir örgüt kültürü oluşturulmasında stratejik bir rol oynamaktadır (Akbayır, 2019). Bu bağlamda, kurum yöneticilerinin hem resmi hem de gayri resmi olarak çalışanlarla düzenli görüşmeler yaparak, çalışanların sürdürülebilirliği iş süreçlerinde nasıl uyguladıkları hakkında geri bildirim toplamaları önemlidir. Ayrıca, sürdürülebilirlik üzerine yapılan çalışmalarda, çalışan ve yönetici arasında kurulan iç diyalogun, çalışanlara sürdürülebilirlikle ilgili kararların değerli olduğunu ve kurumun tüm kesimleri tarafından desteklendiğini hissettirmesi sağlanmalıdır (Galpin vd., 2015).

Kurumsal sürdürülebilirliğin bir kültür olarak kurumların bünyesine yerleşmesi sayesinde kurumların yaşam sürelerinin uzaması da mümkün olmaktadır. Artan kurum ömürleri toplamı, ülke ekonomisine artan bir sürdürülebilirlik olarak yansımaktadır. Bu kurumsal kültür de kurumlara kurumsal sürdürülebilirliğin içsel unsurları olan kurumsal bilgi yönetimi ve transferi, kurumsal öğrenme, kurumsal değer, kurumsal mutluluk, kurumsal vatandaşlık, kurumsal itibar, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sermayenin birlikte değerlendirilmesiyle kazandırılabilir bir değer olacaktır (Kuşat, 2012).

Kurum kültürü, karar alma süreçlerinde büyük bir etkiye sahip olup, organizasyonel süreçleri ve kurumsal davranışları önemli ölçüde şekillendirmektedir. Bu nedenle, sürdürülebilirlik hedeflerini kurum kültürü odaklı olarak belirlemek, değerli veriler elde edilmesini sağlar. Kurum kültürü, kurumların yapısal çok yönlülüğünü desteklemede önemli bir araçtır. Kurumsal sürdürülebilirlik kültürünün yerleşmesi için, birey veya grupların özgürlüğünü kısıtlayıcı müdahalelerden kaçınılması, misyon ve değerlerin net bir şekilde belirlenmesi ve insan kaynaklarının iş birliği, çatışma yönetimi, kontrol, liderlik, değişime direnç ve adaptasyon gibi unsurları içeren bir iletişim modelinin benimsenmesi gereklidir (Aksoy, 2019). Başka bir deyişle, sürdürülebilirliğin süreçler yoluyla kurum kültürüne stratejik

olarak entegre edilebilmesi, çalışanların kendilerini güvende hissetmesi ve kendileriyle yapılan çalışmalar hakkında bilgi ve fikir alışverişinde bulunabilecekleri bir ortamın varlığı sayesinde mümkündür (Gupta ve Kumar, 2013).

Sonuç olarak, örgüt kültürünün kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki kritik rolünün olduğu anlaşılmaktadır. Sürdürülebilirliğin, bir örgütün kültürel değerleri ve ideolojik temelleriyle uyumlu bir şekilde benimsenmesi gerekmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için, örgüt kültürünün özgürlükleri kısıtlamayan, net misyon ve değerlerle desteklenen ve etkili iletişim modellerini benimseyen bir yapı içinde olması önemlidir. Ayrıca, sürdürülebilirlik kültürünün örgüte yerleşmesi, tüm çalışanların bu sürece aktif katılımını ve düzenli geri bildirim almayı gerektirir. Bu yaklaşım, kurumun uzun ömürlü olmasını ve ülke ekonomisine sürdürülebilirlik katkısını sağlayarak, kurumların yapısal çok yönlülüğünü desteklemektedir.

2.10. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, kurumsal sürdürülebilirliğin önemli bir parçası ve kurumsal stratejilerin temel bir unsuru olarak değerlendirilmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik, sadece kurumsal faaliyetlerden ibaret olmayıp, aynı zamanda kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal hesap verebilirlik ve kurumsal vatandaşlık gibi sürdürülebilirlik uygulamalarını da kapsamaktadır. Bu nedenle, bu uygulamaların örgütsel iletişim stratejilerinin bir parçası olması önemlidir. Aynı şekilde, bir kurumun sürdürülebilirlik hedeflerine ilişkin stratejileri, eylemleri ve projeleri, örgütsel iletişim aracılığıyla ilgili hedef kitlelere iletilmektedir. Örgütsel iletişim ayrıca, kurumun sürdürülebilirlik konusundaki bağlılığını ve uyumunu tüm paydaşlara açıklamayı ve raporlamayı da hedefler (Risteska, 2023).

Friedman ve Miles (2006), bir kurumun çevresel, sosyal ve etik konulardaki yönetim stratejileri ve politikalarını örgütsel iletişim unsurlarıyla açıklayarak kurumsal sürdürülebilirlik anlayışını ana paydaşlarına iletebileceğini öne sürmektedir. Bu yaklaşım, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin ölçülebilir olmasını zorunlu kılar. Raporlama, yürütülen faaliyetlerin ölçülebilir sonuçlarını hedef kitlelerle paylaşma anlamına gelir.

Higgins (1996), kurumsal stratejilerin ne kadar sofistike, kapsamlı, entegre veya ileriye dönük olursa olsun, bu stratejilerin çeşitli kilit paydaşlara etkin bir şekilde iletilmediği, anlaşılmadığı ve kuruma katkı sağlamadığı sürece yeterli olmayacağını vurgular. Bu bağlamda, bir kurumun tüm paydaşlarıyla, yani sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi olan tüm bireylerle sağlam ilişkiler kurması ve etkin iletişim sürdürmesi gerektiğini belirtir. Ayrıca, sürdürülebilirlik uygulamalarıyla ilgili bilgi ve faaliyetlerin şeffaf olmasını önerir. Hem iç hem

de dış paydaşlarla iyi ilişkiler geliştirilmesi, daha etkili bir örgütsel iletişim kurmanın temelini oluşturur (Carroll ve Buchholtz, 2003; Wilson, 2003).

Invernizzi ve Romenti (2011), iletişimin bir kurumun örgütsel yapısındaki stratejik rolünü araştırmış ve kurum iletişiminin rolünün evrildiğini ve giderek daha karmaşık hale geldiğini belirtmişlerdir. Bu araştırmada elde edilen bulgular, kurumların örgütsel yapısındaki iletişim işlevinin giderek artan önemini vurgulamasına olanak sağlamıştır. Bu, iletişimin yönetim ve kurumun örgütsel gelişimine sağladığı stratejik katkıyı öne çıkarmaktadır. Söz konusu araştırmada elde edilen bazı önemli bulguları şunlardır;

- ✓ Daha fazla örgütsel iletişim departmanı oluşturulmuştur.
- ✓ İletişim yöneticileri atanmış ve yönetim kuruluna dahil edilmiştir.
- ✓ Kurumların içinde giderek daha fazla teknik iletişim faaliyetleri yürütülmektedir.

Birçok iletişim akademisyeni, iletişimin stratejik rolünü vurgular. Bu bağlamda, iletişim faaliyetlerinin hem iç hem de dış paydaşları şirket stratejisinin ve önemli kurumsal kararların içeriğiyle tanıştırdığını iddia ederler (Cornelissen, 2004; Van Riel, 1992) ve bazı iletişim faaliyetlerinin stratejik olarak tanımlanabileceğini ve iletişimin kurumsal yönetime üç şekilde katkıda bulunduğunu belirtirler (Sueldo, 2016):

- I. Kurumsal stratejilerin ve bu stratejilerin temel değerlerinin tanımlanması ve yayılması,
- II. Örgütsel bağlamın analiz edilmesi ve yorumlanması,
- III. Şirket paydaşlarıyla simetrik ilişkilerin aktif hale getirilmesi.

Kurumsal sürdürülebilirlik bağlamında örgütsel iletişim; örgütsel imajın iyileştirilmesi, güvenin artırılması ve kurumun güvenilir ve sürdürülebilir olarak konumlandırılmasına katkı sağlamaktadır. Örgütsel iletişimin dışa dönük stratejik uyumu ile sürdürülebilirlik konusundaki iç iletişim, kurum içinde çevresel öğrenme ve değişim süreçleri için “bir katalizör” haline gelebilir ve nihayetinde yenilik ve rekabet avantajı sağlayabilir (Sarkis vd., 2000). Bu nedenle, örgütsel iletişim sürecinde kurumsal sürdürülebilirlik için müşteriler en önemli paydaş grubu olarak yaygın bir şekilde kabul edilmesine rağmen, iyi uyumlu bir iç iletişim, çalışanlar arasında geleceğe yönelik duyarlılığı artırma ihtiyacını da kapsamalıdır (Sueldo, 2016).

Kurumsal sürdürülebilirlik unvanını hedefleyen organizasyonlar, örgütsel iletişim süreci boyunca bazı normatif ilkelere uymalıdır. Bu ilkeler arasında iki yönlü iletişim, sözler ile eylemler arasında uyum, fikir birliği yönelimi sağlama ve sürdürülebilirlik ilkelerinin hem iç hem de dış paydaşlarla iletişim sürecinde açıkça uygulanması yer alır. Halkla ilişkilerle yakından ilişkili olan örgütsel iletişim, iç ve dış halkla ilişkilerin sorunsuz bir şekilde uyumlu hale getirilmesi için uygun bir platform sağlar.

Iramain (2009), kurumların sürdürülebilirlik konularına bu denli önem vermesinin nedenlerini açıklarken, örgütsel iletişim uygulamalarının kurumlar ile kamu ve çevreleri arasındaki uyumu sağlama amacı taşıdığını belirtir. Ancak bu uyum, kendiliğinden bir amaç değil, organizasyonların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak bir araç olarak görülmektedir. Kurumlar, performanslarını kamu ve paydaşların ihtiyaçlarına uyacak şekilde düzenlemeye çalışırken, bu çabanın kurumsal çıkarların da karşılanmasını sağlama ile ilgili stratejik hedefleri de mevcuttur. Iramain (2009), örgütsel iletişim faaliyetlerinin kurumsal sürdürülebilirlik kavramıyla bağlantısını vurgular. Bu anlayış, çevresel gelişim, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumla ilişkili tüm çıkar gruplarıyla etkileşim ve kurumun kamu ile çevre ile nasıl iletişimde bulunduğu dair şeffaflık gibi unsurları kapsar. Başka bir deyişle, kurumsal sürdürülebilirlik, paydaşlarla yapılan etkileşimlerden oluşur; bu etkileşimler karşılıklı uyum sağlar ve ortak çıkarlar ile uzlaşının temellerini atar. Bu etkileşimler, potansiyel çatışmaları azaltmaya ve mevcut çatışmaları çözmeye yardımcı olur. Sonuç olarak, bu uygulamalar kurumun gelecekte de kalıcı ve var olmaya devam edebilmesini sağlayan sürdürülebilir faaliyetler gösterebilmesini sağlar. Örgütsel iletişimin bu kritik işlevi, kurumun kamu gözünde olumlu bir imaj yaratmasını ve paydaşların titiz denetimi altında kurumsal performansın meşruluğunu sağlamasını garanti ederek, kurumu daha güçlü ve sürdürülebilir hale getirir (Suelo, 2016).

Kurumsal sürdürülebilirlik iletişiminin temel amacı, kurumu ekonomik, çevresel ve sosyal açıdan sorumlu bir organizasyon olarak tanıtmaktır. Bu, kurumun entegre iletişim programının en önemli hedeflerinden biri olmalıdır. Güvenilirliği ve akılda kalıcılığı artırmak için, iletişimde kullanılan mesajların her zaman tutarlı olması gerekmektedir. Bu nedenle, kurumların paydaşlar tarafından güvenilir ve meşru kabul edilebilmesi için sürdürülebilirlik uygulamalarında şeffaf bir örgütsel iletişim kurmaları önemlidir (Carroll ve Buchholtz, 2003; Regester ve Larkin, 2008). Ayrıca, kurumun sürdürülebilirlik çabalarının iletişimde amaç, hesap verebilirliği göstermek, sürdürülebilirlik hedeflerini belirlemek ve kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili faaliyetler ve gelişmeleri paylaşmaktır. Brugger (2010), kurumsal sürdürülebilirlik iletişimi modeli için diyalog odaklılık, hedef kitle odaklılık, bütünleştirme yeteneği ve üç sürdürülebilirlik boyutunun bütünsel bir temsiline sağlanması gibi kriterleri gerekli görmektedir. Bu bağlamda, kurumların iletişim hedeflerine etkili bir şekilde ulaşabilmesi için sürdürülebilirlik faaliyetlerinde diyalogu ve hedef kitle odaklılığı temel alması ve tüm sürdürülebilirlik boyutlarının iletişim çabalarında temsil edilmesine yönelik entegre bir yaklaşım benimsemesi önemlidir.

Örgütsel iletişim, bir kurumun sürdürülebilirliği yapısına entegre etmesinde temel bir unsurdur. Sürdürülebilirlik hedeflerinin örgütsel değerlerle uyumlu hale getirilmesine, çalışanların sürece dahil edilmesine, destekleyici bir kültürün oluşturulmasına, paydaş beklentilerinin yönetilmesine, davranış değişikliklerinin teşvik edilmesine ve şeffaflık ile hesap verebilirliğin sağlanmasına yardımcı olur. Kurumsal sürdürülebilirlik ile örgütsel iletişim arasındaki ilişki, kurumların sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarında hayati bir rol oynar. Bu ilişkiyi şu şekilde açıklayabiliriz:

- ✓ *Stratejik uyum:* Etkili örgütsel iletişim, kurumsal sürdürülebilirlik ilkelerinin ve hedeflerinin organizasyon genelinde net bir şekilde ifade edilmesini ve anlaşılmasını sağlar. Bu, sürdürülebilirliğin kurumun temel değerlerine, misyonuna ve stratejik hedeflerine entegrasyonunu destekleyerek onu kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçası haline getirir.
- ✓ *Katılım ve iş birliği:* İyi bir örgütsel iletişim, tüm çalışan seviyelerinde sürdürülebilirlik girişimlerine katılımı teşvik eder. Açık ve şeffaf iletişim kanalları, çalışanların geri bildirimde bulunmasını ve öneriler sunmasını kolaylaştırır, bu da yenilikçi çözümler ve sürdürülebilirlik uygulamalarına daha yüksek bir bağlılık sağlar.
- ✓ *Kültür oluşturma:* İletişim, örgüt içinde sürdürülebilirlik kültürünün geliştirilmesi ve sürdürülmesinde kritik bir rol oynar. Sürdürülebilirliğin önemini tutarlı bir şekilde vurgulamak ve organizasyonel değerlerle uyumunu göstermek, şirketler arasında ortak bir anlayış ve bağlılık oluşturur.
- ✓ *Paydaş ilişkileri:* Etkili iletişim, iç paydaşların yanı sıra müşteriler, yatırımcılar ve toplum gibi dış paydaşlarla da ilişkileri kapsar. Şeffaf ve proaktif iletişim, örgütün itibarını güçlendirir, güven inşa eder ve paydaş ilişkilerini iyileştirir.
- ✓ *Davranış değişikliği:* Sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için kurumlar genellikle davranış değişiklikleri yapmak zorundadır. Örgütsel iletişim, çalışanları sürdürülebilir uygulamalar konusunda bilgilendirme, gerekli kaynakları sağlama ve yeni davranışları benimsemeye teşvik etmede önemli bir rol oynar.
- ✓ *Raporlama ve hesap verebilirlik:* Sürdürülebilirlik performansını ve ilerlemeyi raporlamak için açık ve dürüst iletişim gereklidir. Sürdürülebilirlik raporları ve güncellemeleri düzenli olarak paylaşmak, hesap verebilirliği artırır ve organizasyonun sürdürülebilirlik hedeflerine olan bağlılığını gösterir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

3.1. İletişim Kavramı ve Kapsamı

Örgüt, belirli bir hedefe ulaşmak için işbirliği içinde çalışan iki veya daha fazla kişiden oluşan bir sistemdir (Barnard, 1968). Miller (2008) ise örgütü, sosyal bütünlük, örgütsel ve bireysel hedefler, düzenli faaliyetler, örgütsel yapı ve dış çevre ile bağlantı olmak üzere beş kritik özelliğe sahip bir yapı olarak tanımlamaktadır. Örgütler, otorite ilişkileri, iletişim sistemleri ve teşviklerin kullanımı ile sınırlı bir yapılandırmaya sahip sosyal etkileşim sistemleridir ve genellikle hiyerarşik bir yapıya sahiptirler (Champoux, 2010). İnsanların örgütlenme tercihinde bulunmalarının temel nedeni, birden fazla kişinin bilgi ve yeteneklerini ortak bir amaç doğrultusunda birleştirmektir (Canary ve McPhee, 2010). Örgüt oluşturma sürecinde; personel alımı, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve örgüt üyelerinin birbirleri, müşteriler ve tedarikçiler gibi paydaşlarla iletişim halinde olması gerekmektedir (Keyton, 2017). İletişim, örgütleri anlama üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahiptir (Contractor ve Eisenberg, 1990) ve her türlü organizasyonun temel özelliklerinden biri olarak kabul edilir (DeSanctis ve Monge, 1999). Örgüt içindeki etkili iletişim, sadece yöneticiler ve çalışanlar arasında uygun iletişim kanalları oluşturmakla kalmaz, aynı zamanda kurumun genel performansına dolaylı olarak katkıda bulunur (Yıldırım, 2014). Günümüzde giderek daha fazla çalışan ve kurum yöneticileri, işlerinin büyük bir kısmının iletişimle ilgili olduğunu fark etmektedir (Giri ve Pavan Kumar, 2010).

İletişim kavramı, yirminci yüzyılın başlarından itibaren ve özellikle kitle iletişim araçlarının gelişmesiyle birlikte önemli bir hale gelmiştir. Yirminci yüzyılın başları ile birlikte iletişim olgusu hakkında araştırmalar yapılmış ve bilimsel bir disiplin olma yolunda ilerlemiştir; zamanla oluşturulan kuramlar ve modellerle de gelişim göstermiştir (Aziz ve Dicle, 2017). TDK (2024) sözlüğünde, iletişim; duygu, düşünce veya bilgilerin çeşitli yollarla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme ve iletişim olarak tanımlanmaktadır. Oxford (2023) sözlüğü'ne göre ise, iletişim; kişiler arası duygu, düşünce, bilgi ve haber alışverişi, bunların farklı biçim ve yollarla bireyler arasında karşılıklı aktarımı ve bireylerin birbirini anlaması olarak tanımlanmıştır.

İletişim kavramının kökenine bakıldığında, bu kelimenin Latince “communis” sözcüğünden türetildiği anlaşılmaktadır. İngilizce 'de “communication” olarak bilinen iletişim, Latince'de “communicatio” kelimesine karşılık gelmektedir. Türkiye'de uzun yıllar boyunca “communication” kelimesinin karşılığı olarak “haberleşme” ifadesi kullanılmıştır. Ancak,

zamanla “information” kelimesinin iletişim anlamında kullanıldığı görülse de doğru olan kullanımın “communication” kelimesinin iletişim, “information” kelimesinin ise enformasyon anlamında kullanılması gerektiği belirtilmiştir (Yüksel, 1988). Eren (2014) ise, iletişim yerine “haberleşme” kavramını tercih etmiş ve haberleşmeyi bireyler arasındaki bilgi, fikir ve duyguların aktarım süreci olarak tanımlamıştır. 1990’lı yıllara kadar, iletişim kavramı yerine haberleşme sözcüğü yaygın olarak kullanılmıştır. İletişim kavramının benimsenmesinin nedeni, ortaklaşa yapılan ve paylaşılan “unsur” anlamını taşımasıdır. İletişim, bilinçli bir süreç olup, insanın sosyal yaşamının temelini oluşturmaktadır (Ertekin vd., 2018).

İletişim, bir kişiden başka birine bilgi, veri ve anlayışların aktarılması olarak tanımlanır. İnsanların, yaşadıkları dünyadaki olaylar, nesneler ve değişimlerle ilgili bilgileri birbirlerine ilettikleri, benzer yaşam tecrübeleri ve duygularını paylaştıkları toplum içerisinde gerçekleştirilen yargı, tutum, duygu ve düşünce aktarımı iletişim olarak adlandırılmaktadır (Güney, 2020). İletişimin temel amacı, bireylerdeki davranışları değiştirmektir. İletişim, zihin yönlendirme aracı olarak kabul edilir ve değişim öncelikle zihinde başlar, ardından inançlar ve tutumlarla gelişir ve nihayetinde davranışlarla tamamlanır. İletişim, bireylerde maddi, duygusal ve düşünsel değişiklikler meydana getirmeyi hedefler (Tutar ve Yılmaz, 2013).

İletişim sistemine ihtiyaç duyulmayan hiçbir sosyal oluşum veya iş düşünülmeyişi gibi, sağlıklı bir iletişim sistemini yapılandıramayan hiçbir kurumun varlığını da sürdürebilmesi pek mümkün görünmemektedir. Çünkü açık sistem olan kurumlar, dış çevrelerinden sürekli olarak girdi almalı ve aynı çevreye çıktı vermelidirler. İletişim, kurum faaliyetlerinin temelini oluşturmakta ve çevreyle etkileşim kurmayı gerektirir. Bu bağlamda, kurumlarda etkin bir yönetimin yalnızca iyi bir iletişim ağıyla mümkün olacağı söylenebilir (Gökçe, 2001).

Toplumların sosyal yapılarındaki en önemli ihtiyaçlardan biri iletişimdir. İletişim, bireylerin bilgi, duygu ve düşüncelerini paylaşarak birbirlerini anlamalarını mümkün kılan bir süreçtir; aynı zamanda kişileri, kuruluşları ve toplumu bir araya getiren sosyal bir olgudur (Boone ve Kurtz, 2003). Bu bağlamda iletişim, belirli yapılar içerisindeki anlaşmaları sağlayan bir köprü vazifesi görür (Ertürk, 2013). Temelinde insanlar, toplumsal değerler ve tutumlar olan iletişim, bireylerin bilgi edinerek güçlü ve güvende hissetmelerini sağlar (S. Güney, 2017). Bilginin paylaşılması ve anlaşılması, iletişimi tanımlar. Bir insan diğerine bilgi verir ve bunu hissettirir; karşı taraf ise bu bilgiyi anlar, bilir ve paylaşır (Türkkan, 2006). İletişimin başlangıç noktası, belirli beceri ve yeteneklere sahip bireylerin bunları aktarmak istemesidir.

Porter ve Roberts (1976), iletişimi bilgi ve anlayışın bir kişiden diğerine aktarılma süreci olarak tanımlar. Bireylerin birbirinden anlam algılama ve birbirlerini etkileme çabalarının tümünü kapsayan bu etkileşim süreci, iletişimi oluşturur. Ayrıca, iletişim, bireyin

bilgi edinmesi ve bu bilgiye yönelik tutum ve davranışlar olarak tepki verme sürecidir (S. Güney, 2017). İletişim, belirli bir amaca yönelik davranışlar bütünüdür. İhtiyaca bağlı olarak düşünülen ve gerçekleştirilen faaliyetlerin olduğu gibi, iletişimin de bir amacı vardır. İletişimin ana amacı, bir ihtiyacı ve bu ihtiyaca yönelik ilişkileri karşılamak olarak ifade edilir (Erdoğan, 2011).

3.2. İletişim Türleri, Süreci ve Unsurları

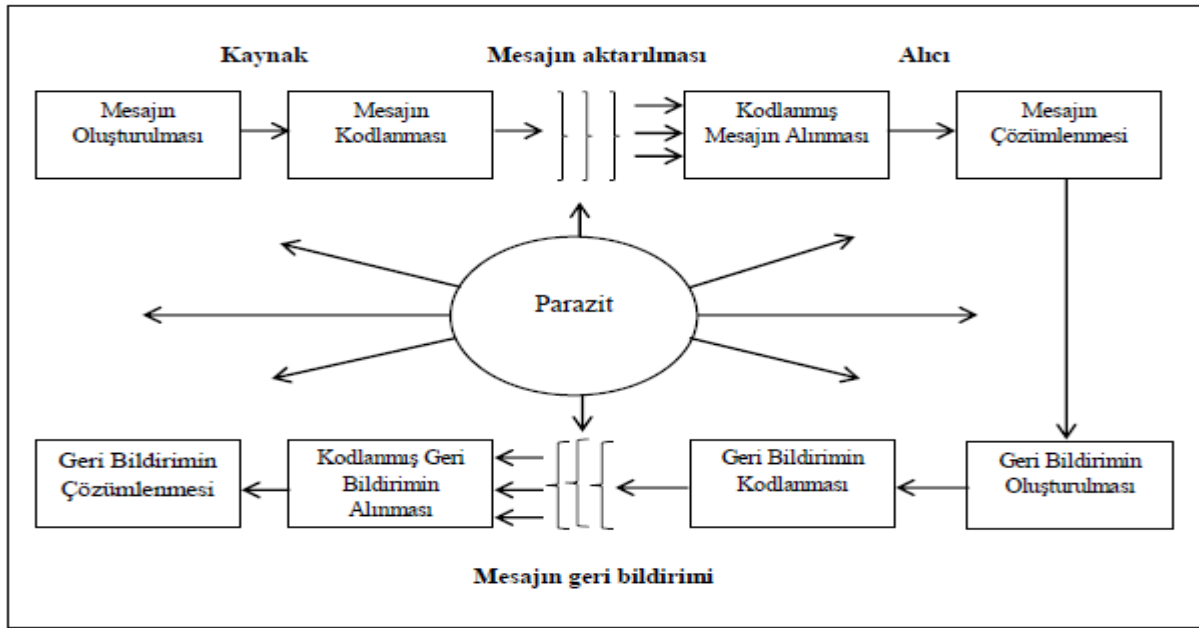
Kişiler arasındaki iletişimin ve etkileşimin sınıflandırılması konusunda çeşitli yaklaşımlar ve görüşler bulunmakla birlikte, genel olarak kabul gören iki sınıflamadan bahsetmek mümkündür. Türkmen (2000)'e göre, iletişim kişiler arası, toplumsal ve örgütsel iletişim olmak üzere üç farklı seviyede gerçekleşmektedir. İnsanların yüz yüze veya belirli araçları kullanarak gerçekleştirdiği iletişim, kişiler arası olarak tanımlanırken, ortak dil ve kültür birikimine sahip üyelerin kitle iletişim araçlarıyla kurduğu iletişim toplumsal iletişim olarak adlandırılmakta, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için gereken işleyişin sağlanması sürecinde belirli kurallarla yapılandırılan iletişim ise örgütsel iletişim olarak ifade edilmektedir.

Dökmen (2004) ise psikoloji alanında iletişimin daha geniş bir çerçevede dört boyutta sınıflandırıldığını belirtmektedir: kişi içi, kişiler arası, kitle ve örgütsel iletişim. Kişi içi iletişim, bireyin zihin dünyasındaki düşünce ve duygulanımları, iç değerlendirmeleri ve hesaplaşmaları ifade eder. Kişiler arası iletişim, belirli kaynak ve hedefe sahip, sözlü ya da sözsüz etkileşim olarak tanımlanır. Kitle iletişimi, geniş kitlelere belirli mesaj ve sembollerin uygun araçlarla iletilmesi olarak tanımlanırken, örgütsel iletişim, bir örgütte belirli kişilerin rollerini yerine getirirken kurdukları etkileşimleri ifade eder (Çimen, 2009). Bu iki sınıflama dikkate alındığında, bireylerin içsel, sosyal ve örgütsel bağlamlarda iletişimde belirleyici bir aktör rolü oynadıkları anlaşılmaktadır (Kayasandık, 2019).

İletişim, bir mesajın göndericiden alıcıya çeşitli araçlarla iletilmesi olarak tanımlanabilir (Champoux, 2010). Teorik çerçeveden bakıldığında, iletişim kavramının beş temel unsur içerdiği ve bu unsurlar çerçevesinde kavramsallaştırıldığı görülmektedir. İletişim sürecinin temel unsurları gönderici (kaynak), kodlama, mesaj, kanal, kod çözme, alıcı, gürültü ve geri bildirimdir (Johansson vd., 2014). Bir mesaj bir gönderen tarafından geliştirildiğinde, iletişim süreci başlamış olur. Ardından gönderici kodlama işlemi gerçekleştirir; mesaj, bir semptom veya bir dizi sinyal olarak yorumlanır ve seçilen ortam veya kanal aracılığıyla alıcıya iletilir. Kanal, mesajın iletildiği ortamdır ve resmi veya gayri resmi olabilir. Alıcı, mesajın hedeflendiği kişi veya kişilerdir ve mesajı anlayabilmek için sembollerini yorumlaması gerekir. Mesajın anlaşılabilmesi için alıcı tarafından deşifre edilip çevrilmesi gerekmektedir. Bu aşama, mesajın

kodunun çözülmesi olarak adlandırılır (Watson ve Hill, 2015). Gürültü (parazit), algısal sorunlar, bilgi aşırı yüklemesi, anlamsal zorluklar veya kültürel farklılıklar gibi mesajın netliğini bozabilecek engellerdir. Geri bildirim ise mesajın başlangıçta amaçlandığı gibi iletilip iletilmediğini ve anlaşılıp anlaşılmadığını belirten kontrol mekanizmasıdır. İletişim sürecinde bir bireyin amacının başka bir bireye iletilmesi söz konusudur (Robbins ve Judge, 2015).

İletişim, bir süreç olarak düşünülebileceği gibi bir akış olarak da ele alınabilir. Eğer bu akışta bir engel varsa ya da akışta bir sapma meydana gelirse, iletişim problemleri ortaya çıkar. İletişim sürecinde, gönderici ile alıcı arasındaki mesajda, bir bireyden diğerine anlam ve arayış transferi gerçekleşir (Robbins vd., 2016). İletişim sürecinin etkin olabilmesi, kaynağın ve alıcının bilgiyi etkin ve doğru bir şekilde kodlama ve çözme yeteneğine bağlıdır (McShane ve Von Glinow, 2014). Bu süreç, karşılıklı etkileşimle ve rollerin değişimiyle devam eder (Şekil 3.1).



Şekil 3.1 İletişim Süreci ve Temel Unsurları

Kaynak: McShane ve Von Glinow (2014)

Daft (2010), gönderici ile alıcı arasındaki mesaj alışverişinde önemli bir unsur olarak dinleme kavramına dikkat çekmektedir. Dinlemenin dikkat, enerji ve beceri gerektirdiğini belirtmekte ve etkili iletişimin %75'inin dinlemeye dayandığını ifade etmekte ve iyi bir dinleme davranışının sağlanabilmesi için bazı anahtar kavramları vurgulamaktadır. Bu kavramlar ve bunlar Tablo 3.1'de listelenmiştir.

Tablo 3.1 Etkili Dinlemenin Anahtarları

Etkili Dinleme	Kötü Dinleyici	İyi Dinleyici
Aktif olarak dinleyin.	Pasif ve rahattır.	Sorular sorar, söylenenleri başka sözcüklerle ifade eder.
İlgi alanları bulun.	Sıkıcı konulara odaklanır	Yeni öğrenme alanı arar.
Dikkat dağıtıcı şeylere karşı koyun.	Dikkati kolayca dağılır; telefona cevap verir veya mesajlar gönderir.	Tüm dikkati verir, dikkat dağıtıcılarla savaşı, konsantrasyonu korur.
Düşüncenin daha hızlı olduğu gerçeğinden yararlanın.	Hayal kurmaya meyillidir.	Zihinsel olarak özetler; kanıtları tartar.
Duyarlı olun.	En ufak göz temasından kaçınır.	Göz teması kurar, ilgi gösterir.
Verimliliğe değil, İçeriğe hâkim olun.	Verimliliğe odaklanır.	İçeriğe hâkim olur, verimliliği göz ardı eder.
Erken yargılardan kaçının.	Önyargıları vardır.	Anlayana kadar yargılamaz.
Fikirleri dinleyin.	Gerçekleri dinler.	Ana temaları dinler.
Dinleyerek çalışın.	Enerji göstermez; konuşmacının ne dediğini unutur.	Çok çalışır: aktif vücut durumu ve göz teması sergiler.
Aklınızı çalıştırın.	Zor işlere karşı dirençlidir.	Anlamak için ağır zihin egzersizleri yapar.

Kaynak: Daft (2010)

3.3. Örgütsel İletişim Kavramı ve Kapsamı

Bilimsel olarak iletişim kavramının incelenmesi, birçok alanda bu kavramın ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur. Bireyler, kurumlar ve toplumlar, ihtiyaçlarını karşılamak için iletişimden faydalanmaktadır. Örgütsel iletişim, modern örgütlerin hayati bir yönetim işlevi olarak tanımlanmaktadır. Bu, bir örgütün etkili ve verimli bir şekilde iletişim kurma çabalarının tümünü kapsar. Örgütsel iletişim hem iç hem de dış paydaşlar tarafından yürütülen stratejik bir faaliyettir. Örgütün tüm ilişkilerinin oluşturulması ve sürdürülmesi, iletişim yoluyla gerçekleşir (Goodman, 2010).

İletişim ile ilgili literatür incelendiğinde, iletişimin temel işlevlerinin bilgilendirme, yönlendirme, düzenleme, sosyalleştirme ve ikna etme yoluyla alıcının bilgisini veya davranışını etkilemek olduğu görülmektedir (Baker, 2002). Örgütsel bağlamda iletişim, bilgiyi örgütteki daha geniş bir gruba ilettiği için örgütsel başarı, canlılık ve uyumun sağlanmasında kritik bir rol oynamaktadır (Haroon ve Malik, 2018). Bu bağlamda örgütsel iletişim kavramı ortaya çıkmaktadır. Örgütsel iletişim, bireyler, gruplar veya ekipler gibi farklı türde gönderici ve alıcıları içeren ve organizasyon genelinde çeşitli iletişim faaliyetlerini kapsayan bir süreçtir (Keyton, 2017). Ayrıca, örgütsel iletişim, örgütsel üyelerin örgütü oluşturduğu, sürdürdüğü ve değiştirdiği karmaşık ve sürekli bir süreçtir (Keyton, 2010). Örgütsel iletişim çalışmaları, başlangıcından itibaren sosyoloji, psikoloji, antropoloji ve hatta fizik gibi çeşitli disiplinlerin teorik çerçevelerinden ve örgütsel ortamlarda çalışanların deneyimlerinden etkilenmiştir (Miller, 2008).

Örgütler, iç ve dış ilişkileri sayesinde varlıklarını sürdürmektedirler. Bu ilişkilerin devamlılığını sağlamak için gerekli olan unsurlardan biri olan örgütsel iletişim, ilişkilerin düzenlenmesinde ve sürdürülebilirliğinde kritik bir rol oynar. Ayrıca, örgütsel iletişim görev, yetki ve sorumlulukların netleştirilmesi, bunların kontrol edilmesine imkan tanınması, örgütsel amaçlara yönelik bağlılığın artırılması, üyelerin duygularını ifade etmeleri ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ile karar verme sürecinde kullanılacak örgütsel bilgilerin çalışanlara iletilmesi gibi görevleri başarıyla yerine getirebilir (Çetintaş, 2016). Örgütlerdeki tüm unsurların birbiriyle etkileşimi, birbirlerine bağlanması ve uyumlaştırılması bağlamında örgütün tamamını kapsayan bir süreç olan örgütsel iletişim, Koçel (2013)'e göre örgütsel iletişim, insandaki kan dolaşım sistemine benzetilmektedir. Yazara göre, kan dolaşım sisteminin insan vücudundaki etkisi, örgütlerdeki iletişimle aynı role sahip olarak kabul edilir ve bu benzetmeyle örgütsel iletişim metaforik bir şekilde açıklanmaktadır. Bu bağlamda kan dolaşımı, tüm vücutta bulunan ve organların çalışma düzenini sağlayan yaşamsal bir unsur olduğundan, örgütsel iletişim de bir kuruluşun tüm organlarında var olan ve bu organların işleyişini düzenleyen örgütsel bir süreç olarak değerlendirilir.

İletişimin uzmanlaşmış bir alanı olarak örgütsel iletişim, son on yılda hızlı bir gelişim süreci yaşamıştır. Bu niceliksel gelişime rağmen, örgütsel iletişim göreceli olarak yeni bir disiplindir. Bu alanın akademik kökenleri, Purdue Üniversitesi'nden P. E. Lull'un 1950'lerin başlarındaki çalışmasına dayanır. Örgütsel iletişimin kökenleri, 1920'lerde şirket yöneticilerine verilen konuşma eğitimine kadar uzanabilir. Örgütsel iletişimin iletişim alanında ortaya çıkışı, sözlü iletişimin sosyal bilimler araştırma sahasına girişiyle paralel bir gelişim göstermiştir (Putnam ve Cheney, 1990). Örgütsel iletişimin gelişimi, endüstriyel psikoloji, sosyal psikoloji, örgütsel davranış ve yönetim biliminin gelişimi ile paralel bir seyir izlemiştir (Putnam, 1982). Bununla birlikte, örgütsel iletişim çalışmaları, başlangıcından itibaren sosyoloji, psikoloji, antropoloji ve hatta fizik bilimlerinden gelen teorik çerçevelerle ve örgütsel ortamlarda çalışan insanların deneyimlerinden etkilenmiştir (Miller, 2008).

Küreselleşme ve teknolojik ilerlemelerle birlikte, örgütler etkili iletişim kanallarını kullanarak bir dizi hedefi gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu hedefler arasında, örgüt çalışanlarının duygusal güçlendirilmesi, iş ortamındaki uyumsuzlukların çözülmesi, yönetim tarafından çalışanlar üzerindeki baskının azaltılması bulunmaktadır. Bu hedeflerin gerçekleşmesi sonucunda, çalışan motivasyonunda artış, iş verimliliğinin yükselmesi ve işbirlikçi çalışma stratejilerinin gelişmesi beklenmektedir. Ayrıca, örgüt içinde bilgi akışının sağlıklı ve etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi, herhangi bir değişim sürecinde çevreye uyum sağlama sürecini kolaylaştıracaktır. Örgütsel iletişimin etkilerinin genellikle uzun vadeli olduğu

göz önüne alındığında, örgütlerin sürdürülebilirliğinde önemli bir rol oynadığı anlaşılmaktadır (Şimşek, 2011).

Örgütsel iletişim, genel olarak örgüt içindeki iletişim olarak tanımlanabilir. Daha kapsamlı bir şekilde ise, belirli bir ortamda (örgütte) birbirleriyle ilişkili kişilerin bireysel ve ortak hedeflere ulaşmak için etkileşimde bulunmalarını ifade eder. Kuramsal olarak, örgütsel iletişimin yalnızca iş hayatını değil, aynı zamanda iş dışı yaşamı da kapsadığı belirtilmektedir (Furnham, 1991). Özgen (1996) örgütsel iletişimi, örgütün işleyişini sürdürmek, hedeflerine ulaşmasını sağlamak ve örgüt ile çevresi arasında sürekli bir bilgi alışverişi ile bölümler arasındaki ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreç olarak tanımlamıştır. Karakoç (1989) ise örgütsel iletişimi, birden fazla insanın ortak hedefler etrafında bir araya gelip, güç birliği oluşturarak etkili bir şekilde çalışabilmesi için gerekli iş birliği ve çevreye uyum sağlamada önemli bir rol oynayan, resmi ve gayri resmi tüm insan etkinliklerinin paylaşılması olarak ifade etmiştir.

Örgütsel iletişim, bir örgütün işleyişini sağlamak ve hedeflerine ulaştırmak amacıyla, örgütü oluşturan çeşitli unsurlar ve departmanlar arasında sürekli bilgi ve düşünce alışverişi yapılmasını sağlayan toplumsal bir süreçtir. Ayrıca, örgüt ile çevresi arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına da olanak tanımaktadır (Güçlü, 2017). Daha geniş bir perspektiften bakıldığında, örgütsel iletişim, bir örgütün birimleri, çalışanları, çevresi ve tüm paydaşlar arasında amacını gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi, deneyim, temas ve verilerin akışına imkân tanıyan teknik, ekonomik ve sosyal bir süreçtir (Borca ve Baesu, 2014). The American Management Association (1965) örgütsel iletişimi, organize edilmiş bir grup içindeki bireyler arasında çaba, amaç ve çıkar birliğine yol açan fikirlerin, bakış açılarının ve gerçeklerin karşılıklı olarak değişimi olarak tanımlamıştır (Derin ve Doğan, 2022). Bu görüşe benzer olarak Katz ve Kahn (1978) da örgütsel iletişimi kurum içinde bilgi alışverişi ve anlam aktarımı olarak açıklamıştır.

Goldhaber (1990) örgütsel iletişimin geniş çaplı tanımlar, algılar ve yaklaşımlar içerdiği sonucuna varmış ve konu hakkında üç yaygın bakış açısını özetlemiştir:

- I. Birinci bakış açısı, örgütsel iletişimin, etkilenen ve etkileyen karmaşık bir açık sistem içinde gerçekleştiğini vurgular. Bu anlayış, örgütlerin çevreleriyle etkileşim içinde olduklarını ve bu etkileşimin iletişim yoluyla gerçekleştiğini önemser.
- II. İkinci bakış açısı ise örgütsel iletişimi, mesajların içeriği, iletilme yolları ve bu iletilerin amaçlarını içeren bir süreç olarak tanımlar. Bu perspektif, iletişimin içeriğe ve iletişimin nasıl gerçekleştiğine odaklanır.

III. Üçüncü bakış açısı ise örgütsel iletişimi, insanların tutumları, duyguları, ilişkileri ve yeteneklerini içeren bir süreç olarak ele alır. Bu yaklaşım, iletişimin insan odaklı boyutlarına ve etkileşimlerine odaklanır.

Goldhaber, örgütsel iletişimin tanımını işlevsel bir paradigma kullanarak iletişimin örgüt içindeki işlevlerini ve etkilerini vurgulamıştır.

İletişim, bir organizasyonun işleyişini anlamak için temel oluşturur ve örgütsel iletişim, belirli bir sosyal sistem içinde ortak hedeflere ulaşmak için birbirine bağımlı grupların etkileşimi olarak ortaya çıkar (Giri ve Pavan Kumar, 2010). Örgüt içinde ortaya çıkan iletişim süreçleri, sadece bireylerin iş hayatlarını değil aynı zamanda özel hayatlarını da etkilemektedir. Çalışanlar iş yerinde kurdukları iletişim ilişkilerinin etkisinden evlerine döndüklerinde kolayca kurtulamamakta ve iş ortamındaki süreçlerin etkisi, iş dışı yaşamlarında da devam etmektedir (Stohl, 1995). Nihayetinde etkili örgütsel iletişim uygulamalarının örgüt içerisinde; verimliliğin artması, yüksek kaliteli ürün ve hizmetler, daha fazla çalışan önerisi ve fikri, daha yüksek düzeyde yaratıcılık, artan iş tatmini, devamsızlığın azalması, çalışan sirkülasyonunun düşmesi, daha az huzursuzluk, daha az grev ve maliyetlerin düşmesi gibi faydalar sağlamaktadır (Hargie vd., 1999).

Arısoy (2007) ise, örgütsel iletişimin, bir örgütte çalışan insanlar, örgütün çevresi ve paydaşları üzerinde önemli etkileri ve faydaları bulunduğunu belirtmektedir. Etkin bir örgütsel iletişim:

- ✓ Yöneticilere bir konuda karar alırken çeşitli bilgiler sunar.
- ✓ Alınan kararların örgüt genelinde herkes tarafından bilinmesini ve uygulanmasını kolaylaştırır.
- ✓ Örgüt kültürünü oluşturarak tüm personelin bağlılığını artırır ve işlerine daha fazla odaklanmasını sağlar.
- ✓ Bireysel iş performansını artırır ve dolayısıyla sunulan hizmetin kalitesini yükseltir.
- ✓ Çalışanlar arasında iş birliğini artırarak paylaşım duygularını geliştirir.
- ✓ İş ortamından kaynaklanan sıkıntıları azaltır.
- ✓ Yapılan hataların azalmasını sağlar.
- ✓ Çalışanların etkili ve verimli olmasını destekler.
- ✓ İstenilen hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırır.

Bovée ve Thill (2008)'e göre örgütsel iletişim, bilgi trafiğinden daha geniş bir perspektifte, örgütün tüm çalışanları için olumlu bir atmosfer yaratmayı içerir. Ancak, örgütler büyüdükçe ve karmaşıktıkça, örgütsel iletişim zorlaşabilir ve iletişim kalitesinin önemi artabilir (Kalla, 2005).

Bu çeşitli tanımlardan yola çıkarak, örgütsel iletişim; örgütün amacını gerçekleştirmek için bir araya gelmiş çalışanlar, birimler ve örgütün çevresi arasında gerçekleşen iletişim süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreç etkili bir şekilde yönetildiğinde, çalışanlar kendilerinden beklenen rolleri etkin bir şekilde yerine getirebilir, departmanlar arasındaki engeller azalabilir, ekip çalışması teşvik edilebilir ve örgütün amacı daha net bir şekilde anlaşılabilir (Ada, 2007).

3.4. Örgütsel İletişimin Amacı

Örgütler, iç ve dış çevreye göre belirledikleri hedeflere ulaşmak için kurulmuş sistemlerdir ve bu sistemler, üyelerinin iş birliği sayesinde varlıklarını sürdürebilir. İletişim, örgüt içindeki bilgi veya mesajların doğru bir şekilde anlaşılmasını, mesajı alan kişilerden geri bildirim alınmasını ve örgüt üyeleri arasında ilişkilerin kurulup sürdürülmesini sağlar. İletişimin örgüt içindeki temel amacı, mesajı iletmek, ilgili bireyleri bilgilendirmek ve onları belirlenen hedeflere yönlendirmektir. Bireyleri bir örgütte bir araya getiren temel unsur örgütsel iletişimdir. Örgütsel iletişim, bireylerin uyum ve iş birliğini sağlayan bütünleştirici bir süreçtir ve örgüt üyelerinin işbirliği, hedeflere ulaşmak isteyen örgütlerin daha verimli ve kaliteli sonuçlar elde etmesine yardımcı olmakta ve bireylere görevlerini, işlerin ne zaman ve nasıl yapılması gerektiğini ve kimin talimatlarına uymaları gerektiği konularında bilgi sağlamaktadır (Eyyüpoğlu, 2017; Sigband ve Bell, 1989) .

Örgütün amaçları, iç ve dış çevresine bağlı olarak değişebilir. Bu nedenle, örgütsel iletişim için standart amaçlardan bahsetmek mümkün değildir. Örgütsel iletişimin amacı, örgütün hedeflerinde olduğu gibi, örgüt yapısına göre değişiklik gösterir. Bu bağlamda örgütsel iletişimin amacı, örgüt üyelerini belirlenen hedeflere yönelik olarak motive etmek ve bu şekilde örgüt hedeflerini gerçekleştirmektir (Aziz ve Dicle, 2017).

Örgütlerde, çalışanların görevlerini yerine getirebilmeleri için bilgiye ihtiyaçları vardır. Bu nedenle örgütsel iletişim, belirli hedefleri gerçekleştirmek ve örgütsel bütünlüğü sağlamak amacıyla kurulur. Örgütlerde etkin iletişim, interaktif bir iletişim sağlanarak mümkün olabilir. İnteraktif iletişimin amaçları; işlerin koordinasyonu, sorun çözme, bilgi paylaşımı ve çatışmaların çözümü olarak sıralanabilir (Goldhaber, 1990).

Örgütsel iletişimin temel amacı, yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesini sağlayarak, örgütün pazarda avantajlı bir konuma gelmesine ve uzun vadede kârlılığının artmasına yardımcı olmaktır (Tutar ve Yılmaz, 2013). Genel olarak örgütsel iletişimin amaçları; örgütün aldığı kararları ve politikaları örgüt üyelerine iletmek ve dedikoduları önlemek, bilgilendirme yoluyla örgüt üyelerinin örgütsel yaşama katılımını sağlamak, örgütsel fonksiyonların sağlıklı işlemlerini temin etmek, örgütü dış çevreye tanıtmak, örgütsel

faaliyetlerin yerine getirilmesini sağlayarak örgütün karlılığını ve rekabet gücünü artırmak, örgüt üyelerini sosyal hakları konusunda bilgilendirmek, örgütün yıllık bütçesini ve gelirlerini üçüncü kişilere duyurmak, örgütteki her türlü yeniliği örgüt üyelerine bildirmek ve hataları önlemek, örgüt üyelerini görevleri, yetkileri ve sorumlulukları hakkında bilgilendirmek ve kontrol ederek ortaya çıkan sorunların zamanında tespit edilmesini sağlamak, örgüt üyeleri, birimleri ve bölümleri arasındaki problemleri çözmek ve koordinasyonu sağlamak, örgüt üyelerinin bilgi ve beceri gelişimini sağlamak, örgüt yönetimi ile üyeleri arasında oluşan veya oluşabilecek problemleri çözmek, örgüt üyelerinin örgüt içi ve dışı sosyal ilişkiler kurmasını sağlamak şeklinde sıralanabilir (Kıraç, 2012; Mısırlı, 2010; Tutar ve Yılmaz, 2013).

Örgütsel iletişimin bir başka amacı, önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için gereken bilgiyi örgütün iç ve dış paydaşları arasında aktararak, örgütsel bütünlüğün kurulmasına ve böylece örgütün uyum içinde faaliyet göstermesine yardımcı olmaktır (Uzun vd., 2019). Örgütsel iletişim ayrıca birimler arasındaki faaliyetlerin analiz edilmesine yardımcı olurken, birimler ve kişiler arasında oluşabilecek iletişim engellerini de ortadan kaldırmayı hedefler (Halis, 2000).

Delay (2001)'a göre bir örgüt içindeki iletişimin temel amacı, kopuk ve dağınık ilişkileri düzenlemek ve ortak bir hedef doğrultusunda birlik sağlamaktır ve örgütsel iletişimin hedefleri şunlardır:

- ✓ Kurumun amaçları, hedefleri ve politikaları hakkında çalışanları bilinçlendirmek,
- ✓ İş ve işlemler konusunda çalışanları bilgilendirmek ve değişiklikleri anında eğitim faaliyetleriyle onlara aktarmak,
- ✓ Yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek, çalışanlar arasında bilgi akışını düzenlemek ve geri bildirim sağlamaktır.

Örgütsel iletişimin amacı, işletmenin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktır. Örgütsel iletişim, bilinçli bir yönetimin vazgeçilmez unsuru olup, verimlilik ve kalitenin temelini oluşturur. Örgütsel iletişim; bilgi, motivasyon, kontrol ve örgütsel heyecan gibi unsurlardan oluşur ve bu amaçları gerçekleştirmek için yapılandırılır (Greenbaum, 1974). Örgütsel iletişim, bu dört ana işlevi doğru bir şekilde yerine getirmek amacıyla oluşturulmaktadır. Bu bağlamda örgütsel iletişim, bilgi paylaşımı, yeniliklerin yapılması, gelişim süreci, geri bildirim sağlanması ve çalışanların motive edilmesi gibi amaçlara hizmet eder. Etkin bir iletişim süreci yürütüldüğünde hem örgüt içinde hem de dışında bilgi paylaşımı mümkün hale gelmektedir (Demirtaş, 2010).

Bu bağlamda örgüt içinde yönetim açısından iletişimin temel amacı, alınan kararların çalışanlara aktarılması, kabul edilmesinin sağlanması ve uygulamaya geçirilmesine yardımcı

olmaktır. Nihayetinde örgütsel iletişim, örgütlerin amaçlarına ulaşmayı ve örgüt bütünlüğünü korumayı hedeflemektedir. Örgüt içerisinde çalışanların öğrenmek istedikleri ve işlerine yarayacak bilgilerin zamanında iletilmesi, çalışanların kendilerini açık ve net bir şekilde ifade etmelerine olanak tanınması da önemlidir. İyi bir iletişim ortamı sağlandığında, çalışanlar öneri, fikir ve eleştirilerini açıkça ifade edebilir, bilgilendirilir ve katılım sağlarlar. Bu durum, çalışan memnuniyeti ve örgüt faydası açısından çalışan bağlılığını oluşturabilir (Gürüz ve Gürel, 2009).

Çalışan açısından iletişimin amacı, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gereken iş ve eylemlerde, karşılaşılan sorunların çözümü için örgüt yönetimine bilgi aktarmaktır. Aynı zamanda, çalışanların iş ortamında kararlara katılım sağlamaları, kendilerini ifade edebilmeleri, birbirleriyle etkileşim içinde olmaları ve birlikte çalıştıkları işlerde daha verimli olmalarını sağlamaktır (Ural, 2001). Bu şekilde, iletişim çalışanların örgüt içinde etkin bir şekilde işbirliği yapmalarına ve örgütün genel hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur.

Sonuç olarak, örgütün bütünleşik iletişim stratejileri, bilgi aktarımı ve dış iletişim etkinliklerine yönelik genel amaçları şu şekilde özetlenebilir (Çetintaş, 2014; De Pelsmacker vd., 2007; Gökçe, 2003; Gürgen, 1997; Tutar ve Yılmaz, 2013; Wright, 2006):

- ✓ Örgütün stratejik hedefleri doğrultusunda örgütsel kimliğin tanımlanması.
- ✓ Arzulanan imaj ile hedef kitleler tarafından algılanan imaj arasındaki uyumsuzluğun azaltılması.
- ✓ Teknolojik, ekonomik ve toplumsal değişimlerin getirdiği yeni anlayışların tanınması, uygulanması ve kabul edilmesinin sağlanması.
- ✓ Örgütün iç ve dış paydaşlarıyla bilgi paylaşımı yaparak örgüte olan bağlılığın güçlendirilmesi.
- ✓ Örgütsel yapının hakları, fırsatları ve sorumluluklarına ilişkin algı düzeylerini artırarak olası olumsuz durumların önlenmesi.
- ✓ Tüm iletişim çabalarının belirtilen ilkeler doğrultusunda düzenlenmesi ve denetlenmesi.
- ✓ Örgütsel politika ve kararların çalışanlara etkili bir şekilde duyurulması ve anlatılması yoluyla çalışanların örgütü daha iyi tanımasının sağlanması.
- ✓ Çalışanların iş güvenliğinin sağlanması ve yeni teknolojilere uyum için gerekli bilgilerin verilmesi.
- ✓ Örgütsel dayanışma ve bütünlüğü artırmak için kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesi ve ortak bir bilinç oluşturulması.
- ✓ Örgütsel farkındalığın ve içsel örgüt kültürünün güçlendirilmesi ve yeni stratejilerin geliştirilmesi.
- ✓ Örgüt açısından kritik bilgilerin çalışanlara iletilmesi ve olası hataların önlenmesi.

- ✓ Hedef kitleye anlaşılabilir ve kabul edilebilir mesajlar göndererek onları etkileme ve istenen davranışları teşvik etme.
- ✓ Gönderilen mesajların hedef kitle tarafından doğru algılanması, anlaşılması, değerlendirilmesi ve kabul edilmesinin sağlanması.
- ✓ Hedef kitlede tutum ve davranış değişikliği yaratarak istenen geri bildirimin alınmasının sağlanması.
- ✓ Müşteri sadakatının artırılması ve olası olumsuz durumlara hızlı tepki verilmesi.

3.5. Örgütsel İletişimin Önemi

Örgütlerin büyümesi, yönetim karmaşıklığının artması, uzmanlaşmanın yükselmesi ve teknolojik gelişmelerin hız kazanması gibi faktörler, iletişimin örgütlerdeki önemini artıran başlıca etmenlerdir (Arslan ve Arslan, 2003). Bu gelişmeler aynı zamanda bilgiye duyulan ihtiyacı da artırmıştır. Hem bireylerin hem de örgütlerin çevreleriyle uyumlu etkileşim kurabilmeleri ve gelişmeleri takip edebilmeleri için bilgi alışverişi kritik bir rol oynamaktadır (Jones, 2010). Örgütsel iletişimin bilgi sağlama işlevi, özellikle yöneticilerin doğru ve zamanında karar almasını sağlar, alt kademedeki personelin emirleri eksiksiz yerine getirmesini mümkün kılar ve yeni üyelerin örgüte hızlıca uyum sağlamasına yardımcı olur (Gürüz ve Yaylacı, 2004). İletişim, bir örgütü bir arada tutan ve örgüt için hayati öneme sahip olan bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

İletişim, yönetimin emir ve talimatlarını iletme, çalışanları işlerini yapmaları için gerekli bilgi ve verilerle donatmak ve davranışlarını etkilemek ve değiştirmek için kullandığı temel ve hayati bir süreç olarak önem kazanmaktadır. Bu bağlamda örgütler için iletişim hayati bir öneme sahiptir. İşlerin sağlıklı bir şekilde yürümesi için etkili bir örgütsel iletişim sistemi oluşturulması gerekmektedir. Etkili iletişimi sağlamak ve tüm üyeler için iletişim kanallarını açık tutmak, biçimsel örgütün güçlenmesine katkı sağlayacak ve bireylerin kendini gerçekleştirme ve saygı görme gibi ihtiyaçlarının tatmin edilmesine yardımcı olacaktır. Ayrıca, bu tür çabalar karar alma süreçlerini kolaylaştırırken, örgüte bağlılık duygusunun da gelişmesine zemin hazırlayabilir (Adalı, 1986). Anlaşıldığı gibi iletişim, örgütler ve bireyler üzerinde büyük etkiler yaratan, yöneticilerin başarısı ve örgütün etkinliğinde önemli bir rol oynayan bir süreçtir (Harris, 2002). Diğer yandan, görevlerin daha karmaşık hale gelmesi, çalışanların dağılımı, bilginin ve yeniliklerin örgüt açısından önem kazanması ve daha hızlı çalışma gereksinimi, örgütsel iletişimin önemini her zamankinden daha fazla artırmıştır (Wagen, 2007).

Örgütsel iletişim, bireye ve örgüte bilgi sağlama, bireyleri motive etme, bireysel ve örgütsel çabaları kontrol etme ve koordine etme gibi işlevleri üstlenerek; örgüt üyeleri ve yöneticileri arasında ortak bir anlayışın oluşmasına zemin hazırlayarak örgütsel amaçlara ulaşmada iş birliği rolünü üstlenmektedir (Karaçor ve Şahin, 2004). Böylece örgütsel iletişim, yönetim faaliyetlerinin yürütülmesi, karar verme süreçleri için gerekli doğru bilgiye erişimi sağlar. Örgütte doğru bilgiye erişimi sağlayan iletişim, iş etkinliğinin artırılması ve örgütsel kaynakların etkin bir şekilde kullanılması için gereklidir (Aurner, 1967). Örgütlerde yönetim ve örgütsel etkinliklerin gerçekleştirilmesi örgütsel iletişim sayesinde mümkün olur. Ayrıca, örgütleri bir iletişim sistemi olarak değerlendirmek ve haber akışını örgütsel sistem içinde analiz etmek de mümkündür. Yöneticiler, iletişim aracılığıyla kendilerine bağlı birimlerdeki kişilerle ilişki kurarlar (Koçel, 2013).

Örgütsel iletişim, örgütteki tüm unsurların belirlenen hedeflere doğru etkileşimde bulunmasını sağlayarak örgütsel bütünlüğü sağlamada önemli bir rol oynamaktadır (Gürgen, 1997). Organizasyonlarda etkin iletişim, yönetimin planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol fonksiyonlarını başarıyla yerine getirmesine olanak tanır. Ayrıca, yöneticiler koordinasyon için zamanlarının büyük bir kısmını iletişim faaliyetlerine ayırırlar. Bu nedenle, iletişim yönetim için kritik bir yönetsel aktivitedir (Stoner ve Wankel, 1986). Örgütsel ve yönetsel işlerin düzenli bir şekilde koordine edilmesi, bireyler ve birimler arasındaki uyum ve dayanışma, örgüt kültürünün işleyişi ve örgütsel başarı için etkin bir örgütsel iletişime bağlıdır. İletişim eksikliği olan bir ortamda işlerin koordinasyonu sağlanamaz. İyi bir iletişim sayesinde çalışanlar arasında uyum, iş birliği ve koordinasyon sağlanabilir. Ayrıca, yöneticiler de örgütsel iletişim aracılığıyla işlerin nasıl yapılması gerektiğini, ne zaman ve nasıl talep edildiğini öğrenirler. Bu süreç, işlerin örgüt içinde uyum içinde yürütülmesi için kritik öneme sahiptir. İyi bir iletişim sistemi olmayan örgütler, dayanıksız bir yapıya benzer; küçük bir sarsıntıda zarar görebilir, büyük bir sarsıntıda ise tamamen çökebilir ve yok olabilir (Eskiyörük, 2015).

Örgütsel iletişim, bir örgütün çalışanlarını ve birimlerini birbirine bağlayan ve uyumlu bir şekilde koordine olmalarını sağlayan önemli bir araçtır. Bu iletişim sayesinde örgütte faaliyetlerin sürdürülmesi, sorunların çözülmesi ve yaratıcılığın geliştirilmesi mümkün olabilir. Aynı zamanda, dış dünya ile örgüt arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi sağlanabilir ve örgütler yeni koşullara uyum sağlayabilir. Örgütsel iletişim, örgüt yönetiminde temel bir araç olarak önem taşır. Planlama, koordinasyon, karar verme, motivasyon ve denetim gibi süreçlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi, etkili örgütsel iletişimle mümkündür. Ayrıca, örgütsel iletişim hiyerarşik yapıların belirlenmesinde ve otoritenin sağlanmasında da önemli bir rol oynar.

Örgütsel iletişim kuralları çerçevesinde gelen-giden mesajlar, belgeler, bildiriler ve dokümanlar saklanır ve bilgi ve belge arşivleri oluşturulur. Küçük grupların birbirleriyle ve örgütün bütünüyle sağlıklı ilişkiler kurmasında da örgütsel iletişimin büyük rolü vardır. Sonuç olarak, örgütsel iletişim örgütte iç güvenin, serbest bilgi akışının, iyi hizmet sunumunun ve müşteri taleplerine duyarlılığın temelini oluşturur. Örgütün bütünlüğünü korur ve çalışanların örgüte aidiyet duygusunu güçlendirir (Tutar, 2003).

Örgütlerde ortaya çıkan aşağıdaki gelişmeler, örgütsel iletişimin öneminin gün geçtikçe arttığını göstermektedir (Baker, 2002):

- ✓ İş süreçleri daha karmaşık hale gelmiş ve bu durum çalışanlar arasında koordinasyon ve etkileşime duyulan ihtiyacı artırmıştır.
- ✓ İş süreçleri işlem hızları açısından daha hızlı bir şekilde gerçekleştirilmektedir.
- ✓ Çalışanlar ve örgütler, küreselleşmenin etkisiyle coğrafi olarak farklı yerlerde bulunmaktadır, bu da iletişim gereksinimlerini artırmaktadır.
- ✓ Eş zamanlı iş süreçleri daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır, bu da iletişimin doğru ve zamanında olmasını daha da önemli hale getirmiştir.
- ✓ Sürekli olarak gelişen bilgi ve yenilik yapma yeteneği, örgütlerin rekabet gücünde kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır.
- ✓ İletişim teknolojileri ve bilgisayar ağları, örgütlerin yapıları ve stratejileri üzerinde giderek artan bir etkiye sahiptir ve bu teknolojilerin etkin kullanımı iletişimdeki rolünü daha da güçlendirmektedir.

Bu gelişmeler bağlamında örgütsel iletişimin önemi ve sağlıklı işlediğinde sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Asif ve Sargeant, 2000; Torrington ve Hall, 1987):

- ✓ Yönetime karar alma süreçlerinde gerekli bilgi sağlar.
- ✓ Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve uygulanmasını sağlar.
- ✓ Çalışanların örgüte bağlılığını artırarak müşteri hizmetlerinin iyileşmesine katkı sağlar.
- ✓ İş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılık gibi çalışan davranışlarını olumlu yönde etkileyerek örgütsel performansı artırır.
- ✓ Çalışanların paylaşım duygusunu güçlendirir.
- ✓ İş ortamındaki sürtüşmeleri ve baskıları azaltır.
- ✓ Örgütsel faaliyetlerin istikrarlı ve koordineli bir şekilde yürütülmesine katkı sağlar.
- ✓ Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır.
- ✓ Daha az hata yapılmasına ve sonuç olarak maliyetlerin azalmasına imkân tanır.
- ✓ Kârlılığı ve etkinliği artırır.

Bu faydalar, etkin ve düzenli iletişimin bir örgüt içinde nasıl önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Grunig (2005)'in belirttiği gibi, bir örgütte mükemmel halkla ilişkiler yalnızca etkin bir örgütsel iletişim ile mümkündür. Dolayısıyla, örgütsel iletişim örgüt içinde karşılıklı güven ve serbest bilgi akışını sağlarken, örgüt dışında ise iyi ve kaliteli hizmet sunarak müşteri taleplerine hızlı ve doğru yanıt verilmesini sağlar. Bu nedenle, örgütlerin örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek ve örgütsel etkinliği artırmak için örgütsel iletişimi etkin bir şekilde yönetmeye ve kullanmaya önem vermeleri gerekmektedir (Cornelissen, 2004). Bu bağlamda örgütsel iletişim, örgütün faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde devam etmesi için çok önemli işlevlere sahiptir. Bu işlevler arasında bilgi verme, düzenleme, bütünleştirme, yönlendirme, ikna etme ve sosyalleştirme bulunmaktadır. Bu işlevler, çalışanların birbirleriyle ve örgüt yönetimiyle etkili iletişim kurmalarını sağlayarak, iş süreçlerinin düzenli ve verimli bir şekilde yürütülmesine katkıda bulunmaktadır (Richmond vd., 2005).

Yöneticiler için diğer çalışanlara göre daha önemli olan örgütsel iletişim, yöneticilerin başarısı ve örgütlerin etkinliği açısından kritik bir süreçtir. İş yaşamında yapılan araştırmalar, yöneticilerin telefon görüşmeleri, toplantılar, raporları inceleme, emir ve talimat verme gibi iletişim faaliyetlerine büyük bir zaman ayırdıklarını göstermektedir. Örneğin, yöneticilerin zamanlarının %75 ile %95'ini iletişim faaliyetlerine harcadıkları belirtilmiştir (Ertürk, 2013) Peter Drucker'a göre ise yönetim işinin % 20'sinin teknik, % 80'inin ise iletişim olduğu ve başarının % 80'inin etkili iletişimle sağlandığı vurgulanmaktadır (Aytürk, 2014).

Sabuncuoğlu ve Gümüş (2016) tarafından belirtildiği gibi, iletişim örgütlerde insan kaynaklarının etkinliğinde, çalışanların davranışlarına ve tutumlarına etki etmede, örgüte ve işe ilişkin memnuniyette, motivasyonda, örgütsel bağlılıkta ve örgütsel değişim süreçlerinde önemli bir işlev üstlenmektedir. Shockley-Zalabak (2015) ise, örgütteki etkili iletişimi adeta mükemmelliğe giden bir yol olarak tanımlamaktadır.

3.6. Örgütsel İletişimin Tarihsel Gelişimi

Örgütlerdeki iletişim analizleri ilk örgütlerle birlikte başlamıştır. Yazılı iletişimin en eski örnekleri arasında, antik Sümerlilerin ekonomik işlemlerdeki tarafları sorumlu ve hesap verebilir hale getirmek için kullandığı çivi yazılı mizan tabloları bulunmaktadır. Çin imparatorları Yao ve Shun, kendileri ile halkları arasında iletişim kanalları açmanın yollarını ararken, aynı şekilde Büyük İskender de askerleriyle etkileşimde iletişime önem verdi. Firavun Ptah-Hotep, duyguların ve duygusal çağrılarının liderlikte oynadığı önemli rolü tanıdı. Gerçekten

de ortak çağın başlangıcına gelindiğinde, Helenistik ve Asya bilginleri tarafından günümüz örgütsel iletişim teorisinin birçok temel kavramı önerildi.

20. yüzyılın başlarında, özellikle kuruluşlarda reklamcılık ve tanıtım faaliyetleri iletişim aracı olarak kullanıldı. Ancak zaman içinde, örgüt yöneticileri, bu faaliyetlerin sadece örgüt dışındaki hedef kitleye ulaşmada yeterli olmadığını fark ettiler. Bu nedenle, iletişim algısının önem kazandığı yeni arayışlara yöneldiler. Örgütsel imaj problemleri 1930'lardan itibaren örgütsel tasarım çabalarıyla çözülmeye çalışıldı, ancak sadece tasarımın yeterli olmadığı ve örgütsel iletişimin bütünleştirilmesi gerekliliği anlaşıldı. 1970'lerde Cook gibi iletişim uzmanları, örgütsel iletişimin otonomisini artırmak için reklam, halkla ilişkiler, tanıtım ve sorun yönetimi gibi dış iletişim fonksiyonlarını bir araya getirme gerekliliğini önerdi. Bu öneriyi takip eden araştırmacılar 1980 ve 1990'larda iletişim bölümlerinin geleneksel ayrımlarını sorgulamaya başladılar (Görkem, 2013).

Yüzyıllar sonra Sanayi Devrimi, çok daha büyük örgütleri ortaya çıkararak kontrol ve koordinasyon sorunlarını daha karmaşıkleşması bu süreçte iletişimi daha da önemli bir hale getirdi. Bu kavramlar, erken 21. yüzyılda araştırma ve teorisinin önemli bir konusu oldu. Nispeten kısa zaman diliminde, örgütsel iletişim çalışmaları birçok açıdan değışti, bazı konular bir süre akademisyenlerin ve uygulayıcıların dikkatini çekti.

Örgütsel iletişim, kendine özgü bir araştırma alanı olarak büyümüş ve olgunlaşmış olmasına rağmen, bir dizi gerilim ve çelişki ile doludur. Araştırmanın uygun hedefleri veya amaçları konusunda akademisyenler arasında temel farklılıklar, hizmet etmesi gereken çıkarlar (sosyal, ekonomik ve kimlikle ilgili), farklı metodolojik yaklaşımların değeri ve sınırlılıkları ve iletişimin doğası gibi konularda temel farklılıklar vardır. Genel eğilim, örgütlerin nasıl yaratıldığı, inşa edildiğı ve dönüştürüldüğü süreçler olarak iletişimi görmeye doğru olmuştur. Bugün, örgütsel iletişim araştırmacıları, kendi benzersiz kimliğı olan bir çalışma alanı oluştururken aynı zamanda geniş ve eklektik bir kavramsal ve metodolojik çerçeve benimsemektedirler. Bu süreç yarım yüzyıl almıştır. 1960'ların ortalarından 2010'ların ortalarına kadar olan dönem, akademisyenlerin örgütler ve örgütsel iletişim konusunda ortak anlayışlar geliştirmeye çalıştıkları ancak aynı zamanda farklı ve sıklıkla rekabetçi bakış açılarını sürdürdükleri karmaşık bir tarih ve uzun ve dolambaçlı bir yol olarak kabul edilir (Conrad ve Sollitto, 2017).

Örgütsel iletişim gelişimi tarihi, iletişimin ve organizasyonların ilişkisinin zaman içinde nasıl evrildiğini ve değıştiğini gösterir. Aşağıda örgütsel iletişim gelişimi tarihinde önemli dönüm noktaları yer almaktadır:

- ✓ *18. ve 19. yüzyıl Endüstri Devrimi ve Büyüme Dönemi:* Bu dönemde örgütler içerisinde verimlilik ve hiyerarşik yapıları ön plana çıkmaktadır. Fabrikaların yükselişi ve şehirleşme ile birlikte işletmelerin büyümesi ve işçi sayısının artmasıyla iletişim, genellikle hiyerarşik yukarıdan aşağıya doğru, resmi bir yapıda talimatların iletilmesi ve bilginin aktarılması şeklinde gerçekleşti.
- ✓ *1920'ler- 1950'ler İnsan İlişkileri Hareketi:* Hawthorne Çalışmaları ile başlayan bu hareket, örgütlerde çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını önemseyen bir yaklaşım getirdi ve psikolojik faktörlerin önemini vurguladı. Bu dönemde iletişimin iş verimliliği üzerindeki etkilerini araştırıldı ve iletişim, çalışanların motivasyonu, memnuniyeti ve üretkenliği için temel olarak görüldü.
- ✓ *1950'ler- 1970'ler Sistem Yaklaşımı ve Karmaşık Sistemler:* 1960'lar ve 1970'ler, gelişmiş Batı demokrasilerinin tamamında, özellikle de Amerika Birleşik Devletleri'nde, hızlı ekonomik büyüme ve önemli sosyal çalkantı ve değişimlerin yaşandığı bir dönemdi. (Conrad ve Sollitto, 2017). Bu dönemde örgütlerin açık, karmaşık ve birbirine bağlı sistemler olduğu fikrine odaklanıldı. İletişim, örgütlerin bütün olarak ele alarak tüm süreçleri ve ilişkileri kapsayan bir perspektif olarak görüldü. Bu bağlamda iletişim, örgütün her bir parçasını etkileyen ve etkilenen bir süreç olarak incelendi.
- ✓ *1980'ler- Günümüz Bilgi Çağı ve Teknoloji:* Bilgisayarların ve dijital iletişim teknolojilerinin yaygın olarak benimsenmesi, örgütsel iletişimi devrim niteliğinde değiştirdi. Bilgisayarların ve dijital iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması ile iletişim hızı artarken, aynı zamanda iletişim karmaşıklığı da arttı. E-posta, internet ve sosyal medyanın ortaya çıkmasıyla iletişim daha hızlı, etkileşimli ve küresel bir güç haline geldi. Sanal ekipler ve uzaktan çalışma gibi yeni iletişim biçimleri iletişim tehditlerini ve fırsatlarını beraberinde getirdi.

Bugün, örgütsel iletişim karmaşık bir alan olarak bilgi yönetimi, duygu ve kültürel anlayış gibi unsurları içermekte ve iletişim teknolojilerinin sürekli gelişimi organizasyonlardaki iletişim süreçlerini ve dinamiklerini sürekli olarak değiştirmektedir. Bu bağlamda iletişim örgütler için stratejik bir varlık olarak odaklanılan bir olgu haline gelmiştir. Genel olarak, örgütsel iletişim gelişim tarihi, iletişimi sadece bilgi iletim aracı olarak görmekten ziyade, onu giderek daha karmaşık ve bağlantılı bir dünyada örgüt kültürünün, üretkenliğin ve başarının kritik bir bileşeni olarak anlamamıza kadar olan bir değişimi yansıtmaktadır. Örgütsel iletişim gelişimi tarihi, iletişimin işletmelerdeki rolünün nasıl evrildiğini ve geliştiğini anlamamıza yardımcı olmaktadır.

3.7. Örgütsel İletişimin Özellikleri

Örgütler, iç ve dış hedef kitleleriyle etkili ilişkiler kurabilmek için çeşitli unsurları göz önünde bulundururlar. Bu unsurlar arasında örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşma, düzenli bir işleyiş sağlama, birimler arası eşgüdümü ve bilgi akışını güçlendirme, hızlı ve doğru karar alma süreçleriyle uygulamaya geçme, çalışanların motivasyonunu artırma, bütünleşmelerini sağlama ve değerlendirme yapma, ayrıca örgütsel denetimin düzenli olarak yapılması gibi konular bulunmaktadır (Çetintaş, 2014; Tellan, 2009; Tutar, 2003). Kapsadığı bu konular ve kavramlar doğrultusunda örgütsel iletişimin özellikleri şunlardır (Baldwin vd., 2004; Cornelissen, 2004; Van Riel ve Fombrun, 2007):

- ✓ Örgütsel iletişim, örgüt içindeki hedef kitleyi hedef almaktadır.
- ✓ Örgütsel iletişim, paydaşlarla ilişki kurmak için kullanılan tüm iletişimleri kapsamaktadır.
- ✓ Örgütsel iletişim, sembolik ve amaçlıdır.
- ✓ Örgütsel iletişim, karmaşık ve açık bir sistem içinde gerçekleşmektedir.
- ✓ Örgütsel iletişim, resmi ve resmi olmayan iletişim kanallarında bulunan tüm mesajları içerir.
- ✓ Örgütsel iletişim, örgütte gerçekleşen tüm iletişimleri bir bütün olarak göz önünde bulundurur ve değerlendirir.
- ✓ Örgütsel iletişim, uzun dönemli bir perspektifle devam eden bir süreçtir.
- ✓ Örgütsel iletişim, diğer iletişim türlerine göre özgün bir tarza sahiptir.
- ✓ Örgütsel iletişim, çalışanların çevrelerini anlamlandırmak ve belirsizlikleri aşmak için fikirler, amaçlar ve kavramlar hakkında mesajların oluşturulması ve paylaşılmasını içerir.
- ✓ Örgütsel iletişim, çalışanların tutumları, duyguları, ilişkileri, memnuniyetleri, kişilikleri ve yetenekleriyle ilgili iletişimleri kapsar.

Güney (2020)'e göre örgütsel iletişim, bir kuruluşun hedeflerini ve işleyişini sağlamak amacıyla, kuruluşun çeşitli bölümleri ile çevresi arasında sürekli bilgi ve düşünce alışverişi gerçekleştiren toplumsal bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu bu süreç bağlamında örgütsel iletişimin özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- ✓ Örgütsel iletişim hem resmi hem de doğal amaçların gerçekleştirilmesini sağlar.
- ✓ Örgütsel iletişim, kuruluşun çeşitli bileşenleri arasında gerekli bağlantıları kurarak kuruluşun sürekli aktif kalmasını sağlar.
- ✓ Örgütsel iletişim, teknolojik ve toplumsal değişimlere uyum sağlayan bir sistemdir.

- ✓ Örgütsel iletişim, kuruluşun etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesine yardımcı olan bir araçtır.
- ✓ Örgütsel iletişim, tek yönlü değil, dinamik bir süreçtir.

3.8. Örgütsel İletişimin İşlevleri

Örgütsel iletişim, örgütün yaşamsal değerlerinden biri olarak, yönetim faaliyetlerinin başarısından bireylerin kendini gerçekleştirmesine kadar birçok işlevi yerine getirmektedir. Bu iletişim türü, bireyleri, duyguları, değerleri, amaçları ve birimleri bir araya getirerek örgütün maddi ve manevi birçok unsurunu bağlamaktadır. Aynı zamanda, bu unsurların sürecinde rol oynayan döngüsel bir süreçtir (Simşek, 2011). Sistem yaklaşımına göre, sinerji olgusu, örgütsel iletişim işlevlerinin toplamda tek tek açıklananlardan daha geniş bir işlevselliğe sahip olduğunu gösterir. İletişimsiz bir örgütün var olamayacağı görüşünden yola çıkarak örgütsel iletişimin en önemli işlevi, sinir sistemi oluşumuna benzer bir mekanizma ile örgütün sürdürülebilirliğini sağlamasıdır.

Örgütler, hedeflerine ulaşabilmek için içlerinde sürekli ve kesintisiz bir iletişim sağlamak zorundadır. Aksi takdirde, bu hedeflere ulaşmak, örgütün sürekliliğini ve karlılığını sağlamak mümkün olmayabilir. Üyeler arasında etkili ve anlaşılır bir iletişim süreci kurmak, örgütsel iletişimin işlevlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesiyle mümkün olmaktadır. İletişim süreci, insanların yaşadığı her toplumsal ortamda olduğu gibi örgütlerde de önemli bir yer tutar. Örgütlerde, belirli bir amacı gerçekleştirmek için yürütülen iletişim sürecinin çeşitli işlevleri bulunmaktadır.

Literatürde iletişim ve örgütsel iletişimin işlevleri konusunda çeşitli görüşler bulunmaktadır. Laswell (1948) ise iletişimin üç işlevini “çevreyi gözetleme, çevresel tepkiler ve toplumsal mirası nesilden nesile aktarma” olarak sıralar. Cushman ve Whiting (1972), örgütsel iletişimin tek bir işlevinin “uzlaşma sağlanması” olduğunu öne sürmektedir. Dance (1985), iletişimin üç temel işlevini “bağlanma, zihinsel/psikolojik işlev ve düzenleyici işlev” olarak belirtmiştir. King (1989), iletişimin işlevlerini “ilişki kurma, izleme, sürdürme ve sona erdirmeye” şeklinde sınıflandırmıştır. Champoux (1996), örgütsel iletişim işlevlerini “bilgi paylaşımı, performans geri bildirimi sağlama, organizasyonel birliği sağlama, kontrol etme, başkalarını ikna etme, duyguları ifade etme ve yenilik yapma” şeklinde tanımlamıştır. Neher (1997), örgütsel iletişimin beş işlevini “uyum sağlama, liderlik, motive etme ve etkileme, algı oluşturma, problem çözme ve karar verme, çatışma yönetimi ve pazarlık” olarak belirtmiştir. Frydrychowicz (2005), iletişimin beş işlevini “bilgi sağlama, duygu enerjisi oluşturma, ortak faaliyet sağlama, katılım ve ilişki kurma” olarak tanımlamıştır.

Richmond vd. (2005) ise örgütsel iletişimin altı işlevini “bilgi sağlama, düzenleme, bütünleştirme, yönetim, ikna etme ve sosyalleştirme” olarak ifade etmiştir.

- I. *İletişimin bilgi sağlama işlevi:* Bu işlev, kişiye yönelik, tarafsız ve açıklayıcı bir niteliğe sahiptir. Çalışanların işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgiyi sağlama rolünü üstlenir. İnsanlar, iş süreçleri veya politika değişikliklerinden haberdar edilme ihtiyacı duyarlar. Bu işlev bazen, yüksek düzeydeki çalışanlar tarafından düşük düzeydeki çalışanlara veya tam tersi şekilde bilgi gönderimi şeklinde gerçekleşir. Diğer zamanlarda ise, bilgi ihtiyacı, kişileri bu ihtiyacı karşılamak için bilgi arayan ve sağlayan diğer bireylerle iletişim kurmaya yönlendirir.
- II. *İletişimin düzenleme işlevi:* Bu işlev, kurum içindeki düzenleyici politikaların yönetilmesi veya mesajların kurumun sürekliliğini sağlaması ile ilgilidir. Örneğin, bir çalışan bazı kuralları veya düzenlemeleri ihlal ettiğinde, yönetici tarafından bu davranışın tekrar edilmemesi gerektiği konusunda bilgilendirilebilir. Bu işlev genellikle hoş karşılanmaz, ancak kurumun düzenleyici operasyonları açısından önemli ve gereklidir.
- III. *İletişimin bütünleştirici işlevi:* Bu işlev, ortak bir hedefe yönelik görevlerin koordinasyonuna, iş bölümü ve grup uyumuna, ya da iş birimlerinin birleştirilmesine odaklanır. Başka bir deyişle, iletişim, insanları birlikte çalışmaya yönlendirir ve görevlerin koordinasyonunu sağlar, böylece "sol el sağ elin ne yaptığını bilir". Bu işlev, insanların birlikte çalışmasını ve işlerin daha sorunsuz yürütülmesini sağlayan bir yaklaşımdır. Örneğin, danışmanlar çalışanların birbirlerinin işlerini aynı şekilde yaptığını gözlemleyebilirler. Daha fazla bütünleştirici iletişim sağlarsa, biri bir işi yaparken diğeri onunla ilgili başka bir işi yapabilir.
- IV. *İletişimin yönetim işlevi:* Bu işlev üç temel amacı gerçekleştirmeye çalışır: (1) personelin ihtiyaçlarını belirlemek, (2) onları daha iyi bir duruma getirecek bilgiyi sağlamak ve (3) personelle ilişkileri geliştirmeye odaklanmak. Eğer bir kişi, bireyler arası ilişki hedeflerini ve anlaşılmış hedefleri bilirse, çalışanları nasıl yöneteceği konusunda daha iyi bir şansa sahip olabilir.
- V. *İletişimin ikna edici işlevi:* Bu işlev, yönetim işlevinin bir sonucudur. Bu işlevde yönetici, çalışana belirli bir görev veya eylem yaptırmak amacıyla onu etkilemeye çalışır. Aslında, bir emir de benzer şekilde bu işlevi yerine getirebilir. Ancak, ikna edici bir yaklaşım, üstler ve astlar arasında daha iyi ilişkiler kurulmasına katkıda bulunur.
- VI. *İletişimin sosyalleştirme işlevi:* Diğer işlevler açıkça görülebilir ve genellikle yöneticiler ve çalışanlar tarafından dikkate alınsa da sosyalleştirme işlevi sıkça göz ardı edilir.

Ancak bu, iletişimin en önemli işlevlerinden biridir. Bir kurumda, iletişimin sosyalleştirme işlevi, bir kişinin kurumda iyi bir şekilde uyum sağlayıp sağlamadığını gözlemleyerek anlaşılabilir. Sosyalleştirme, herkesle arkadaş olma anlamına gelmez; bu işlev, kurum içindeki iletişim ağlarıyla bütünleşmeyi ifade eder. Ayrıca, kimin kimle ne konuşması gerektiğini ve ne konuşmaması gerektiğini belirler. Belirli özel durumlarda ne söylenmesi ve ne söylenmemesi gerektiğini ortaya koyar. Örneğin, bir çalışanın diğer çalışanlara nasıl hitap etmesi gerektiğini ve kurumun resmi olmayan kurallarını tanımlar.

3.9. Örgütsel İletişim Türleri

Örgütsel iletişim, bir kurumun iç ve dış süreçlerini etkili bir şekilde yürütebilmesi için hayati bir rol oynar. Bu iletişim türleri, belirli amaçlara hizmet eden çeşitli yapı ve araçlar aracılığıyla gerçekleşir. Örgüt içerisindeki bilgi akışı ve etkileşim, belirli modeller ve ağlar kullanılarak yönlendirilir ve bu süreçte kullanılan araçlar, iletişimin etkinliğini artırmayı hedefler. Bu bağlamda, örgütsel iletişim türleri, kapsamı ve işlevlerine göre; kapsamı, yapısı, amacı, model ağ ve araçsallığı bakımından beş ana kategoriye ayrılabilir. Bu sınıflandırma, iletişim süreçlerinin nasıl işlediğini ve örgüt içindeki iş birliği ve koordinasyonun hangi yollarla sağlandığını anlamak açısından önemlidir.

3.9.1. Kapsamı Bakımından Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, iletişimin alt alanlarından biri olarak oldukça geniş bir alanı kapsamaktadır. Bu geniş kapsamın nedeni, örgütlerdeki iletişim süreçlerinin sadece örgüt içindeki işleyişle ilgili olmaktan öte, aynı zamanda örgütün amaçlarına uygun çalışma alanını ve örgütün çevresiyle olan ilişkilerini de düzenlemesidir. Bir örgütün başarılı bir şekilde ürün ya da hizmet sunabilmesi için, çalışanların koordine bir şekilde çalışması gerekir. Bu koordinasyon, üretim, yönetim, muhasebe, pazarlama ve insan kaynakları gibi birimlerin arasındaki iletişimle sağlanır. Öte yandan, hammadde temini, lojistik destek, tedarikçiler, piyasa ve tüketicilerle olan ilişkiler ise örgütün dış çevresiyle kurduğu iletişimle gerçekleşir. Bu bağlamda örgütsel iletişim, örgüt içi iletişim ve örgüt ile dış çevresi arasındaki iletişim (Kurumsal İletişim) olmak üzere iki ana kategoriye ayrılmaktadır. Her iki iletişim türü de bir örgütün bütünsel yapısının ayrılmaz ve birbirini tamamlayan parçalarıdır. Ancak, bu konuların her birinin aynı derecede ele alınması, yeterli zaman ve emek olmadan zor olabilir (Aziz ve Dicle, 2017).

3.9.1.1. Örgüt İçi İletişim

Örgüt içindeki iletişim, örgütün yapısı, işleyişi ve birimlerin çalışanlarla olan ilişkilerine bağlı olarak dört ana kategoriye ayrılmaktadır (Aziz ve Dicle, 2017):

- I. *İçsel iletişim:* Örgüt üyelerinin örgüt hakkındaki düşüncelerini ifade eder.
- II. *Kişilerarası iletişim:* Örgüt üyeleri arasında gerçekleşen, ancak örgütle ilgili olan iletişimdir. Örgütle ilgisi olmayan konular bu kategoriye girmez.
- III. *Kişi ile grup arasındaki iletişim:* Bir birey ile örgütteki bir yönetsel birim, grup ya da departman arasında, örgütle ilgili konular üzerinde yapılan iletişimdir.
- IV. *Gruplar arası iletişim:* Örgüt içindeki yönetsel gruplar arasında, örgütle ilgili konularda yapılan iletişimdir.

Bu dört tür iletişimde önemli olan nokta, iletişimin sadece örgüt üyeleri ya da grupları arasında gerçekleşmesi ve konunun örgütle ilgili olmasıdır. Örgüt üyelerinin kendi aralarındaki sosyal iletişim, örgüt içi iletişim olarak değerlendirilmeyebilir.

3.9.1.2. Örgüt Dışı İletişim

Örgütün temsilcileri ya da grupları ile örgütün dışında bulunan kişiler veya gruplar arasındaki iletişim türüdür. Bu iletişim, örgütün dış çevresiyle ilişkilerini içerir ve örgütün ihtiyaçlarını karşılaması, ürettiği ürün ya da hizmetlerin satışını yapması, hukuki durumu hakkında bilgi edinmesi, piyasayı ve teknolojik gelişmeleri takip etmesi gibi konuları kapsar (Aziz ve Dicle, 2017).

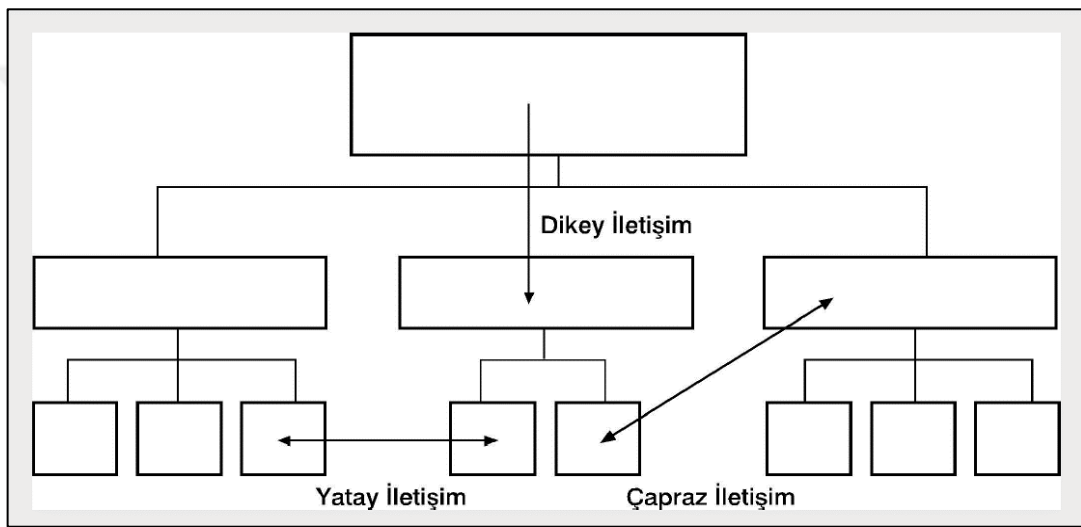
3.9.2. Yapısı Bakımından Örgütsel İletişim

Örgüt içindeki bireyler veya gruplar hem biçimsel hem de biçimsel olmayan iletişim yollarını kullanabilirler (Daniel ve Eze, 2016; Kraut vd., 1990). Örgütsel iletişim, kuruluş içindeki bölümler veya çalışanlar arasındaki ilişkilerin önceden belirlenmiş biçimsel kanallar aracılığıyla ya da önceden tahmin edilemeyen doğal kanallardan geçerek gerçekleşmesini ifade eder (Karaçor ve Şahin, 2004). Örgüt içindeki iletişimin büyük bir bölümü, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim arasında sürekli bir etkileşim içindedir ve çalışanlar arasındaki her etkileşim net bir şekilde biçimsel ya da biçimsel olmayan olarak sınıflandırılmayabilir (Koch ve Denner, 2022). Her iki iletişim türü de örgüt yapısına katkıda bulunur (Shockley-Zalabak, 2015). Bu bölümde, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim türleri ele alınacaktır.

3.9.2.1. Biçimsel İletişim

Biçimsel iletişim, literatürde resmi iletişim, resmi veya formel iletişim olarak da adlandırılan bir kavramdır. Bir örgütte, işletme yapısına göre oluşan iletişim sistemine biçimsel

iletişim denir. Bu iletişim, hiyerarşideki ast-üst ilişkileri arasında işlerlik kazanır ve yapı içindeki resmi yazılı, sözlü ve görsel tüm iletişimi kapsar. Örgüt içindeki birimler veya kişiler arasındaki ilişkiler, belirli biçimsel veya doğal kanallarla sağlanır ve biçimsel kanallar, örgütün iletişimini düzenlemek amacıyla oluşturulmuş kanallardır (Tutar vd., 2004). Biçimsel iletişim, örgütsel kurallar çerçevesinde yürütölen ve örgüt üyelerinin kişiliklerinden bağımsız, statüler arası bir iletişim türüdür (Karcioğlu vd., 2009). Bu tür iletişim, organizasyon şemasına sahip bir kuruluşun hiyerarşik yapısı içinde gerçekteşen iletişime işaret eder. Biçimsel iletişimde, kuruluşun hedeflerine ulaşması için iletişim kanallarındaki tarafların nasıl bir iletişim kuracağı önceden belirlenmiştir ve çerçevesi çizilmiştir (şekil 3.2).



şekil 3.2 Biçimsel İletişim Çeşitleri

Charvatova (2006)'ya göre, örgütlerde bilgi akışını sağlayan ve örgütlerin yapısına göre farklılık gösteren biçimsel iletişim türleri mevcuttur. Bu biçimsel iletişim, örgütün kademelerine, birimlerine ve ast-üst ilişkilerine göre şekillenir. Çalışanların nasıl ve kiminle iletişim kuracağı, biçimsel iletişim kanalları aracılığıyla düzenlenir. Bu iletişim türünde, kuruluşun birimleri arasındaki iletişim yolları ve hangi durumlarda kimin kiminle iletişime geçeceği net olarak tanımlanmıştır. Örneğin, raporlar, resmi duyurular, resmi evraklar, günlük rutin telefon görüşmeleri, kurum bültenleri, toplantılar ve seminerler biçimsel iletişimin örnekleri arasında yer alır (Timuroğlu ve Balkaya, 2016). Biçimsel iletişimde iletişim kanallarının ve süreçlerinin önceden belirlenmiş olması birçok avantaj sunar. Bu yapı, kuruluşun bütönlüğünü koruyarak, yürütölen faaliyetlerin düzenli bir şekilde gerçekteştirilmesini sağlar. Ayrıca, biçimsel iletişim, çalışanların yetki ve sorumluluklarını

netleştirir ve kuruluş adına alınan kararların etkin bir şekilde uygulanmasına katkıda bulunur (Ulukuş, 2010).

Yönetimsel bakış açıları açısından, bu iletişim türü kalıcılığı ve kontrol edilebilirliği nedeniyle önem taşır (Keyton, 2010). Formel iletişim genellikle önceden planlanmış ve tek yönlüdür, gündem belirlenmiş olup katılımcıların rolleri de önceden tanımlanmıştır. Resmi dil kullanımı ve konuşmaların kayda alınması bu iletişim biçiminin özelliklerindendir (Kraut vd., 1990). Kurum içindeki resmi bilgi alışverişini yansıtır (Lunenburg, 2010). Bu iletişimde günlük dil yerine resmi ifadeler tercih edilebilir ve yöneticilerin diğer çalışanlardan ayırt edilmesi için unvanlar (örneğin müdür, sekreter veya yönetici asistanı) kullanılabilir (Miller, 2008).

Biçimsel iletişim, örgütün hiyerarşik yapısına uygun olarak düzenlenen ve resmi çizgilerle devam eden bir ilişki biçimidir. Başka bir deyişle, hiyerarşik yapı tarafından belirlenen ve bireyler arasında kimin hangi konuyu kiminle konuşması gerektiğini ifade eden bir iletişim türüdür (Gülner, 2007b). Ayrıca, biçimsel iletişimde, örgüt içindeki ve dışındaki çevreyle bilgi akışının kim tarafından sağlanacağı da belirlenmiştir (Başyigit, 2006). Biçimsel iletişim aracılığıyla çalışan, örgütün kendisine verdiği görevleri, örgüt tarafından belirlenen kurallara göre yerine getirir. Bu şekilde, örgüt kurumsallaşır ve yapı sayesinde işler düzenli ve kesintisiz bir şekilde yürütülür. Çalışan, ast-üst ilişkilerini ve görev ile sorumluluklarını bilerek hareket eder. Biçimsel iletişim, örgüt üyelerinin kişiliklerinden bağımsız olarak, statüler arasındaki iletişim biçimi olarak tanımlanmaktadır (Gürgen, 1997). Örgüt üyeleri tarafından resmi olarak tanınan ve benimsenen biçimsel iletişim, yöneticilerin faaliyetlerini kolaylaştırdığı ve koordinasyonu sağlamaktadır. Resmi iletişim şemasının örgüt üyelerince bilinmesi, örgüt içerisindeki iletişim akışının doğasını anlamaya yardımcı olmakta ve bu durum örgüt içindeki koordinasyonun ve etkinliğin artmasına katkı sağlamaktadır (Kandlousi vd., 2010). Bu bağlamda biçimsel iletişim türünün bazı özellikleri aşağıda özetlenmiştir (Can vd., 2006):

- ✓ *Kuramsal temel:* Biçimsel iletişim, kuramsal bir nitelik taşıdığı için, bir kuruluşun temeli, roller, makamlar ve kurallar bu tür iletişimle oluşturulur.
- ✓ *Düzen ve uyum:* Biçimsel iletişim, örgüt yapısı içinde düzen ve uyum sağlayarak, kuruluşlarda davranışların belirli bir çerçevede gerçekleşmesini destekler.
- ✓ *İletişim gecikmeleri:* Biçimsel iletişim, örgüt yapısındaki uzaklıklar nedeniyle gönderici ve alıcı arasındaki iletişimin gecikmesine ve bozulmasına yol açabilir.
- ✓ *İletişim farklılıkları:* Biçimsel iletişimde yöneticiler, çalışanlarla farklı seviyelerde iletişim kurar, bu da yöneticinin her çalışanla eşit bir iletişim kuramamasına neden olabilir.

Çalışanlar, örgütsel kurallar doğrultusunda belirlenen biçimsel iletişim aracılığıyla kişiliklerinden bağımsız olarak konumlar arası bir iletişim gerçekleştirirler. Bu sistem içinde, her birey ne zaman, neyi, nasıl ve nerede yapması gerektiğini bilir ve bu durum çalışanları belirli bir davranış kalıbına yönlendirir (Eskiyörük, 2015). Biçimsel iletişimin etkili olmadığı kamu kurumları, aşağıdaki başlıca problemlerle karşılaşabilir (Şahin, 2007):

- ✓ Personel, zaman ve donanım gibi mevcut kaynakların verimli kullanılmaması,
- ✓ Kurum içi uyum, iş birliği ve koordinasyonun yetersizliği,
- ✓ Kurumsal hizmetlerinin aksamaması, yavaşlaması ve kalitesinin düşmesi,
- ✓ Çalışanlar arasında kırgınlık, küskünlük ve çatışma davranışlarının artması,
- ✓ Enerji ve maddi kaynakların israfı,
- ✓ Çalışanların kurumsal bağlılıklarının düşük kalması ve
- ✓ Kurumsal imaja zarar gelmesi olarak sayılabilir.

Biçimsel iletişim yapısında, her üyenin diğerlerinden farklı bir biçimsel rolü bulunur. Bu durum, biçimsel iletişimin bilgilerin önemli bir kısmının süzülmesine eğilim gösterdiği anlamına gelir (Tourish, 2005). Biçimsel (Formel) iletişim, açık ve standart mesajlar kullanarak sürprizlere pek yer bırakmaz, ancak süreçteki "insan" unsurunu göz ardı edebilir. Biçimsel iletişim, dikey, yatay, çapraz, açık ve çok yönlü ve dışa dönük iletişim kanallarını içerir.

3.9.2.1.1. Dikey İletişim

Bir örgütteki ast ve üstler arasındaki iki yönlü iletişime dikey iletişim denir. Üstlerin astlara verdikleri emirler, yönlendirmeler ve iş ile ilgili geri bildirimler, yukarıdan aşağıya doğru bir iletişim biçimini ifade ederken; astların üstlerine danışmaları, önerilerde bulunmaları ve rapor sunmaları ise aşağıdan yukarıya doğru bir dikey iletişim olduğunu gösterir (Tuna, 2008). Diğer bir ifadeyle, örgütsel hiyerarşiye uygun olarak verilen yönergelerin, emirlerin ve kararların astlara ve en alt kademedeki çalışanlara iletilmesi, ayrıca alt kademedeki çalışanların belirlediği sorunlar ve şikâyetlerin üst kademedeki yöneticilere aktarılması gibi süreçlerde kullanılan iletişim türü dikey iletişimdir (Ekici, 2013; Fidan, 2012).

Katz ve Kahn (1978), örgütlerde ast-üst iletişiminin beş temel amacını şu şekilde sıralamaktadır:

- I. İş eğitimi konusunda talimatlar vermek,
- II. Örgütsel prosedürler ve uygulamalar hakkında bilgi sağlamak,
- III. İş gereklilikleri hakkında bilgi vermek,
- IV. Çalışanların başarılarına destek olmak,
- V. Amaçların anlaşılmasını kolaylaştıracak bilgiler sunmak.

Hızlı ve etkili bir dikey iletişim sağlamak için örgütlerde yönetsel yapının merkeziyetçi olmaması gerekir. Başka bir deyişle, otoriter bir yönetim tarzı yerine işlevsel bir yönetim tarzının benimsenmesi, başarılı bir dikey iletişimi mümkün kılacaktır. Bununla birlikte, örgütün yönetim biçiminden bağımsız olarak, dikey iletişim kanallarının düzenli bir şekilde işlemesi ve kural ile emirlerden oluşan mesajların açık ve net olması da kritik bir öneme sahiptir.(Vural ve Bat, 2013). Yöneticiler ve çalışanlar arasında fazla kademe oluşturulursa, mesajların örgütsel etkinlik sayesinde iletilmesi mümkün olacaktır. Bu durumda, mesajların anlaşılır, inandırıcı ve kabul edilebilir olması gerekir. Dikey iletişim, örgütsel hiyerarşi çerçevesinde hem yukarıdan aşağıya, hem de aşağıdan yukarıya doğru düzenlenir (Ekici, 2013).

- ✓ *Yukarıdan aşağıya doğru iletişim:* Bu tür iletişim, mesajların genellikle örgütün biçimsel yapısındaki hiyerarşik kademeler ve kanallar aracılığıyla en üst kademeden en alta doğru iletilmesidir. Aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişim, organizasyonun gereksinimlerine uygun olarak astların davranışlarını düzenlemek amacıyla bilgilendirme ve güncelleme yapılmasını ifade eder. Bu durum, astların işletmedeki rollerini ve çalışmalarını etkiler, onların karar verme süreçlerine dahil edilmesini sağlar. Etkili bir aşağı yönlü dikey iletişim, çalışanları işlerinde daha etkin ve verimli olmaları yönünde motive eder ve kapasitelerini artırır (Nwata vd., 2016). Hofstede (1980), örgütlerde biçimsel iletişimin yukarıdan aşağıya doğru talimatlar, kurallar ve emirler şeklinde iletildiğini ifade etmiştir. Bu tür iletişim, en üst kademedeki yönetici ile en alt kademedeki astlar arasında gerçekleşir ve tek yönlü bir akışa sahiptir. Yukarıdan aşağıya iletilen en önemli mesajlar, yöneticilerin iş yaptırmak amacıyla astlarına verdikleri emirlerdir. Bu emirler, bir anlamda otoriteyi temsil eder. Bu bağlamda, verilen emirlerin ve talimatların astlar tarafından kabul edilebilir ve anlaşılır bir dille iletilmesi büyük önem taşır. (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016). Yukarıdan aşağıya iletişim çeşitli biçimleri iş emirleri, emirlerin gerekçeleri, örgüt prosedürleri ve politikaları, örgüt amaçları ve performans değerlendirme gibi şekilde gerçekleşebilir (Daft, 2010; Gürgen, 1997).
- ✓ *Aşağıdan yukarıya doğru iletişim:* Bu tür iletişim, örgüt içinde alınan kararların beklenen şekilde uygulanıp uygulanmadığını belirlemeye yardımcı olur. Aşağıdan yukarıya iletişimde, çalışanlar mesajlarını yöneticilere iletirler. Bu tür iletişim genellikle çalışanların raporları ve geri bildirimleri aracılığıyla gerçekleşir. Yukarıdan aşağıya doğru dikey iletişim, işletmede yapılan işler, yaşanan olaylar ve durumlarla ilgili bilgilerin astlardan yönetim seviyesine doğru akışını ifade eder. Etkili bir yukarıdan aşağıya doğru dikey iletişim, organizasyonun yapısı içinde dikey yönde iş birliği ve

dayanışmayı güçlendirir. Ayrıca, çalışanların verimliliği ve etkinliği için önemli olan uyumlu ve ahenkli bir çalışma düzeninin oluşturulmasına katkı sağlar (Nwata vd., 2016). Aşağıdan yukarıya iletişimin temel amacı, çalışanların hem yönetimle ilgili düşüncelerini hem de yürütmekte oldukları görevlerle ilgili bilgileri üstlerine iletmeleridir (Demir ve Elma, 2003). Bu iletişim kanalları aracılığıyla yapılan işlerle ilgili bilgi ve raporlar üst yöneticilere iletilir. Sonuç olarak, işlerin amaçlara ve emirlerine uygun şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine dair gerekli bilgi ve veriler elde edilir (Tutar, 2003). Katz ve Kahn (1978)'a göre, aşağıdan yukarıya doğru iletişimde şu tür bilgiler iletilir:

- ✓ Bireyin kendisi, performansı ve sorunları hakkındaki bilgiler,
- ✓ Diğer çalışanların sorunları hakkındaki bilgiler,
- ✓ Örgütsel politika ve uygulamalar hakkındaki bilgiler,
- ✓ Yapılan işlerin nasıl yapıldığı ve nasıl yapılacağı konusundaki bilgiler.

3.9.2.1.2. Yatay İletişim

Örgütlerin hiyerarşik bir yapıya sahip olması veya aynı düzeydeki yöneticilerin işlevsellik açısından benzerlik göstermesi durumunda, ortaya çıkan olumsuzlukların çözüme kavuşturulması, birimler arasında eşgüdüm sağlanması ve örgütsel işlerin hızlandırılması için kullanılan iletişim türüne yatay iletişim denir. Yatay iletişim, örgüt içindeki bazı sorunların üst yönetime bildirilmeden doğrudan çözülmesine olanak tanır. Özellikle resmi iletişim kanalları kullanılarak zaman kaybının önlenmesi ve anında çözüm üretilmesi gibi nedenlerle örgütlerde sıklıkla tercih edilir (Şimşek, 2011).

Diğer bir tanıma göre, bir kurumda aynı seviyedeki çalışanlar arasında gerçekleşen iletişim, yatay iletişim olarak adlandırılır (Bovée ve Thill, 2008; Richmond vd., 2005). Kurumlar, büyüdükçe ve karmaşılaştıkça, yatay iletişim giderek daha önemli hale gelmektedir (Boone ve Kurtz, 2003). Yatay bilgi akışı, çalışanların bilgi paylaşımına ve görevlerin uyumlu bir şekilde yürütülmesine katkı sağlar; bu durum özellikle karmaşık ve zorlu sorunların çözümünde etkilidir (Goldhaber, 1990; Ober ve Hillson, 2003). Kurumlarda bir günde dikey iletişimden daha fazla yatay iletişim gerçekleşmektedir. Bu durum birincisi, yöneticilerden daha fazla çalışan bulunması ve ikincisi aynı seviyedeki çalışanlar, farklı otorite düzeyindeki kişilerle konuşmaktan daha fazla rahat hissetmeleri olarak iki ana sebepten kaynaklanmaktadır. Kurumlar, çeşitli yöntemlerle yatay iletişimi kolaylaştırabilir. Üst yönetim, çalışanlar arasında yatay iletişimi teşvik eden açık bir iletişim ortamı oluşturabilir (Richmond vd., 2005).

Yatay iletişim, takımların başarısı için kritik öneme sahiptir. Ford Motor Şirketi, Mustang'ı yeniden tasarlamaya karar verdiğinde, mühendislik, iç tasarım, satın alma, üretim, pazarlama ve finans departmanlarından oluşan yaklaşık 400 kişilik bir takım kurdu. "Mustang Takımı" olarak bilinen bu grup, üyelerinin gelişim sürecinde sürekli iletişimlerini sağlayan bir yapıda birlikte çalıştı. Takım çalışması ve geliştirilmiş iletişim, Ford'un ürün geliştirme süresini yüzde 25, maliyetini ise yüzde 20 oranında azaltmasını sağladı (Boone ve Kurtz, 2003) .

Yatay iletişimin sunduğu olumlu ve olumsuz yönleri şu şekilde özetlenebilir (Bell ve Smith, 2009):

- ✓ *Olumlu yönleri;* çalışanlar arasında sosyal bağların oluşmasına yardımcı olur, bu da işten ayrılma ve yıkıcı davranışları önlemede etkili olabilir. Üst yönetimden değil, aynı seviyedeki çalışanlardan gelen mesajlar, şirket mesajları için güvenilirlik oluşturur. Ayrıca, bölümler arasında ortaya çıkan sorunların çözümü ve örgütsel işleyişin hızlandırılması, yöneticiler arasında bilgi alışverişi, iş birliği ve eşgüdüm sağlamada önemli bir rol oynamaktadır.
- ✓ *Olumsuz yönleri;* çalışanların isyankâr gruplara ayrılmasına zemin hazırlayabilir. Bazı çalışanlar veya işçi grupları, eş düzeydeki çalışanlar tarafından kasıtlı olarak yatay iletişimin dışında tutulabilir. Ayrıca, çalışanlar sınırlı kurum kaynakları için birbirleriyle rekabet ettiklerini düşündüklerinde sorunlar ortaya çıkabilmektedir.

Yatay iletişim, etkinliği artırarak koordinasyonu güçlendirir, mesajların yatay olarak aktarılmasını sağlar ve bir birimin diğer birimlerle dikey iletişimin yarattığı katılıktan bağımsız bir şekilde çalışabilmesine olanak tanır. Yatay iletişim, bilgi verici bir nitelik taşır ve bu, aşağıdan yukarıya veya yukarıdan aşağıya dikey iletişimden farklı yöntemlerle bilgilendirme sağlar. Bu tür bir iletişim, gücün merkezi olmayan bir yapıda daha etkili hale gelir (Verma, 2013). Yatay iletişim sürecinin başarısı, alıcıların örgüt yapısı içinde kimin hangi görevlerden sorumlu olduğunu bilmesine ve sorumlulukların uygun şekilde dağıtılıp dağılmadığına bağlıdır (Zwijze-Koning ve de Jong, 2007).

Örgütlerde aynı düzeydeki birim yöneticileri ve çalışanlar arasında gerçekleşen biçimsel iletişim türü olan yatay iletişim, örgüt çalışanları arasında güçlü bir bağ oluşturarak sosyalleşmelerine yardımcı olur. Ayrıca, işten ayrılma niyetini ve olumsuz davranışları azaltmada da etkili bir rol oynar (Akyüz ve Yılmaz, 2015). Yatay iletişimin amacı, problemleri kısa sürede çözerek işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktır (Lindstam, 2016). Yatay kanalların iletişimdeki en önemli işlevi ise, örgütteki eylemlerin eşgüdümünü sağlamaktır. Özellikle çağdaş ve büyük örgütlerde, aşırı iş bölümü nedeniyle ortaya çıkan farklılaşma ve uzmanlaşma, birimler arası eşgüdümün önemini artırmaktadır (Can, 1997).

3.9.2.1.3. Çapraz İletişim

Çapraz iletişim, farklı çalışma birimlerinde farklı statülerde bulunan ve birbirinin astı ya da üstü olmayan çalışanlar arasındaki bilgi alışverişidir. Bu iletişim kanalları, sorunların daha hızlı çözülmesi, süreçlerin geliştirilmesi ve bilgilendirme işlevlerini yerine getirmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri, kurumun birçok bölümü onların sorumluluk alanında olduğundan, çapraz iletişimi sıkça kullanırlar. Bu uzmanlar, iletişim kurdukları insanlar üzerinde doğrudan bir otoriteye sahip olmadıkları için genellikle ikna edici yeteneklerine güvenmek zorundadırlar. Örneğin, insan kaynakları bölümü bir iş tatmini anketini çalışanlara tamamlamak istediğinde, ikna edici yeteneklerine güvenmekten başka fazla seçeneği yoktur (Katz ve Kahn, 1978).

Örgüt içindeki biçimsel (formel) iletişim etkinlikleri genellikle yatay, aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı şeklindedir. Ancak bazı durumlarda, örgüt içindeki iş ve işlemlerle ilgili farklı düzeyde çalışanların bilgilerine ihtiyaç duyulur. Farklı birimlerde çalışan bireyler arasındaki bilgi paylaşımı, çapraz iletişim etkinlikleri ile sağlanır (Vural vd., 2014). Özellikle proje üreten organizasyonlar, bilgi alışverişini çapraz iletişim etkinlikleriyle gerçekleştirir. Bu durumda hiyerarşi ikinci planda kalır. Aynı departmanda ve pozisyonda çalışmayan ve örgüt için önemli kararlar alan bireyler, bilgi paylaşımını çapraz iletişim aracılığıyla sağlarlar. Böylelikle eşgüdüm halinde çalışmayla maliyetten ve zamandan tasarruf edilir, işler hızlanır ve örgütün etkinliği ve etkililiği artar.

Diyagonal iletişim olarak da ifade edilebilen çapraz iletişimde, bir bölümdeki çalışanlarla diğer bölümlerdeki ast ve üstler arasındaki ilişkiler bulunmaktadır. Örneğin, bir örgütün üretimden sorumlu genel müdür yardımcısı, yeni alınan ve deneme aşamasında olan bir makinenin teknik özelliklerini öğrenmek isteyebilir. Bu durumda, normalde emir-komuta zincirindeki tüm bağlantıları dolaşması gerekir. Ancak, bunu önlemek için bu yönetici doğrudan o proje üzerinde çalışan mühendisin bilgisine başvurabilir (Akat vd., 2002). Bununla birlikte hiyerarşik alt ve üst statü atlanarak yapılan sıçramalar bilgi kaybına ya da çatışmalara neden olması söz konusu olmakla birlikte gereksiz yazışmalarla zaman kaybını önlemek ve iletişimi hızlandırmak için çapraz iletişim kullanılabilir. Bu nedenle Ulukuş (2010)' a göre yönetimlerin çapraz iletişimi güçleştirmek yerine, yönetim aracı olarak teşvik etmek ve güçlendirmek için; çalışanın, daha önce bağlı olduğu gözetimcisinin veya amirinin iznini alması ve bağlı olduğu gözetimcisini çapraz iletişimin herhangi önemli bir sonucundan haberdar etmesi gerekmektedir.

Örgütlerde sadece olağanüstü durumlarda değil, olağan durumlarda da bir yönetici, kendi bölümü dışındaki çalışanlarla doğrudan iletişim kurmakta, yani çapraz iletişim

kullanılmaktadır. Örneğin, bir örgütün üretimden sorumlu genel müdür yardımcısı, yeni alınan ve deneme aşamasında olan bir makinenin teknik özelliklerini öğrenmek isteyebilir. Bu durumda, emir-komuta zincirinin dışına çıkarak doğrudan o makine üzerinde çalışan bir mühendisin bilgisine başvurabilir. Bu şekilde çapraz iletişim gerçekleşmiş olur (Çağlar ve Kılıç, 2011). Fazla zaman alıcı boyutlara varmadıkça, çapraz iletişimin uzman görüş alma bağlamında etkin bir karar alma sürecine katkı sağlayacağı ve yardımcı olacağı kabul edilebilir. Ancak, bilgi alışverişi dışında bir yöneticinin başka bir bölümde bulunan çalışanlara emir vermesi şeklinde dönüşürse ya da gereksiz yere kullanılırsa, örgütsel düzen yerini örgütsel düzensizliğe bırakabilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016).

Çapraz iletişimde, iki taraf arasında ast-üst ilişkisi olması şart değildir. Taraflar, örgütün amaçları doğrultusunda geçici veya işin kapsamına bağlı olarak uzun dönemli olacak şekilde, farklı departmanlardaki çalışanlarla iletişim kurmaktadır. Eğer geçici bir iletişimden bahsediliyorsa, ast-üst ilişkisinden insanî kriterler önem kazanmaktadır. Sürekli bir iletişim gerekiyorsa, örgütün yapısının çapraz iletişimi destekleyecek şekilde tasarlanması gerekmektedir (Yanaşma, 2019).

3.9.2.1.4. Açık ve Çok Yönlü İletişim

Açık iletişim, bilgi ve haberlerin örgütsel yapı içinde zirveden tabana, tabandan zirveye, çok yönlü kanallarla serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır. Örgütlerde bazı durumlarda aynı anda, çok farklı pozisyonlar ve kademeler arasında iletişime gerek duyulur. Örgütlerin açık sistemler olmasından dolayı, iletişimin önündeki engellerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Açık ve çok yönlü iletişim, örgütlerde daha çok doğal yollarla sağlanır. Örgütlerin bilgi işleyen bir yapıya sahip olmaları ve teknik yetenekleri gelişmiş bilgi çalışanlarının istihdamı, örgüt içinde açık ve çok yönlü iletişimi gerektirmektedir (Tutar, 2003).

Örgütlerde açık ve çok yönlü iletişim gerçekleştirildiğinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkar (Genç, 2012):

- ✓ Örgüt çalışanlarının hem kendilerine hem de örgüte olan güvenleri artar.
- ✓ Çalışanların örgütsel hedefler doğrultusunda motivasyonları artar.
- ✓ Üst yönetimin saygınlığı ve otoritesi artar.
- ✓ Örgütte öneri ve sorun çözme yeteneği gelişir.
- ✓ Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri artar.
- ✓ Çalışanların iş kalitesi ve verimliliği artar.
- ✓ Örgüt içinde demokratik yönetim kültürü gelişir.

Örgütlerde içsel ve dışsal motivasyonun güçlendirilmesi için, işlerin planlanması ve serbest bilgi akışının sağlanması, açık ve çok yönlü iletişimin kurulmasını gerektirir. Açık ve çok yönlü iletişim kanallarının yararları şunlardır (Tutar ve Yılmaz, 2012):

- ✓ *Uygulama düzeyinde:* Hatalı işlemlerde azalma, etkinliklerde artış, örgütün genel durumunda rekabet gücünde iyileşme.
- ✓ *İnsan ilişkileri düzeyinde:* Açık iletişim ve iş birliği yoluyla insanlar arası ilişkilerde düzelme, çalışma barışının sağlanması, iş tatmininde, örgütsel verimlilik ve etkinlikte artış sağlanması.
- ✓ *Kişilik geliştirmede:* Ekip çalışmasına uyum sağlama yeteneği, iletişim kurma yeteneği, çatışmaları giderme yeteneği, eğitim ve geliştirme, beceri ve nitelik kazandırma ve esnekliğin olması. Bunun sonucu olarak ise çalışanların kişisel gelişimine katkı sağlamaktır.

Özet olarak açık iletişim, örgütsel yapı içinde bilgi ve haberlerin serbest ve sağlıklı bir şekilde akışını sağlayan çok yönlü kanallardır. Bu tür iletişim, örgütlerin açık sistemler olarak işleyebilmesi için gerekli olup, engellerin kaldırılması ve doğal yollarla sağlanması önemlidir. Bilgi işleyen yapılar ve teknik yetenekleri gelişmiş çalışanlar, açık ve çok yönlü iletişimi destekler. Açık iletişim, çalışanların güvenini ve motivasyonunu artırır, üst yönetimin saygınlığını ve otoritesini güçlendirir, öneri ve sorun çözme yeteneklerini geliştirir, örgütsel bağlılık ve iş kalitesini artırır, demokratik yönetim kültürünü yaygınlaştırır. Açık iletişimin yararları arasında hatalı işlemlerin azalması, etkinliklerin artması, rekabet gücünün iyileşmesi, insanlar arası ilişkilerin düzelmesi, iş tatmini ve verimliliğin artması, kişisel gelişim ve esneklik bulunur.

3.9.2.1.5. Dışa Dönük İletişim

Örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevreden etkilenmesi kaçınılmaz bir gerçektir. Bu nedenle yöneticiler, çevrelerini sürekli olarak kontrol etme gereksinimi duyarlar. Örgütler, varlıklarını sürdürmek ve değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için çevreleriyle sürekli iletişim halinde olmalıdır. Bu durum sadece örgüt içi iletişimle kontrol altına alınamaz. Bu nedenle, örgütlerin halkla ilişkiler birimlerinin çevresel ilişkilere yönelik çeşitli çalışmalar yapması zorunludur. Halkla ilişkiler birimi, çevre ile ilgili elde ettikleri bilgileri yönetim birimlerine raporlar halinde sunarak, örgütün sisteminin gelişmesine katkıda bulunur (Gürgen, 1997).

Örgüt dışı iletişim kanalları, işletmeyi dış çevreye tanıtmak ve dış çevre hakkında bilgi sahibi olmak amacıyla kullanılan iletişim kanallarıdır. İşletme dışından edinilen bilgiler,

işletmenin yapısında, yönetiminde, programlarında ve davranış biçimlerinde sürekli olarak düzenlemeler yapmasına olanak sağlar. Bu şekilde işletmeler, rakipleriyle, medyayla, tüketicilerle, çeşitli kurumlarla ve halkla iletişim halinde olabilirler (Kıraç, 2012).

Örgüt dışı iletişim kanallarının kullanılmasının amacı sadece örgütün dış çevrede neler olup bittiğini öğrenmek değil, aynı zamanda örgütün toplum tarafından tanınırlığını artırmaktır. Halkla ilişkiler birimi aracılığıyla dış çevreden elde edilen bilgiler, örgütün genel işleyişinde bazı değişikliklerin ve ayarlamaların yapılmasına yardımcı olur ve bu süreç, tüketicilerle bire bir iletişim kurma imkânı da sağlar (Karatepe, 2005).

Özet olarak örgütlerin çevrelerinden etkilenmesi kaçınılmazdır ve yöneticiler, çevrelerini sürekli kontrol etme ihtiyacı duyarlar. Örgütlerin, varlıklarını sürdürebilmeleri ve değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri için halkla ilişkiler birimlerinin çevresel ilişkilere yönelik çalışmalar yapması zorunludur. Halkla ilişkiler birimi, çevreden elde ettikleri bilgileri yönetim birimlerine raporlayarak, örgütün gelişimine katkı sağlar. Örgüt dışı iletişim kanalları, işletmenin dış çevreyle etkileşimde bulunmasını ve toplumda tanınırlığını artırmasını sağlar. Bu kanallar sayesinde işletmeler, rakipleriyle, medyayla, tüketicilerle ve diğer kurumlarla iletişim kurarak, işleyişlerinde gerekli düzenlemeleri yapabilirler.

3.9.2.2. Biçimsel Olmayan (Enformel) İletişim

İletişim, insanlar için vazgeçilmez bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyacın engellenmesi veya sınırlandırılması durumunda, doğal (biçimsel olmayan) iletişim kanalları kendiliğinden oluşur. Biçimsel olmayan iletişim, aynı zamanda enformel veya resmi olmayan iletişim olarak da bilinir. Biçimsel olmayan iletişim, örgüt içinde önceden belirlenmiş kanallardan geçmeyen, belli bir plan dahilinde olmayan ve örgüt üyeleri arasında kendiliğinden meydana gelen iletişimdir. Resmi emir-komuta zinciri dışında kalan, resmi kurallarla belirlenmemiş, ancak kuruluş içinde kendiliğinden oluşan ve mesajların doğal yollarla iletildiği bir iletişim türüdür. Örgütün sahip olduğu biçimsel iletişim kanalları ne kadar mükemmel işlerse işlesin, örgütün amaçlarının gerçekleşmesinde biçimsel olmayan iletişimin oldukça önemli bir yeri vardır. Ayrıca, biçimsel iletişimin iyi işlemediği veya yeterli olmadığı durumlarda, doğal iletişim hızla oluşur ve genişler. Diğer bir ifadeyle biçimsel iletişimde ortaya çıkan engeller ve iletişim ihtiyacının yeterince karşılanamaması, biçimsel olmayan iletişimin yaygınlaşmasını zorunlu kılmaktadır (Aziz ve Dicle, 2017; Tutar, 2003).

Başlangıçta örgütsel performansı olumsuz etkileyebileceği düşünülen enformel iletişim, modern organizasyonlarda işlerin etkin bir şekilde yürütülmesi için giderek daha önemli bir rol oynamaktadır (Keyton, 2010). Enformel iletişim, planlama yapılmaksızın gerçekleşir, rastgele

katılımcılar içerir, belirli bir gündemi yoktur, etkileşimli olup gayri resmi dil kullanılabilir (Kraut vd., 1990). Örgütsel sınırları aşabilen enformel iletişimin, organizasyon içinde çeşitli ilişkisel ve kişisel avantajları bulunur. İlişkisel avantajlar arasında ortak çalışma, gelecekteki kişilerarası etkileşimler, kişilere yönelik olumlu algılar ve ortak payda geliştirme yer alırken; kişisel avantajlar arasında bilgi edinme, iş birliği fırsatları ve kişisel çıkarlar öne çıkmaktadır (Fish vd., 1992; Zhao ve Rosson, 2009).

Biçimsel olmayan iletişimi örgütlerde fısıltı gazetesi olarak da adlandırılan Robbins vd. (2016) fısıltı gazetesini örgüt içerisindeki iletişimin gayri resmî yolu olarak tanımlamaktadır. Fısıltı gazetesinin tam olarak onaylanmayan ve desteklenmeyen bir iletişim ağı olduğu ileri sürülse de önemli bir bilgi kaynağı olduğu gerçeğini değiştirmez. Yapılan bir araştırma, çalışanların %75'inin olaylar veya durumlar hakkında bilgiyi fısıltı gazetesinden edindiğini göstermektedir. Bu tür iletişimin üç önemli özelliği vardır: birincisi, yönetim tarafından kontrol edilememesi; ikincisi, pek çok kuruluş üyesinin üst yönetimin bilgilerine göre fısıltı gazetesine daha çok güvenmesi ve üçüncüsü, bu yöntemin kişilerin çıkarlarına hizmet etmesidir (Robbins ve Judge, 2015).

Fısıltı gazetesinin bir diğer tanımlaması ise dedikodudur. Dedikodu, örgütsel çizelgeler ya da iş tanımlarından çok sosyal ilişkiler üzerine kurulu biçimsel olmayan bir iletişim ağıdır. Dedikodunun belirli bir formatı veya düzeni bulunmamaktadır. Yapılan araştırmalar dedikoduya neredeyse her çalışanın katılım gösterebileceği gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Bunun yanı sıra bir çalışan, eğer bir konu hakkında tam bir bilgiye sahip değilse veya geçerli bir bilgi kaynağına erişemediyse onların dedikoduya inandıkları bazı çalışmalarda ortaya konulmuştur (McShane ve Von Glinow, 2014).

Örgütlerin biçimsellikten uzak düşünülmemeyeceği gibi, iletişimlerinin biçimsel olmaması da oldukça doğaldır. Biçimsel olmayan iletişim, örgütün başarısını artırabilecek unsurlar geliştirebildiği gibi, başarısını da olumsuz yönde etkileyebilir. Biçimsel olmayan iletişim; biçimsel (resmi) iletişimin yükünü hafifletmesi, örgüt üyeleri arasında birlik ruhu oluşturmaları ve yöneticiler için etkili bir yönetim aracı olması gibi avantajlar sunsa da örgütsel iletişimi olumsuz etkileyebilecek durumların ortaya çıkabileceği de göz ardı edilmemelidir (Karcıoğlu vd., 2009). Biçimsel olmayan iletişimin nedenleri ve özellikleri aşağıda açıklanmıştır (Koçel, 2013).

Nedenleri:

- ✓ Gelecek kaygısı meydana getiren durumlar,
- ✓ Belirsizlikler,
- ✓ Örgütte/yönetiminde büyük çaplı değişiklikler,

- ✓ Ekonomik eğilimler ve dalgalanmalar,
- ✓ Çalışanların kişisel özellikleri,
- ✓ Biçimsel kanalların yetersizliği,
- ✓ Örgütlerdeki gruplaşmalar,
- ✓ Yapılan-söylenen arasındaki farklar,
- ✓ Bilinçli nedenler (bilerek mesaj gönderme) olarak sayılabilir.

Özellikleri:

- ✓ Mesajların akış hızı yüksek,
- ✓ Yöneticilere önemli ipucu verme,
- ✓ Biçimsel iletişimin taşımadığı mesajları taşıma,
- ✓ Kişilerin biçimsel olmayan kanallara güvenmesi,
- ✓ Örgüt kültürünü kuvvetlendirici rol,
- ✓ Mesajların akış yönü belirsiz,
- ✓ Biçimsel mesajlara güven eksikliği,
- ✓ Örgüt hakkında “doğruları” bilmeden yayabilme,
- ✓ Yönetim tarafından kontrol edilememe,
- ✓ Grup dayanışmasını kuvvetlendirme,
- ✓ Bir yönetim aracı olarak kullanılma olarak sayabiliriz.

Kurumun tüm iletişim ihtiyaçları sadece biçimsel iletişim sistemiyle karşılanamaz. Bu bağlamda resmi olmayan iletişim sistemi, resmi iletişim sistemini tamamlayıcı bir rol oynar. Ancak, genellikle söylenti ya da dedikodu olarak tanımlanan bu sistem, bazen örgütsel hedeflere ulaşmada sorunlar yaratabilir (Gürgen, 1997). Resmi olmayan mesajlar; koridorda, kahve odasında, partilerde ya da iş sonrası barlarda, yani resmi kanallar dışındaki ortamlarda gerçekleşir (Ober ve Hillson, 2003). Bu tür iletişim, resmi kanalları saf dışı bırakarak gerçekleşir ve "Dedikodu", "Söylenti" ya da "Fısıltı Hattı" olarak da bilinir (Akıncı Vural, 2003). Resmi iletişim kanallarının dışında gerçekleşen bu mesajlar, genellikle yüz yüze ya da telefon aracılığıyla iletilir. Resmi olmayan iletişimin temel işlevi, sosyal ilişkileri korumak, kişisel bilgi, dedikodu ve söylentileri kurum içinde yaymaktır. Zaman ve mekân açısından daha az sabit olmasına rağmen, resmi olmayan iletişim, resmi iletişim kadar önemlidir. Resmi olmayan iletişimin üç özelliği şu şekilde özetlenebilir (Bell ve Smith, 2009):

- I. Kişisel ve duygusal faktörlere dayanır.
- II. Resmi iletişimden daha esnek ve açık uçludur. Görüşmeler, ortaya atılan tezler ve yanıtlar yerine daha çok tutum ve duyguları yansıtır.

III. Resmi iletişimden daha kişiseldir. Birçok kurumda, iletişim ağları resmi olmayan iletişim ortamının düzenli modelleri içinde şekillenir. Resmi olmayan ağlar, kurum üyelerinin oluşturduğu özel ilişkiler sayesinde gelişir ve sürdürülür. *Tavsiye ağları*, problemlerin çözümü ya da karmaşık konularla ilgili bilgi alışverişi için vardır. *Güven ağları*, örneğin personel bölümündeki bireylerin kurum ya da diğer çalışanlar hakkında hassas bilgileri paylaşmak için oluşturulabilir. *Görev ağları*, iş ile ilgili bilgilerin çalışanlar arasında alınıp verilmesini sağlar. *Sosyal ağlar* ise çalışanların mola odalarında, öğle yemeğinde ya da iş sonrası sohbetlerde politika, boş zaman etkinlikleri ya da sporla ilgili düşüncelerini paylaşmaları içindir. Bu tür iletişim kanalları, resmi olanlardan daha etkili olabilir (O'Hair vd., 2001).

Biçimsel olmayan iletişimin temel özelliği, belirli parçalar arasında kökleşmiş ilişkilerdir. Bu etkileşim, üyeler arasındaki duygusal bağları ortaya çıkarır ve dayanışmanın teşvik ettiği katılımı ve ortaklığı doğurur. Bu nedenle, biçimsel olmayan iletişimde, grup içindeki diğer bağımsız olaylar gibi iletişim sürecini ayırmak kolay değildir. Ayrıca, biçimsel olmayan iletişim, aynı sosyal kökene sahip bireyler arasında daha sık görülmektedir (Lazar, 2009).

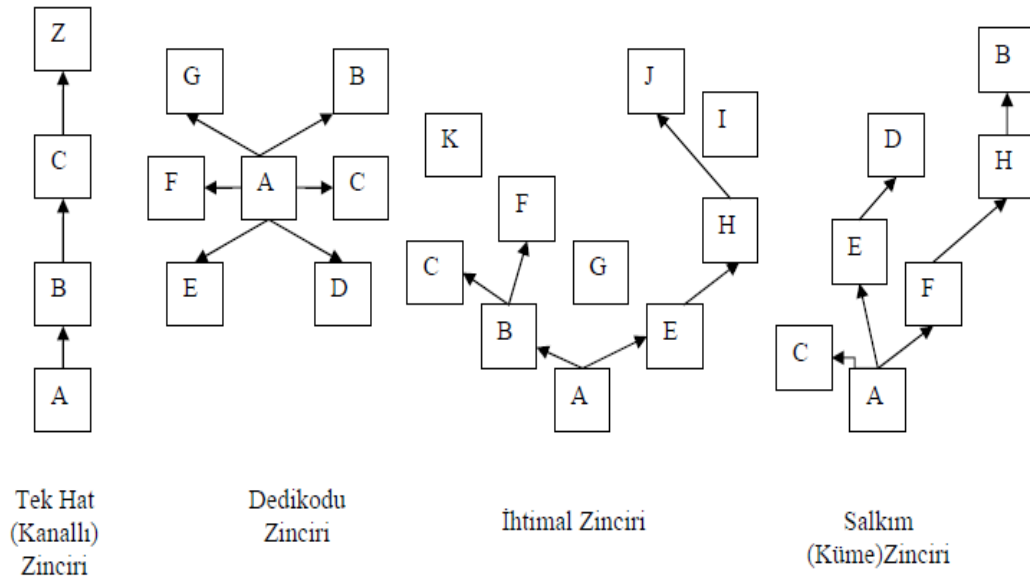
Çalışanlar bazen politika, personel değişiklikleri ve yeni projelerle ilgili bilgileri yöneticilerinden ya da resmî belgelerden öğrenmek yerine, bu bilgileri resmi olmayan, bağımsız kaynaklardan edinirler. Bu duruma, resmi olmayan kurum içi iletişim kanalları olarak bilinen dedikodu denir. Biçimsel olmayan bir sistem olarak dedikodu, neredeyse tamamen sözlü iletişim yoluyla gerçekleşir. (Bell ve Smith, 2009; O'Hair vd., 2001). Çalışanlar ve yöneticiler için, resmi iletişim ağının kurumun tek iletişim ağı olmadığını bilmek son derece önemlidir. Resmi olmayan iletişim ağının güçlü bir iletişim yolu olduğu ve resmi ağın iletemediği bilgileri taşıdığı unutulmamalıdır. Birçok kurumda, resmi olmayan ağ çok güçlüdür ve genellikle resmi ağdan daha hızlı çalışır. Resmi olmayan iletişim ağı, "kimin kiminle golf oynadığı", "kimin kiminle ara sıra öğle yemeği yediği", "kimin kiminle mesafeli ilişkide olduğu", "kimin kimi koruduğu ya da savunduğu", "kimin kimi neden terfi ettirdiği" gibi bilgileri taşır (Richmond vd., 2005).

Resmi olmayan iletişim modelleri üzerinde 30 yılı aşkın süredir davranış bilimleri alanında tanınmış bir uzman olarak çalışan insan ilişkileri uzmanı (Davis, 1953), dedikoduyu doğruluğu, hızı, iş temelli olması, gizliliği ve resmi iletişimle bağlantılılığı özellikleriyle açıklamıştır:

- ✓ *Doğruluk (kesinlik):* Dedikodunun taşıdığı bilginin doğruluk payı %75 ile %95 arasındadır. Bununla birlikte, başarısızlık oranı oldukça düşük olmasına rağmen, küçük yanlışlıklar tüm mesajı bozabilir.
- ✓ *Hız:* İletişim dedikodu aracılığıyla oldukça yüksek bir hıza ulaşır. Resmi kanallarla gönderilen bir mesajın hedefine ulaşması günler alabilirken, dedikodu aracılığıyla gönderilen bir mesajın hedefe ulaşması saatler sürebilir.
- ✓ *İşle ilişkili olma:* Dedikodu iletişimi her şeyden önce iş saatlerinde ve iş yerinde gerçekleşir.
- ✓ *Gizlilik:* Yaygın inanışın aksine, gizli bilgi sıklıkla dedikodu tarafından korunur.
- ✓ *Resmi (biçimsel) iletişimle bağlantılılık:* Dedikodu resmi iletişimi tamamlar. İki sistem birlikte çalışır.

İletişim zincirleri, örgüt içindeki bilginin nasıl yayıldığını ve doğruluğunu etkileyen farklı yöntemlerdir. Davis (1953), örgütlerle ilgili araştırmalarında biçimsel olmayan iletişimi dört tür "enformel iletişim zinciri" olarak incelemiştir. Bu türler şunlardır (Şekil 3.3):

- I. *Tek hat zinciri:* Uzun bir alıcı hattı boyunca bilgi aktaran zincirdir. Örneğin, A'dan B'ye, B'den C'ye, C'den D'ye bilgi geçer ve bilgi akışı devam eder. Bu zincir, bilgi aktarımında doğruluğu en zayıf olanıdır.
- II. *Dedikodu zinciri:* Bir kişi, ana bilgi kaynağı olarak önüne gelen herkese her şeyi söyleyerek hizmet eder. Bu zincir, bilgiyi yayma konusunda yaygın bir yol olarak kullanılır.
- III. *İhtimal zinciri:* Bilgi rastgele bir şekilde geçer. Kişilerin bilgi edinmesi tamamen rastlantısal olup, bu tür iletişimin belirli bir kuralı yoktur.
- IV. *Küme zinciri:* A, bilgiyi seçtiği birkaç kişiye aktarır. Bu kişiler, aldıkları bilgiyi seçtikleri diğer kişilere ileterek iletişimi geniş bir çevreye yayar.



Şekil 3.3 Biçimsel Olmayan İletişim Zinciri Tipleri

10 farklı şirketteki 10.000 çalışanın kurumlarındaki iletişime bakış açılarını inceleyen bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışma, iletişimin çeşitli yönlerini ele almış, ancak en dikkat çekici bulgu dedikoduya dair olanıdır. Çalışanlara "Şu anda ana örgütsel bilgi kaynaklarınız nedir?" sorusu sorulduğunda, 15 seçenek arasından en çok "en yakın yönetici" ve ardından "dedikodu" yanıtlarını vermişlerdir. Aynı soruya "tercih ettiğiniz ana örgütsel iletişim kaynakları nelerdir?" şeklinde cevap veren çalışanlar ise ilk sırada "en yakın yönetici" yanıtını verirken, "dedikodu" yanıtı 15 kategorinin 14. sırasında yer almıştır. Bu veriler, yönetimin dedikoduya eskisinden daha fazla önem vermesi gerektiğini göstermektedir (Rosenberg, 1985). Bu bağlamda bazı yöneticiler, bu kanalların bilgi akışı üzerindeki kontrollerini tehdit edebileceği endişesiyle resmi olmayan iletişim kanallarına temkinli yaklaşmaktadırlar. Ancak, yetenekli yöneticiler dedikoduyu resmi olmayan mesajları yaymak ve kaydetmek için kullanarak bu kanalları korurlar (Johnson vd., 1994).

Biçimsel olmayan iletişim, örgütlerde kaçınılması gereken ve iletişimi engelleyen bir tür değildir. Kontrol altında tutulduğu takdirde, biçimsel iletişimin boşluklarını kapatma işlevi görebilir. Biçimsel olmayan iletişimin örgüt yararına yöneltilmesi durumunda örgüt açısından şu yararları sağlayabilir (Gürgen, 1997; Koçel, 2013; Tutar ve Yılmaz, 2012):

- ✓ Örgütün temel unsuru her zaman insandır. İyi yönetildiğinde, biçimsel olmayan iletişim, yöneticiler için bu temel unsuru yönetmede etkili bir araç olabilir.
- ✓ Biçimsel olmayan iletişim, potansiyel çatışma kaynaklarının tespit edilmesini sağlar ve bu sayede çatışmanın ortaya çıkmadan önce önlenmesine yardımcı olur.

- ✓ Bu iletişim türü, yöneticilere bilgi sağlar. Yöneticiler, biçimsel olmayan iletişim aracılığıyla iç çevredeki değişiklikler hakkında bilgi edinerek değişen koşullara uyum sağlamak amacıyla gerekli iç yapı düzenlemelerini gerçekleştirebilir.
- ✓ Örgütlerde iş birliği, ekip çalışması ve sosyal ilişkilerin geliştirilmesine katkıda bulunur ve bu yolla örgüt çalışanlarına psikolojik doyum sağlamaya yardımcı olur.
- ✓ Biçimsel olmayan iletişim, biçimsel iletişimi destekleyici ve tamamlayıcı bir rol oynar.
- ✓ Biçimsel olmayan iletişim, örgütün çevresindeki değişiklikleri zamanında öğrenmesini ve bu değişen koşullara uyum sağlamak üzere iç yapısında gerekli değişiklikleri sürekli ve etkin bir şekilde yapmasını sağlar.

3.9.3. Amaç Bakımından Örgütsel İletişim

Amaçlarına göre örgütsel iletişim; bilgi sağlayıcı, inandırıcı-etkileyici, eğitici ve değerlendirici iletişim olmak üzere dört farklı biçimde ortaya çıkabilir (Altınöz, 2008):

3.9.3.1. Bilgi Sağlayıcı İletişim

Bilgi, bireylerin çevresi ve örgüt içindeki iş arkadaşlarıyla uyum sağlaması için kritik öneme sahiptir. Çalışanların örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için işlerini ve eylemlerini nasıl yapacakları hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir.

3.9.3.2. İnandırıcı/Etkileyici İletişim

İnandırma, bireylerin tutumlarını ve düşüncelerini etkileme sürecidir. Etkileme ise bireylerin davranışlarını ve tutumlarını değiştirmeyi amaçlar. Etkileyici iletişim, kişiyi bilinçli olarak eyleme geçirmeyi ve davranış değişikliği sağlamayı hedefler.

3.9.3.3. Eğitici İletişim

Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çeşitli eğitimler düzenlenmeli ve bireylerin bilinçlendirilmesi sağlanmalıdır. Eğitici iletişimin etkin olabilmesi için örgüt içindeki yöneticiler ve çalışanlar arasında pozitif bir iletişim ortamının mevcut olması gerekmektedir.

3.9.3.4. Değerlendirici İletişim

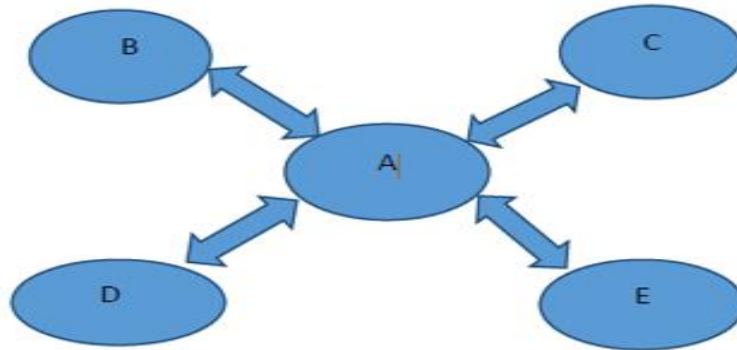
Bireylerin örgüt içindeki arkadaşlıkları, sosyal yaşamlarındaki iletişimi de olumlu yönde etkiler. Güçlü iletişime sahip bireylerin oluşturduğu örgütler, hedeflerine ulaşmada daha başarılıdır ve örgüte anlamlı bir bütünlük katarlar.

3.9.4. Model Ağ Bakımından Örgütsel İletişim

Geçmişten günümüze organizasyonlardaki iletişim süreci sürekli olarak değişmiştir. Örgüt içinde kullanılan iletişim ağları, örgüt üyeleri arasında faaliyetlerin uyumlu bir şekilde yürütülmesini, bilgi aktarımının kolaylaştırılmasını ve örgüt ile dış çevre arasında etkili bir bilgi alışverişini sağlamaktadır. Temel iletişim kanalları, küresel düşünme, yerel davranma ve geleneksel yaşam biçimlerine yönlendirilmiştir. Bilgi çağında, iletişim sadece mesajların kimler arasında iletildiği değil, aynı zamanda karar alma, davranış, düşünme ve yaşam tarzını değiştiren bir olgu olarak değerlendirilir. Organizasyonlardaki bu dönüşüm sürecinde, her birim bir grup olarak ele alındığında, grubu oluşturan bireyler arasındaki iletişim çeşitli modellerle temsil edilebilir (Koçel, 2013). Biçimsel iletişimi tanımlayan bu modeller merkezi, Y modeli, salkım, zincir, dairesel ve çok yönlü olarak adlandırılmaktadır (Rogala ve Bialowas, 2016)

3.9.4.1. Merkez Model

Tekerlek modeli olarak bilinen merkezi modelde, otorite ve karar verme yetkisi örgütün en üst yöneticisinde toplanır. Başka bir deyişle, tüm yetki tek bir kişiye aittir. İletişim genellikle tek yönlü olup, yukarıdan aşağıya doğru işler. Örgüt üyeleri, en üst yetkiliyle bilgi alışverişinde bulunur, ancak kendi aralarında iletişim kurulmaz. Modelin en belirgin özelliği otokratiklikler. Merkeziyetçiliğin derecesi, iletişim hızı ve doğruluk düzeyi yüksek olsa da kişisel tatmin yüksek iken grup tatmini düşük olabilir (Başpınar, 2012; Dal, 2012). Şekil 3.4’de merkezi modelin işleyişi örnek olarak gösterilmektedir. Bu modelde, tüm yetkiler A kişisinde toplanmıştır; bu kişi tüm diğer kişilerle karşılıklı iletişim halindedir, ancak diğer kişiler arasında herhangi bir iletişim bulunmamaktadır.



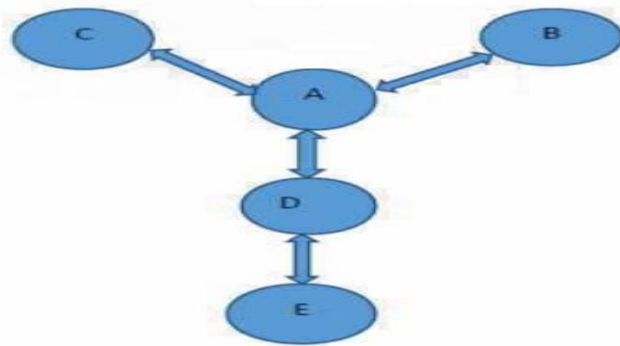
Şekil 3.4 Merkez İletişim Modeli

Tutar (2003)’a göre geleneksel yapıyı devam ettiren örgütlerde, ast-üst ilişkilerinin sınırlarla belirlendiği merkezi model, astın doğrudan üstüyle iletişime geçmesini belirtmektedir.

Merkezi model, yönetimin fikirlerinin ön planda bulunduğu kurumlar tarafından daha çok kullanılmaktadır. Bu modelde astlar kendi aralarında iletişim kurmamaktadır. Söz konusu modelde yetkinin yöneten kişilerde bulunup, yönetici konumunda olan kişinin iletişimde eksik kalması, örgütsel iletişimde risk oluşturmaktadır. Astların birbirleriyle iletişim kurmadığı bu model, iletişim süreçlerinde olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır. Sabuncuoğlu ve Gümüş (2016)'e göre, bu modelin en büyük dezavantajlarından biri, kaynağın iletişimdeki eksikliklerinin tüm iletişim sürecini olumsuz şekilde etkilemesidir. Merkezi modelin tercih edilmesinin sebepleri arasında iletişimin tek yönlü olması, bilginin hızlı bir şekilde iletilmesi ve iletilen bilginin yüksek doğruluk seviyesine sahip olması yer alır.

3.9.4.2. Y Modeli

Yıldız modeli olarak da bilinen Y Modeli (Şekil 3.5), demokratik bir başlangıç yaparak sonrasında otokratik bir özellik kazanır. Merkezi iletişim modelinden sonra, merkezileşme derecesi en yüksek olan grup iletişim modelini oluşturur. Bu modelde iletişim kanalları daha azdır. Liderlik tatmini, merkezileşme derecesi ve iletişim hızı çok yüksektir. Kişisel tatmin ve doğruluk derecesi yüksek, ancak grup tatmini düşüktür (Dal, 2012).



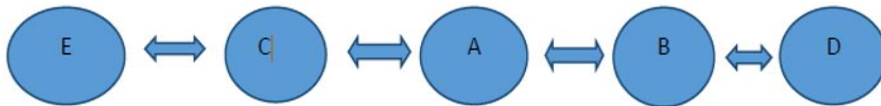
Şekil 3.5 Y Modeli

Şekil 3.5'de görüldüğü üzere, lider ya da yönetici konumundaki A başlangıçta bilgileri sırayla almaktadır. Ancak, B ve C'nin ne birbirleriyle ne de diğer grup üyeleriyle iletişimi bulunmamaktadır. Bazı grup üyelerinin birbirleriyle iletişim kurmaması ve yetkinin bir kişide toplanması, zamanla üyeler arasında rahatsızlık yaratmaktadır. Bu durum, modelin çalışanlar arasında mutsuzluğa ve huzursuzluğa neden olabileceğini göstermektedir.

Sabuncuoğlu ve Gümüş (2016)'e göre bu modelde iletilerin doğruluk seviyesi yüksektir ve bilgi alışverişi oldukça hızlı gerçekleşir. Örgüt içindeki süreçlerde ilk aşamada adil bir iletişim sağlansa da ilerleyen süreçlerde otoriter bir iletişim yapısına dönüşebilir. Ayrıca, bu modelde yetkinin tek bir elde toplanması, diğer grup üyelerinde rahatsızlık hissine yol açabilir.

3.9.4.3. Zincir Modeli

Zincir iletişim modeli, iletişimin grup üyelerinin birbirine olan yakınlık derecelerine göre şekillendiği bir modeldir. Bu modelde, lider ya da yöneticilere yakın üyeler daha ön plandadır, yakın olmayan üyeler ise izole edilir (Başpınar, 2012). Şekil 3.6'da görüldüğü üzere, A kişisi lider ya da yönetici konumundadır. C ve B kişileri hem A kişisiyle hem de kendilerinden sonra gelen kişilerle iletişim kurmaktadır. Ancak E ve D kişileri yalnızca bir kişiyle iletişim halindedir. E kişisi C kişisiyle, D kişisi ise B kişisiyle iletişim kurmaktadır.



Şekil 3.6 Zincir İletişim Modeli

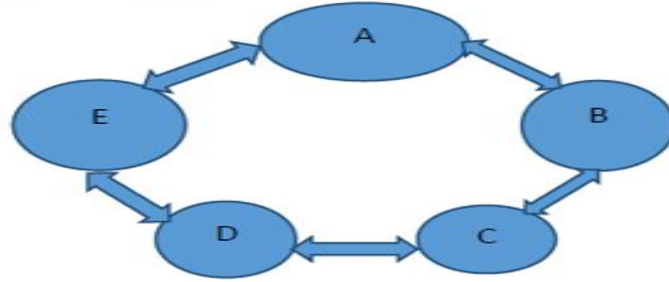
Zincirleme iletişim modelinde, iletişimin işlevsel özelliğini kaybetmesi sonucu kişilerarası ilişkiler zayıflar ve grup verimliliği tehlikeye girer. Bu modelde merkezileşme derecesi, iletişim kanal sayısı, liderlik ve grup tatmini düşüktür. Ayrıca, kişisel tatmin, iletişim hızı ve doğruluk derecesi de azalır. Bilginin basamak basamak ilerlemesi nedeniyle, doğruluk derecesi ve iletişim hızı düşer (Dal, 2012). Zincir model, merkeziyetçilik temelini taşıyan örgütlerde görülür. Bu modelde, grup üyeleri ikiye kişi olarak iletişime geçer ve bilgiyi merkezdeki kişiye iletir. Merkezdeki kişi, kurumun tüm çalışanlarından bilgi alır. Diğer bireylerin aralarındaki ilişkiler doğrultusunda iletişim şekillenir. Merkezde bulunan A bireyi liderlik özelliklerine sahip olsa da sorumluluğu üstlenmemektedir. Bu ağın eksikliği, bilginin zayıf bir şekilde iletilmesi ve aşamalı olarak merkeze ulaşması nedeniyle, bilginin doğruluk seviyesinin düşük olmasıdır. (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016).

3.9.4.4. Dairesel Model

Dairesel model, adil yapıdaki işletmelerde görülür. Merkezi iletişimin yer almadığı bir ağ yapısına sahiptir. Bu model, enformel iletişim gruplarında veya pozisyon farkının önemsenmediği organizasyonlarda uygulanır. Bu iletişim modelinin merkezinde yönetici pozisyonunda bir kişi bulunmadığından, iletişimi grubun herhangi bir üyesi başlatabilir. Hiyerarşinin olmadığı bu model, bilgi akışının kolayca sağlandığı ve adil bir iletişim biçimi olarak değerlendirilir (Tutar, 2003).

Dairesel iletişim modelinde, grup içinde belirgin bir lider ya da yönetici bulunmamaktadır. İletişim herhangi bir üye tarafından başlatılabilir ve grup üyelerinin tamamı iletişim halindedir. Tek taraflı iletişim neredeyse imkânsızdır. Merkezileşme derecesi düşüktür,

iletiřim kanalı ve grup tatmini ortadır. Liderlik tatmini, iletiřim hızı ve doęruluk derecesi ise dūřuktur (Dal, 2012). řekil 3.7’de örnek daire iletiřim modeli gösterilmektedir.



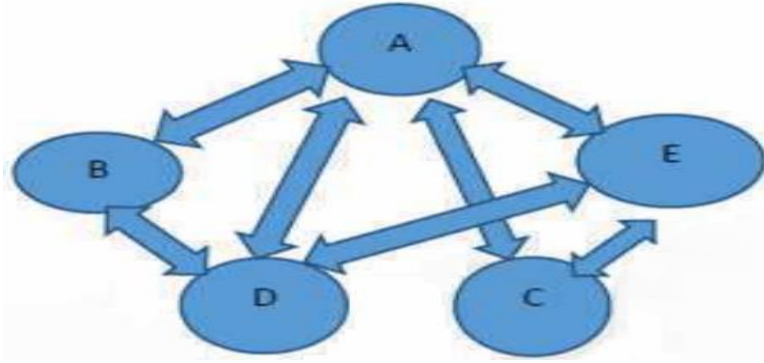
şekil 3.7 Dairesel Model

Bu modelde iletişimin merkezinde belirli bir kişi bulunmadığı için, A-B-C-D-E bireylerinin tümünün katılımıyla gerçekleşir. Demokratik bir yapıya sahip olduğundan, lider bulunmaz ve iletişimi grubun rastgele bir yesi başlatabilir. Bu modelde bireylerin motivasyon seviyesi oldukça yüksektir. Ancak iletişim süreci ilerledikçe bilgi aktarımı yavaşlar ve bilginin doğruluğu azalabilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016).

3.9.4.5. Çok Yönlü (Serbest) Model

Çok yönlü model, günümüzde modern yönetim yapısını benimseyen işletmelerde kullanılmak istenen bir iletişim modelidir. Ancak, bu modeli kullanan örgüt sayısı oldukça azdır. Bu modelde, merkezde bir lider bulunmaz ve iletişim, tüm çalışanlar arasında sağlanabilir (Tutar, 2003).

Çok yönlü (Serbest) iletişim modeli, tüm iletişim kanallarının herkese ve her zaman açık olduğu bir iletişim modelidir. Bu modelde iletişimde herhangi bir kısıtlama yoktur ve demokratik bir yapıya sahiptir. Daire iletişim modelinde olduğu gibi, serbest iletişim modelinde de belirgin bir lider bulunmadığından merkezileşme ve liderlik tatmini çok dūřuktur. Ancak, iletişim kanalı sayısı, grup ve kişisel tatmin oldukça yüksektir. Buna karşın, modelin hız ve doğruluk düzeyi dūřuktur (Dal, 2012). şekil 3.8’de serbest iletişim modelinin bir rneęi gösterilmektedir.



Şekil 3.8 Çok Yönlü Model

Bu modelde, A-B-C-D-E takım üyeleri birbirleriyle doğrudan iletişim kurabilir ve iletişimde herhangi bir kısıtlama bulunmaz. Örgüt içindeki karmaşık olayların çözümünde uygun bir iletişim modelidir. Bu model, kişilerin motivasyon seviyesinin yüksek olmasını sağlar. Ancak iletilen mesajlar iletişim grubu içinde dolaştıkça, doğruluk oranı düşer ve sonuç olarak iletişim süreci yavaşlar (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016).

3.9.5. Araçsallık Bakımından Örgütsel İletişim

Bir kuruluştaki iletişimin bilinçli ve düzenli olması kadar, hangi araçlarla ve nasıl gerçekleştirileceğinin de bilinmesi gereklidir. Örgütsel iletişim kapsamında çeşitli araçlar kullanılmaktadır. Örgütler, iletişim araçlarını seçerken, bilgi aktarımının kolay olması, mesajın içeriğinin ve biçiminin bozulmadan iletilmesi, hızlı ve anlaşılır olması gibi unsurlara özen göstermelidir (Budak ve Budak, 2004). Kuruluşlarda iletişim sürecinde kullanılacak araçların seçimi sırasında, bu araçların mesaj iletimini kolaylaştırıcı, mesajın biçimini ve anlamını bozmadan aktarıcı, anlaşılır, hızlı ve doğru olması gibi özellikler dikkate alınmalıdır (Mısırlı, 2010). Örgütsel iletişimin kuruluşlarda etkin ve verimli hale getirilmesi amacıyla kullanılan araçlar ise yazılı, sözlü-sözsüz, görsel-işitsel ve elektronik iletişim araçları olarak sınıflandırılmaktadır (Demirtaş, 2010).

3.9.5.1. Yazılı İletişim

Örgütlerde resmi iş ve işlemler genellikle yazılı iletişimle gerçekleştirilir. Bu sayede gönderilen mesajların kalıcılığı sağlanır ve etkisi uzun süre devam eder (Özdemir, 2013). Örgütlerde mesajın kalıcılığı isteniyorsa, yazılı iletişim araçları tercih edilmelidir (Sabuncuoğlu, 1987). Yazılı iletişim, örgütlerde hiyerarşinin korunmasını sağlar, böylece örgüt içindeki bireyler birbirlerinden haberdar olur, güvenlik ihtiyacı karşılanır ve bilgi geçerlilik kazanır. Ayrıca, yazılı iletişim aracılığıyla bireyler, kendilerine iletilen bilgiyi okuyarak daha

iyi anlayabilirler. Ancak, bu süreçte yazıların dağıtılması ve basılması nedeniyle kağıt ve zaman kaybı yaşanabilir (Gürgen, 1997).

Yazılı iletişim araçları, birçok kaynakta işletme gazeteleri, el kitapları, broşürler, iletişim panoları, yazılı raporlar, afişler, bültenler ve dilek kutuları gibi örneklerle belirtilmiştir.

- ✓ *İşletme gazetesi:* Örgütteki etkinlikler, eğitimler, yatırımlar, gelecekteki planlar ve hedefler gibi konularda tüm üyeleri bilgilendirir. Genellikle büyük ve kurumsallaşmış firmalar tarafından kullanılan bu gazeteler aracılığıyla çalışanlar ve dış kuruluşlar, örgüt içindeki gelişmeler ve alınan kararlar hakkında bilgi sahibi olurlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).
- ✓ *Broşür ve el kitapları:* Genel olarak küçük dergi boyutlarında hazırlanan broşürler, örgüt içi ve dışı tanıtım yapmak veya belirli bir konu hakkında bilgi vermek amacıyla kullanılan kitapçıklardır (Demirtaş, 2010). Farklı amaçlara yönelik olarak çeşitli şekillerde tasarlanabilirler. Genel amaçlı broşürler, örgütün tanıtımını, vizyon ve misyonunu, amaçlarını konu alarak örgüt hakkında temel bilgiler sunar. Özel amaçlı broşürler ise belirli bir kitleye, örgütün ürünleri veya çalışanlara tanınan ayrıcalıklar gibi daha spesifik konulara dair bilgiler sağlar. El kitapları ise, broşürlerden daha detaylı bilgi içeren ve görsellikten çok yazılı bilgilere odaklanan iletişim araçlarıdır (Kıraç, 2012).
- ✓ *Afişler, iletişim panoları ve bültenler:* Afişler ve iletişim panoları, örgütlerde belirli yerlere asılan iletişim araçlarıdır. Çalışanların dikkatini çekmek amacıyla farklı resimler ve başlıklar içerirler. Afişlerde görsellik ve sloganın dikkat çekmesi çok önemlidir; amaç herkesin dikkatini çekmektir. İletişim panoları, örgütte herkesin görebileceği yerlere yerleştirildiğinde, iletişim ucuza ve hızlı bir şekilde sağlanmış olur. Genellikle çalışanlara günlük iş rutinleri, mola ve yemek saatleri, yemekhane menüleri gibi konularda bilgi sağlarlar. Bültenler ise, örgüt çalışanlarının yapılan çalışmalardan haberdar olmaları için belirli zamanlarda basılan çok sayfalı iletişim araçlarıdır. Elle dağıtılan bültenler, sadece örgüt üyeleri için değil, örgütün dış çevresindekileri de bilgilendirmek amacıyla kullanılabilir (Gürgen, 1997).
- ✓ *Yazılı raporlar:* Anlaşılır ve yalın bir dil kullanılarak hazırlanan yazılı raporlar, örgütün faaliyetleri hakkında gerekli yerlere bilgi iletimini sağlar (Güllüoğlu, 2012).
- ✓ *Dilek kutuları:* Çalışanların örgüt içerisinde gördükleri eksiklikleri iyileştirmek veya örgütte yaşadıkları problemleri belirtmek amacıyla kullanılan iletişim araçlarıdır (Gürgen, 1997).

Karsak (2016) göre, yazılı iletişimin örgütler için faydaları şunlardır:

- ✓ Oluşturulan mesajların kalıcılığını sağlar,
- ✓ Gönderilen mesajların değiştirilmeden iletilmesini mümkün kılar,
- ✓ Yazılı olarak kaydedilen mesajlar gerektiğinde geri bildirim sağlar,
- ✓ Bilgilerin uzun olduğu durumlarda en etkili yöntemdir,
- ✓ Daha açık ve net olduğu için iletişimin etkililiğini artırır.

Yazılı iletişimi diğer iletişim biçimlerinden ayıran en belirgin özellik, bu iletişimin bir belge veya metin üzerinden yapılmasıdır. Bu sebeple, kaynaktan gönderilen bilginin niteliğini ve içeriğini bozmadan iletebilmesi için yazılı iletişim araçları tercih edilmektedir (Yatkın, 2003).

3.9.5.2. Sözlü-Sözsüz İletişim

Kaya (2017) göre sözlü iletişim, sese, konuşmaya ve dinlemeye dayalı olarak gerçekleştirilen bir iletişim yöntemidir. Başka bir ifadeyle, sözlü iletişim, dil aracılığıyla gerçekleştirilen ve bireyler arasındaki bilginin iletimini sağlamak amacıyla kullanılan bir iletişim aracıdır (Akbaş, 2008).

Bazı durumlarda bireyler, kendilerini sözel ifadelerle ifade etmekte zorlanırlar. Bu tür durumlarda, bireylerin duygularını anlamak güçleşir. Ancak bireyin hissiyatını, sözsüz mesajlarını anlamlandırarak öğrenebiliriz (Cüceloğlu, 2012). Duygu ve düşüncelerin kelimelerle ifade edilmediği durumlarda, bazen bir bakış, ses tonunun inişi veya çıkışı, tonlaması, jest ve mimikler binlerce kelimedenden daha fazla anlam taşıyabilir (Tutar ve Yılmaz, 2013).

Sözlü iletişim sayesinde bireyler zaman tasarrufu yapabilir, yüz yüze iletişimle etkinlik artar ve karşıdaki kişinin ne demek istediği daha iyi anlaşılabilir. Ayrıca, geri bildirim anında alınabilir, bu da kişiler arası iletişimde daha hızlı sonuçlar elde edilmesini sağlar. Ancak, sözlü iletişimin dezavantajları da vardır. Bilgiler yazılı olmadığı için zamanla unutulabilir. Zaman tasarrufu sağlasa da söylenenler tam olarak anlaşılmadığında veya yanlış anlaşıldığında zaman kaybına yol açabilir. Ayrıca, ast-üst veya ast-ast arasındaki çatışma veya rekabet durumlarında sözlü iletilen emirler doğru şekilde yerine getirilmeyebilir (Şahin, 2007).

Yüz yüze iletişim, konferanslar ve seminerler, görüşmeler ve toplantılar, sözlü iletişim araçları arasında yer almaktadır.

- ✓ *Yüz yüze iletişim:* Gönderici ve alıcı arasında doğrudan, herhangi bir yazılı kayıt olmadan birebir yapılan iletişim şeklidir. Bu yöntemde, jest ve mimiklerden faydalanarak gönderici, vermek istediği mesajı alıcıya daha net ve anlaşılır bir şekilde iletebilir.

- ✓ *Konferans ve seminer:* Konferans, dinleyicilere belirli bir konuda fikirlerin sunulduğu sözlü iletişim aracıdır (Demirtaş, 2010). Konferans, bilginin birden fazla kişiye topluca iletilmesini sağlar. Etkili olabilmesi için, konuşmacının kullandığı dil ve anlatım biçiminin anlaşılır olması gereklidir. Seminer ise, konferansa kıyasla daha uzun süren ve genellikle personelin belirli konularda bilgi seviyesini artırmayı amaçlayan etkinliklerdir (Başyigit, 2006).
- ✓ *Görüşme ve toplantılar:* İş hayatında sözlü iletişim araçları arasında en çok tercih edilen ve çalışanlara iletişim açısından kolaylık sağlayan etkili araçlardır. Görüşmeler, en az iki kişinin karşılıklı olarak, belirli bir konu hakkında konuşma, anlama ve soru sorma yoluyla gerçekleştirdiği bir iletişim şeklidir. Görüşmeye katılan kişiler, "görüşen" ve "görüşülen" olarak tanımlanır (Gürgen, 1997).

Sözlü iletişim becerilerini geliştirmek için göz önünde bulundurulması gereken bazı önemli noktalar şunlardır (Durmaz, 2004):

- ✓ İlk olarak, konuşmadaki amacın belirlenmesi,
- ✓ Konuşmaya başlamadan önce düşüncelerin mantıklı olup olmadığının kontrol edilmesi,
- ✓ İletişim kurulan kişi veya kişilerin söylediklerine önem verilmesi,
- ✓ Sözlü iletişim yeteneklerinin değerlendirilmesi için herhangi biriyle konuşulması,
- ✓ Sözlü iletişim yeteneklerini test etmek amacıyla konuşmaların kaydedilmesi,
- ✓ Seste değil, ancak konuşmada değişebilecek unsurların farkında olunması,
- ✓ Yapılacak konuşmada kullanılacak kelimelere özen gösterilmesi,
- ✓ Kelimelerin doğru kullanımına dikkat edilmesi,
- ✓ Aynı anlamı ifade eden sözcüklerin aynı veya benzer cümle içinde kullanılmaması gerektiği,
- ✓ Karşıdaki kişi veya kişileri rahatsız edebilecek fıkralardan kaçınılması,
- ✓ Din, spor takımı, politika, ırk gibi insanları rahatsız edebilecek konulardan uzak durulması,
- ✓ Anlaşılmayı zorlaştıracak teknik dilden kaçınılması,
- ✓ Yeni tanışılan kişilere ilk isimleriyle veya "sen" diliyle hitap edilmemesi,
- ✓ Eleştirirken insanları kırmamaya ve tarafsız olmaya özen gösterilmesi,
- ✓ Dedikodu yapmayıp, diğer kişilerin hatalarının konuşma konusu olarak seçilmemesi,
- ✓ Can sıkıcı konuların açılmaması veya bu konulara dahil olunmaması, bir konunun çok detaylı ve uzun anlatılmaması,
- ✓ Konuşmalarda sürekli kişisel yeteneklerden bahsedilmemesi ve kişinin kendisini övmemesi.

İletişim kanallarından bir diğeri de sözsüz iletişim kanallarıdır. Sözsüz iletişim, sözlü iletişimle birlikte kullanılabilirdiği gibi, tek başına da etkin bir iletişim aracı olabilir. Kelimeler yerine davranış ve tutumlarla gerçekleştirilen bu iletişim biçimi, genellikle sözlü iletişimi tamamlamak amacıyla kullanılmaktadır. Bireyler arasındaki iletişimde, duygu ve davranışlar göz önünde bulundurularak sözlü iletişim desteklenmektedir. İletişimi başlatan kişi, yüz ve beden hareketleri aracılığıyla iletişimin akışını kontrol etmeye çalışır. Ayrıca, kişinin yüz ifadeleri ve beden dilini gözlemleyerek iletinin anlaşılıp anlaşılmadığını veya karşısındaki kişinin ruhsal durumunu algılayabilmelidir. Günlük hayatta pek çok uyarıcının etkisi altında olan kişi, bilinçli veya bilinçsiz olarak sürekli vücut diline başvurmaktadır. Ancak, vücut dilini kullanabilmek kadar, onu doğru yorumlamak da yetenek ve duyarlılık gerektirmektedir (Yatkın, 2003).

Sözsüz iletişim, bireylerin düşüncelerini yazıya dökmeden veya konuşmadan başkalarına mesajlar iletme süreci olarak tanımlanabilir. Bu iletişim türü, kişilerin söylediklerinden çok, vücut diliyle ne ifade etmek istediklerine odaklanır. Sözsüz iletişimde, iletişim sürecindeki bireylerin sadece söylediklerini anlamak değil, vücut dili ve bakışlarıyla verdikleri mesajları da anlamlandırmak önemlidir. Sözsüz iletişimde mesajlar, jest ve mimiklerle, el ve kol hareketleriyle iletilir. İletişim esnasında, sözlü mesajlar bireylerin hal ve hareketleriyle oluşturulan sözsüz mesajlarla desteklenir. İletişim sürecinde hem sözel ifadeler hem de sözsüz mesajlar birlikte kullanıldıklarında daha etkili olabilmektedir (Dökmen, 2004).

Duygu ve düşüncelerin sözcüklerle ifade edilmediği durumlarda, jestler, mimikler ve bakışlar çoğu zaman birçok kelimedenden daha anlamlı olabilmektedir (Tutar, 2003). Bu nedenle, konuşma sırasında veya heyecan ve duyguların ifade edilmesi gerektiğinde el kol hareketlerine ve mimiklere sıklıkla başvurulmaktadır (Yatkın, 2003).

Sözsüz iletişim, giyim kuşam, duruş, göz hareketleri, yüz ifadeleri ve sesin özelliklerini içermektedir. İletinin anlamını tamamlamak veya iletiyi vurgulamak amacıyla sözsüz iletişim kullanılabilir. Sözsüz iletişimin özellikleri şu şekilde açıklanabilir (Tutar, 2003):

- ✓ *Sözsüz iletişim oldukça etkilidir:* Birçok anlam, özellikle hisler sözsüz iletişimle daha etkin ve doğrudan ifade edilmektedir. Duygularla ilgili en etkili iletiler sözsüz iletilerdir.
- ✓ *Sözsüz iletişim, duyguları belirtir:* Sözlü iletişimle düşünceler, sözsüz iletişimle de duygular daha etkili bir şekilde ifade edilmektedir. Örneğin, kızgınlık ve yorgunluk genellikle sözsüz olarak ifade edilir.
- ✓ *Sözsüz iletişim çift anlam taşır:* Genellikle sözlü ve sözsüz iletiler, aynı olmayan manaları vurgular. Sinirli bir bireyin ses tonu, yüz ifadesi ve vücut dili kızgınlık ifade eden mesajlar iletildiğinde, kullandığı kelimeler bu kızgınlığı gizlemeye çalışabilir.

✓ *Sözsüz iletişim belirgin değildir:* Sözsüz iletişimde belirsizlik seviyesi fazladır.

3.9.5.3. Görsel-İşitsel ve Elektronik İletişim

Günümüz dünyasında iletişim kanalları ve araçları, geçmişteki kullanımlarına göre değişmekte ve gelişmektedir. Örgütlerin faaliyet alanları ve ihtiyaçlarına göre tasarlanan bu araçlar, görsel-ışitsel ve elektronik iletişim araçlarıdır. Bu araçlar, örgütlerin sistemlerine kimlerin dâhil edileceği ve hangi bilgilere ulaşılacağı gibi konuları örgütlerin denetimine bırakmaktadır. Mesafeleri ortadan kaldıran bu araçlar, zaman ve mekân problemlerine çözüm getirmektedir. Sözün görüntüyle desteklenmesi, görsel ve işitsel iletişim araçlarını daha etkili ve inandırıcı hale getirmektedir. Günümüzde hızın önem kazanması, iletişimin de hızlı olmasını gerektirmektedir (Peltekoğlu, 2012).

Görsel iletişim araçları, çeşitli biçimlerde olabilen ve kişiler arasındaki iletişimi etkili ve destekleyici unsurlarla güçlendiren yöntemlerdir. Örgütler veya bireyler, yazılı ve sözlü iletişim yollarının yanı sıra görsel iletişim yöntemlerini de kullanmayı tercih etmektedir. Görsel iletişim kanalları tek başına kullanıldığında yeterince etkili olamamaktadır. Genellikle görsel iletişimi destekleyen diğer araçlarla birlikte kullanılmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Genellikle görüntü tabanlı olan görsel iletişim kanallarının, diğer iletişim biçimleriyle desteklenmesi gerekmektedir. Teknolojinin ilerlemesiyle birlikte, görsel iletişim modern tekniklerle desteklenerek bir iletişim kanalı olarak görevini sürdürmektedir. Görsel iletişim araçlarından bazıları; slaytlar, fotoğraflar, videolar ve projeksiyon cihazları gibi güncel teknolojik araçlardır. Bu yöntemler arasında örgüt içinde en etkili olan ise sinematik özelliğe sahip olan yöntemdir (Kuşçu, 2014).

Elektronik araçlar, çok sayıda kişiyle aynı anda iletişim kurabilme yetenekleri nedeniyle günümüzde örgütler tarafından tercih edilen iletişim araçlarıdır. Bu araçlar arasında telefon, tablet, televizyon, faks, ağ sistemleri, telekonferans, video konferans, web siteleri, e-postalar ve sesli mesajlar gibi birçok örnek bulunmaktadır (Arslan ve Arslan, 2003). İletişimi destekleyen bu araçlar sayesinde, çalışanların bilgi edinmeleri daha kolay hale gelir. Özellikle işe yeni başlamış bireyler için, işletmenin üretim süreçleri, fiziki yapısı, çalışma şartları ve iş alanı gibi unsurlar, görüntüler, slaytlar, videolar gibi işitsel ve görsel yöntemlerle aktarılabilir (Güllüoğlu, 2012).

Telefonun icadıyla başlayan ve 20. yüzyıla damgasını vuran internetin keşfi, örgütler için iletişimde bir dönüm noktası olmuştur. Hızlı haberleşme, bilgiye hızlı erişim ve zaman tasarrufu sağlayan bilgisayar sistemleri, bugün her birey ve her örgüt tarafından kullanılmaktadır. Telefonlar ve e-postalar gibi elektronik haberleşme araçları hem örgüt içinde

hem de dışında kullanılabildiğinden, örgütlere iletişimde büyük kolaylıklar sunar. Örgüt dışı iletişim ağı olan ekstranet ve örgüt içi iletişim ağı olan intranet sistemleri sayesinde, örgütler hem iç hem de dış sistem kullanıcılarıyla kolaylıkla haberleşme imkanı bulmaktadır (Güllü, 2020). İnternet kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte video konferanslar, görüntülü ve sesli iletişim imkânı sunar. Bu sayede, geniş bir pazar alanına sahip olmak isteyen ve çok uluslu yapıya sahip olan şirketler, çalışanları veya ortaklarıyla video konferanslar aracılığıyla yüz yüze iletişim kurar gibi toplantılar yaparak gerekli kararları zaman kaybetmeden alabilirler (Tutar, 2003).

Günümüzde iletişim kanalları ve araçları, örgütlerin ihtiyaçlarına göre değişip gelişmektedir. Görsel-işitsel ve elektronik iletişim araçları, örgütlerin denetimi altında olup mesafeleri ortadan kaldırarak zaman ve mekân sorunlarına çözüm getirmektedir. Bu araçlar, iletişimi daha etkili ve inandırıcı hale getirirken, hızın önem kazandığı günümüzde hızlı iletişimi gerektirmektedir. Görsel iletişim, diğer iletişim yöntemleriyle desteklenerek daha etkili hale gelirken, teknolojik ilerlemelerle modern teknikler kullanılarak iletişimi güçlendirmektedir.

Elektronik iletişim araçları ise, çok sayıda kişiyle aynı anda görsel ve/veya işitsel iletişim kurabilme yetenekleriyle örgütler tarafından tercih edilmektedir. Telefon, tablet, televizyon, faks, ağ sistemleri, telekonferans, video konferans, web siteleri, e-postalar ve sesli mesajlar gibi araçlar, çalışanların bilgi edinmesini kolaylaştırmaktadır. İnternetin keşfi, hızlı haberleşme ve bilgiye erişim sağlayarak örgütler için bir dönüm noktası olmuştur. Extranet ve intranet sistemleri ile örgütler, iç ve dış kullanıcılarla kolayca iletişim kurabilirken, video konferanslar sayesinde geniş pazar alanına sahip şirketler, kararları hızlıca alabilmektedir.

3.10. Örgütsel İletişim Doyumu

Hayatın her alanında olduğu gibi, örgütlerin de iletişim olmadan varlıklarını sürdürebilmeleri mümkün değildir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için yeterli ve etkili bir iletişim şarttır. Zamanla büyüyen ve karmaşılaşan örgüt yapısı, çalışanlar arasındaki ilişkilerin bozulmasına ve zayıf örgütsel iletişimin örgüte zarar vermesine yol açabilir; bu durum örgütün yok olmasına bile sebep olabilir (Chang, 2006). Ancak, kaliteli örgütsel iletişimin artmasıyla iletişim doyum düzeyinin yükselmesi, örgütün etkinliğini ve verimliliğini önemli ölçüde artırabilir (Cascio, 2000). Bu bağlamda, çalışanların örgütsel iletişimden elde ettikleri doyumun, iç ilişkileri geliştirerek iletişimin etkinliğini artıracakını söylemek mümkündür.

Bu bağlamda, örgütsel iletişimin ne ölçüde gerçekleştiği ve çalışanlar üzerindeki etkileri büyük önem taşımaktadır. İnsanların beklentileri karşılandığında ya da daha fazlasını elde ettiklerinde hissettikleri memnuniyet duygusu, doyum kavramı olarak adlandırılmaktadır (Gülner, 2009). Bu kavram, bireyin çalıştığı ortam üzerindeki kontrolü, öngörülerini ve değerlendirmeleriyle doğrudan ilişkilidir ve iletişim sürecinin bir tamamlayıcısı olarak kabul edilmektedir. İletişim doyumu, çalışanın örgüt içindeki iletişim kanallarından ve içeriklerinden elde ettiği memnuniyeti yansıtan içsel bir duygu değerlendirmesidir (Eroğlu ve Özkan, 2009). İletişim doyumu kavramı ilk kez 1959 yılında Level tarafından tanımlanmış olup, çok boyutlu bir kavram olduğu genel olarak kabul edilmektedir. Başlangıçta iletişim doyumu tek boyutlu bir kavram olarak düşünülürken Redding (1972)'in iletişim doyumunun çok boyutlu olabileceğini öne sürmesi, Downs ve Hazen (1977)'in bu konuya yanıt olarak örgütsel iletişim doyumu ölçeğini geliştirmesi ve çok boyutlu bir yapı sunmasıyla bu görüş kesinlik kazanmıştır.

İletişim doyumunun kavramsallaştırılmasına önemli katkılar sağlayan Crino ve White (1981), örgütsel iletişim doyumunu "örgütte gerçekleştirilen iletişimin çeşitli yönlerinden duyulan doyum" olarak tanımlamışlardır. Bu doyumun iletişim uygulamalarıyla ilişkili olduğunu, ancak bunların aynı şey olmadığını vurgulamaktadırlar. İki kavram arasındaki ilişkiyi, iletişim uygulamalarını öncül, iletişim doyumunu ise sonuç olarak değerlendirerek, iletişim doyumunun çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, bir çalışanın kurumun iletişim uygulamalarına yönelik duygusal bir değerlendirmesi olarak bu durumu açıklamışlardır (Carriere ve Bourque, 2009).

İletişim doyumu, bireylerin örgüt içindeki iletişimin çeşitli yönlerine dair başarılı deneyimler sonucunda hissettikleri tatmin olarak tanımlanmıştır (Downs ve Hazen, 1977; Ghyasvandian vd., 2017; Kim vd., 2012). Bu bağlamda, "örgütsel iletişim doyumu, örgüt üyelerinin bilgi akışından duyduğu memnuniyet" şeklinde ifade edilebilir. İletişim doyumu, çalışanların örgüt içinde gerçekleşen mesajlar, medya ve ilişkilerle ilgili iletişim akışından haberdar olmalarından kaynaklanan memnuniyeti kapsamaktadır (Çakıroğlu ve Şimşek, 2022).

Varona (1996), Downs ve Hazen (1977) modelini örgütsel iletişim araştırmalarında etkili bir yaklaşımın öncüsü olarak nitelendirmektedir. Clappitt ve Downs (1993), bu modelin örgütsel iletişim doyumunu ölçmek için en etkili araç olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel iletişim doyumu ölçeği (CSQ) üzerine yapılan bir başka eleştiri ise, bu aracın örgütsel iletişimin çeşitli boyutlarını değerlendirmek için uygun olduğunu, ancak yönetim açısından belirli iletişim sorunlarını tespit etmede daha az etkili olduğunu öne sürmektedir (Zwijze-Koning ve de Jong, 2007). Ayrıca, örgütsel iletişim doyumu, bir örgütün "sağlığını" ve iklimini değerlendirmek için iyi bir gösterge olarak kabul edilmektedir (Gray ve Laidlaw, 2004). Downs'un

çalışmalarında (Clampitt ve Downs, 1993; Downs ve Hazen, 1977), iletişim doyumunun boyutlarını; örgütsel perspektif, bireysel geri bildirim, örgütsel bütünleşme, üstlerle iletişim, astlarla iletişim, yatay iletişim, iletişim iklimi ve medya kalitesi olarak sekiz boyuttan oluştuğu belirtilmekte ve bu boyutlar aşağıda kısaca açıklanacaktır (Koç ve Duğan, 2020):

- I. *İletişim iklimi*: İletişim iklimi hem örgütsel hem de kişisel iletişim düzeyinin bir yansımasıdır. Bu boyut, örgüt içindeki iletişimin çalışanları hedeflere ulaşma konusunda ne kadar motive ettiğini ve teşvik ettiğini, ayrıca örgütsel hedeflerin özümsemesi ve çalışanları örgütle bütünleştirme derecesi gibi maddeler ele alınmaktadır. Aynı zamanda çalışanların kuruluşla olan özdeşleşmelerini sağlar ve iletişime dair tutumlarının sağlıklı olup olmadığına ilişkin yargıları içerir. Bu nedenle, kişisel ve örgütsel konulardaki memnuniyet seviyesinin bir göstergesidir.
- II. *Üstlerle ilişkiler*: Bu boyut, astların üstleriyle olan iki yönlü iletişimini ifade eder. Bir yöneticinin yeni fikirlere ne kadar açık olduğu ve astlarının önerilerini değerlendirip değerlendirmedeği ile ilgilidir. Bu boyut, örgüt içindeki yöneticilerin astlara yönelik iletişim algılarıyla çalışanlarla yeterli ve kaliteli iletişim kurma çabalarını kapsamaktadır. Üç önemli nokta öne çıkmaktadır: 1. yöneticinin astlarla iletişime açıklığı, 2. astları dinleme çabası ve istekliliği, 3. üstlerin sorun çözme odaklı yaklaşımlarıdır.
- III. *Örgütsel bütünleşme*: Bu boyut, bireylerin yakın çalışma ortamları hakkında ne kadar bilgi sahibi oldukları ile ilgilidir. Birimin planları, iş gereklilikleri ve personel gelişimleri hakkında memnuniyet seviyesini yansıtır. Diğer bir ifadeyle, bu boyut çalışanların örgüt içindeki en yakın çevrelerinden edindikleri bilgi düzeyine ilişkindir. Bu bilgiler arasında birim planları, iş gereklilikleri ve personel haberleri yer almaktadır. Bu bilgilerin doyum düzeyi, çalışanların örgütle bütünleşmesinde önemli bir rol oynamaktadır.
- IV. *Medya kalitesi*: İletişimin kaliteli ve etkili olabilmesi için, bilgi ileten veya aktaran kanalların anlaşılır ve destekleyici bir özellikte olması gerekmektedir. Bu boyut, örgüt iletişiminde kullanılan toplantıların nasıl organize edildiğini, yazılı yönerge ve talimatların kısa ve net olup olmadığını ve kurum içindeki iletişim seviyesinin yeterliliğini değerlendirmektedir.
- V. *Yatay iletişim*: Bu boyut, eşit seviyedeki çalışanların resmi (biçimsel) ve gayri-resmi (biçimsel olmayan) iletişimlerinin ne kadar eksiksiz ve serbest bir şekilde gerçekleştiğini ifade etmektedir. Özellikle biçimsel olmayan iletişim yöntemlerinden

çalışanlar büyük ölçüde yararlanmaktadır. Bu boyutun iletişim doyumunu etkilediğine dair pek çok araştırma mevcuttur.

- VI. *Örgütsel perspektif:* Bu boyut, örgüte yönelik en geniş perspektiften iletişim doyumunu ele alarak, örgütün mali durumu, genel politikaları ve hedefleriyle ilgili bilgileri kapsamaktadır. Finansal ve genel anlamda değişiklikler, gelişmeler ve kurum amaçlarının detayları gibi bilgiler bu boyutun altına girmektedir. Bu boyutta, genel olarak örgütün hedefleri ve performansı hakkında çalışanların değerlendirmelerini ifade edilmektedir.
- VII. *Kişisel geri bildirim:* Bu boyut, üstlerin iş sorunlarını anlayıp anlamadığı ve çalışanların adil bir şekilde değerlendirilip değerlendirilmediği ile ilgili soruları içerir. Ayrıca, çalışanların kendilerinin ve iş performanslarının nasıl değerlendirildiği, aynı şekilde gayret ve çalışmalarının yönetimce nasıl algılandığı, üstlerin/amirlerinin çalışanlara ait problemleri anlamaları ile ilgili bir boyuttur.
- VIII. *Astlarla ilişkiler:* Bu bölüm, sadece üstlerin (yönetimin) yanıtladığı bir alan olarak tanımlanmıştır. Yönetim kademesindeki çalışanların aşağıya doğru iletişim kurma istekliliği ve yukarı doğru bilgi akışını sağlama becerilerini değerlendirir; ayrıca üstlerin iletişim aşırı yüklenmesi yaşayıp yaşamadığını ölçer.

3.11. Örgütlerde İletişim Engelleri

İletişim süreci, kaynağın mesajını kodlayıp, en doğru kanalla alıcıya ulaştırma çabasıyla başlar. Mesaj alıcıya ulaştığında, alıcı geri bildirimde bulunarak iletişim sürecini devam ettirebilir veya iletişimi sonlandırabilir. Tutar ve Yılmaz (2013)'a göre, iletişim sürecinin sağlıklı ilerleyebilmesi için:

- ✓ Mesajı oluşturan kaynak, sözel mesajlarını hedefin algılayıp anlamlandırabileceği şekilde kurmalıdır.
- ✓ Kaynak, mesajlarını sadece sözlü olarak iletmemeli, sembol ve resimler de içermelidir.
- ✓ Kaynak mesajını, hedefin dikkatini çekecek şekilde biçimlendirmelidir.
- ✓ Kaynak, alıcının ilgisini çekecek bir kanal tercih etmelidir.
- ✓ İletişim sürecini engelleyici gürültülerin bulunmadığı bir ortam seçilmelidir.
- ✓ Mesajın alıcı üzerindeki etkisi, dönütler alınarak kontrol edilmelidir.

İletişim engelleri, iletişimi aksatan ve yanlış anlaşılmalara yol açabilecek hatalı anlamlardan kaynaklanır. Bu nedenle, özellikle yöneticilerin ve genel olarak tüm çalışanların karşılaştıkları ve karşılaşılabilecekleri iletişim engellerini tespit etmeleri ve bunları gidermek için çaba göstermeleri gerekir (Skillsyouneed.com, 2024). Diğer bir ifadeyle, etkin iletişimin

kurulmasını engelleyen pek çok etken bulunmaktadır; bunlar temelde yapıcı ve bozucu anlayışlardan kaynaklanır. İletişimdeki engeller, anlaşmazlıklara yol açar ve bu da bireysel ve örgütsel çatışmalara neden olabilir. Tüm bu sorunların çözümü, etkin iletişimde yatmaktadır (Tutar, 2003). Sabuncuoğlu ve Gümüş (2016)'e göre iletişim sürecinde ortaya çıkan sorunları ortadan kaldırmak için öncelikle durum tespiti yapılmalı, sorun belirlenmeli ve yapıcı çözüm yolları kullanılarak sorun çözülmelidir., iletişim sürecini engelleyici çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler; kişisel engeller, fiziksel ve teknik engeller ve örgütsel engeller olarak kategorize edilir.

İletişim engelleri hem bireyler arasında hem de örgütlerde yaşanabilir ve bu engeller örgütün yapısına ve işleyişine zarar verebilir. İletişim engellerine neden olan faktörler şunlardır (Tutar, 2003):

- ✓ İnsanların iletişime duydukları ihtiyaçların farkında olmamaları,
- ✓ İletişimin önemini tam olarak kavrayamamaları,
- ✓ Etkili iletişim yöntemleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmamaları,
- ✓ Çalışanların dinlemeye isteksiz olmaları,
- ✓ Zihinsel kavrama kapasitelerinin yetersizliği,
- ✓ İletişime karşı ilgisizlikleri,
- ✓ Sorumluluk almada yetersizlik,
- ✓ Dalgınlık düzeyinin yüksek olması,
- ✓ Kişisel bakış açılarının olumsuz olması,
- ✓ İletişim için gereken yetenek ve becerilere sahip olmamaları.

İletişim engelleri, örgütsel yaşamda karşılaşılan en yaygın sorunlardan biridir. Bu sorunlar, örgüte zarar vererek motivasyonu düşürür ve verimliliğin ile etkinliğin azalmasına neden olur (Hunt, 1994). Örgütlerde iletişim etkinliğini olumsuz etkileyebilecek başta kişisel, fiziksel ve teknik ve örgütsel engelleri olmak üzere pek çok faktör bulunmaktadır.

3.11.1. Kişisel Engeller

İletişim sürecinde, mesajı oluşturan kaynak ve mesajı özümseyip anlamlandıracak alıcının bazı özellikleri, etkili iletişim kurma çabalarını olumsuz yönde etkileyebilir (S. Güney, 2017). Kişilerin karakteristik özelliklerinin farklı olması, iletilerin doğru değerlendirilmesini engelleyebilir. Bir bireyin bir iletiyi nasıl özümseyip anlamlandırıdığı, geçmiş deneyimleri, yaşantıları ve kişisel inançlarına bağlıdır. Özellikle alıcının mesajı ileten kaynağa dair olumsuz düşünceleri veya önceki deneyimleri, mesajın farklı yorumlanmasına neden olabilir (Eren, 2009). Ayrıca, kaynağın iletişim becerilerinin yetersiz olması, mesajı yanlış anlaması, yanlış

kanal seçimi, kültürel farklılıklar, söyleyiş ve ifade biçimi, beden dilinin uygunluğu ve ön yargılar, etkili iletişim kurmalarını engelleyebilir (Kırık, 2021).

Örgütteki iletişim süreçlerini engelleyen kişisel engellerin en önemlisi, kaynak ve alıcının birbirlerine olan güven ve güvensizlik duygularıdır. Eğer alıcı, mesajı ileten kaynağa güvenmiyorsa, mesajı yanlış anlamlandırabilir veya içeriğini değiştirebilir. Gönderici ve alıcının tutumları, ön yargıları, kültürel özellikleri ve kişilik farklılıkları, mesajların farklı anlaşılmasına ve yanlış anlaşılmalara yol açabilir (Karaçor ve Şahin, 2004). Ayrıca, bu engeller, bireylerin duygu, düşünce ve değer yargılarından; amaç, tutum ve davranışlarına, düşünce çerçevelerine, iletişimin konusuna olan ilgiye; algılama ve dinleme becerilerinden, sosyo-kültürel ortamlarının farklılıklarına kadar geniş bir yelpazeyi kapsar (Türkmen, 2000). Bunlar;

- ✓ *İletişim amacının belirlenmemesi:* Doğru mesajın, doğru zamanda, doğru araçla, doğru kişilere iletebilmesinin koşulları sağlanmalıdır (Elgünler ve Fener, 2011).
- ✓ *Önyargılar:* Önyargılar, insanların kafalarında yer eden ve genellikle farkında olmadan taşınan katı düşünceler olarak tanımlanabilir. Bu tür düşünceler genellikle doğru olup olmadığını sorgulamadan kabul edilir ve bu düşünceleri değiştirebilecek bilgiden kaçınılır (Dökmen, 2004).
- ✓ *Görüş farklılıkları:* Görüş farklılıkları, iletişimi kuran taraflar arasında ciddi fikir ayrılıkları olduğunda ve bu ayrılıklar inanç ve değer sistemleriyle ilgiliyse, sağlıklı ve kaliteli bir iletişim kurmak zorlaşır (Eren, 2014).
- ✓ *Algılama farklılıkları:* Algılama farklılıkları, kişilerin olayları, durumları veya bilgileri farklı şekilde algılaması nedeniyle iletişimde engellere neden olabilir. Aynı olay ya da durum, kişiler tarafından çeşitli düzeylerde algılanabilir ve bu durum, mesajın doğru ya da eksik anlaşılmasına yol açabilir. Alıcının seçici algılaması, mesajın göndericisinden bağımsız olarak algılamasına ve tepkide bulunmasına neden olur. Bu nedenle, iletişim başarısı, alıcının algısına bağlı olarak gerçekleşir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016).
- ✓ *Tutum ve davranışlar:* Kişilerin tutumları, iletişimde etkilerini olumlu ya da olumsuz, çekici ya da itici olarak gösterebilir. Bir tutum ne kadar güçlü ve aşırıysa, onu değiştirmek de o kadar zor olacaktır. Bu güçlü tutumlar, iletişimde sürekli bir engel oluşturur (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016).
- ✓ *Sosyo-kültürel farklılıklar:* Sosyo-kültürel farklılıklar, bireylerin birbirlerini tanımamaları nedeniyle mesajın kodlanması, çözümlenmesi ve yorumlanmasında hatalara yol açabilir. Bu kültürel farklılıklar iletişim sürecinde bozulmalara neden olabilir. İletişim sürecinin başarıya ulaşması için, sosyo-kültürel değerlerin dikkate alınması önemlidir (Elgünler ve Fener, 2011).

- ✓ *Bilgi düzeyi:* Sahip olunan bilgi düzeyi, iletişime katılanların eğitim seviyesi ve konu hakkındaki bilgi seviyeleriyle ilişkilidir. Yetersiz bilgi, iletişim sürecinde engellere neden olabilir. Gönderici bilgi eksikliği nedeniyle mesajında boşluklar bırakırsa, alıcı mesajı gönderenin amaçladığından farklı şekilde algılayabilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016).

3.11.2. Fiziksel ve Teknik Engeller

İletişim ortamındaki fiziksel, psikolojik veya toplumsal gürültü öğeleri, sağlıklı iletişim kurulmasını engelleyebilir. Fiziksel ve teknolojik sorunlar, mesajın doğru iletilmesini engelleyebilir veya eksik iletimlere neden olarak gürültü oluşturabilir (Güney, 2015). Fiziksel engeller genellikle ortamdan kaldırılması kolay olan, iletişim sürecindeki kişilerden kaynaklanmayan ve müdahale edilebilir nitelikteki sorunlardır. Teknik sorunlar ise, mesajın şifrelenmesi, filtreleme, deşifre sorunları ve geri bildirim gibi faktörleri içerir ve bunlar iletişim sürecindeki teknik engellerdir (Ekici, 2015). Teknik sorunları ifade etmek için kullanılan "entropi" terimi, iletişimde gürültü gibi sorunları da kapsar (Tutar vd., 2004). İletişim sürecinin sağlıklı ilerlemesi için gürültüye neden olan kaynakların tespit edilip ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Örgütler büyüdükçe kullanılan iletişim kanalları da artar; bu da mesajların doğru bir şekilde algılanmamasına neden olabilir (Ekinci, 2006). Örgütün hiyerarşik yapısının uzaması, iletişim sürecinde artan kanallarla birlikte sorunların da artmasına yol açar. Uzayan iletişim kanalları, yöneticiden gelen bilgilerin çok sayıda kademedan geçerek çalışanlara ulaşması anlamına gelir. Bu durumda, iletilen yeni bilgiler değişebilir, yanlış ya da eksik aktarılabilir ve her kademede mesajın farklı şekillerde anlaşılması nedeniyle yöneticinin ilettiği mesajın özü çalışanlar tarafından tam olarak kavranamayabilir (Karatepe, 2005).

İletişim kanalları ve bu kanalları etkileyen çevresel faktörler fiziksel ve teknik engeller olarak sınıflandırılmaktadır. Söz konusu İletişim kanallarını etkileyen fiziksel ve teknik engeller aşağıda belirtilmiştir:

- ✓ *Mesaj ile ilgili engeller:* Bir mesajın etkili iletişimi engelleyen en büyük etkeni, belirsizlikler içermesidir. Bu belirsizlikler, mesajın ne anlama geldiği, kimden, ne zaman ve nasıl bir tepki beklendiği gibi konularda ortaya çıkabilir. Ayrıca, gereken bilgi ile mesajın içeriği arasındaki uyumsuzluklar da belirsizlik yaratabilir. Mesajın oluşturulmasında kullanılan sembollerin alıcı tarafından doğru algılanması gerektiği için, bu sembollerin yanlış ya da eksik kullanılmasından kaynaklanan engeller de görülebilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016; Yatkın, 2003).

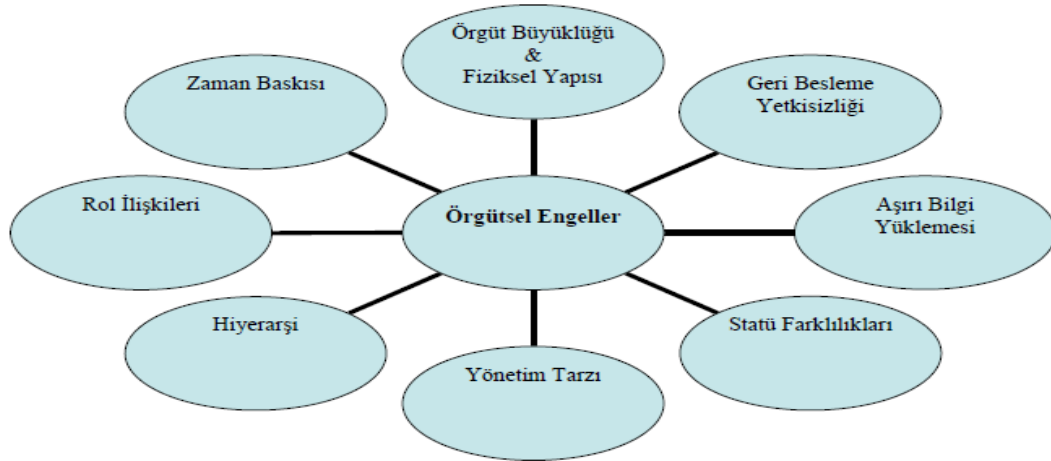
- ✓ *Kanal ve araçlarla ilgili engeller:* İletişimde doğru kanal ve aracın seçilmesi, mesajların eksiksiz ve doğru bir şekilde iletilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Ancak, iletişim kanallarının yetersiz olması, aşırı yük taşıması, teknolojiye hızlı bir şekilde uyum sağlayamamak gibi sorunlar, iletişim sürecinin etkinliğini olumsuz etkileyebilir (Tutar, 2003). Ayrıca, iletişim kanalları ve araçlarının yanlış seçimi veya hatalı kullanımı, kaliteli iletişimin önündeki önemli teknik engellerden biridir (Yatkın ve Yatkın, 2006).
- ✓ *Gürültü ile ilgili engeller:* Mesajın kodlanmasından çözümlenme aşamasına kadar iletişimin aksamasına veya tamamen engellenmesine neden olan her şey "gürültü" olarak tanımlanabilir. Gürültü kaynakları, teknik arızalardan, işleme problemlerinden veya çevresel gürültülerden, kişisel sorunlar ve duygusal engellere kadar geniş bir yelpazeyi kapsar. Bu, dargınlık, anlaşmazlık, yanlış anlamalar, önyargılar, inançlar, değer yargıları ve görüş farklılıklarını da içerir (Bayrak, 1995).
- ✓ *Dil ile ilgili engeller:* Kelime ve cümleler, iletişimde hedef kişilerin bilgi, deneyim ve düşüncelerinden etkilenecek anlam kazanır. Ancak, bu ifadeler karmaşık bir şekilde kullanıldığında, iletişim engeline neden olabilir. Mesajın oluşturulmasında kullanılan işaretler hem doğrudan hem de dolaylı anlamlar taşıyabilir (Erdoğan, 2011).

3.11.3. Örgütsel Engeller

Örgütlerde iletişim süreçlerinin etkililiğini azaltan faktörlerden biri, örgütün yapısıyla ilgilidir. Özdemir (2013)'e göre, kurumun veya örgütün yapısal büyüklüğü, merkezi otoritenin etkinliğini azaltabilir ve iletişim problemlerine yol açabilir. Ayrıca, iş ve uygulamalarla ilgili mesaj iletiminin fazla olması ve mesaj zincirindeki aksaklıklar iletişimi zorlaştırır. Çalışanların iş ve uygulamalarla ilgili yeterli bilgiye sahip olmamaları ve sorumluluklarını net bir şekilde bilmemeleri iletişim süreçlerini engeller. Ayrıca, yönetici pozisyonundaki çok sayıda kişi ve yetki paylaşımı, iletişimi güçleştirebilir.

Örgütlerin organizasyon şemaları, örgütsel iletişimi sağlamak için temel araçlardan biridir. Örgüt büyüklüğü, kademeler, yönetim tarzı, mesafeler ve çevresel faktörler iletişimi zorlaştırabilir (Yetim, 2010). Merkezi yönetim sistemlerinde, astların karar verme yetkisi bulunmadığı için tüm işlerini yöneticilerine danışmaları gerekir. Bu durum, yöneticilere ulaşamayan çalışanların zaman kaybetmesine ve işlerin gecikmesine yol açabilir. Ayrıca, orta kademe yöneticiler emirlere göre hareket ettiğinden, bilgisi eksik olduğunda altındaki çalışanları yanlış yönlendirebilir ve bu da işin hatalı yapılmasına neden olabilir (Gürgen, 1997). Çalışanların uzmanlaşması da bir iletişim engeli oluşturur; uzmanlaştıkça, kendi alanı dışındaki kişilerle iletişim kurmak zorlaşabilir. Örgütler, bireylerden oluşabildiği gibi, belirli grupların

birleşmesiyle de meydana gelebilirler. Örgütlerin etkin ve kaliteli bir iletişim sürdürmesi yaşamsal faaliyetleri için kritik öneme sahiptir. Ancak, örgütler genellikle kendi iletişim engellerini yaratırlar ve bu durum, başarılı bir iletişim sağlanamamasına yol açar. Sonuç olarak, örgütlerin yaşamsal fonksiyonlarında belirli dönemlerde düşüşler gözlemlenebilir. Aşağıda Şekil 3.9’da yer alan engeller, örgütlerin içsel olarak ürettiği ve iletişimlerini aksatan etmenler olarak öne çıkmaktadır (Elgünler ve Fener, 2011).



Şekil 3.9 Etkin İletişimi Engelleyen Örgütsel Engeller

3.12. Üniversitelerde Örgütsel İletişim ve Çalışmaları

Üniversiteler, yükseköğretim kurumları olarak geçirgen sınırlarla sahip olup, örgüt sistemlerinin unsurları ile çevreleri arasında çeşitli ilişkiler kurar. Bu nedenle, diğer örgütlerle karşılaştırıldığında, içinde bulundukları çevredeki değişikliklerden daha fazla etkilenir ve aynı zamanda çevrelerini de etkiler (Michael, 2004; Vălimaa, 1998). Üniversiteler, ülkemiz ve dünya genelindeki sosyal, siyasal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerden etkilenir ve bu gelişmelerde yükseköğretimin önemli bir rol oynadığının farkına varılmıştır. Bu sebeple, üniversiteler, örgüt ve yönetim üzerine çalışan bilim insanlarının önemle üzerinde durdukları araştırma konularından biri olmuştur (Aypay, 2003; Cabal, 1993).

Üniversiteler, eğitim kurumları arasında en üst düzeyde bulunan yapılardır ve toplumsal yapı içerisinde büyük bir öneme sahiptir. Bu kurumlarda görev yapan akademisyenler için hem kişisel gelişimleri hem de öğrencilerinin gelişimleri açısından, üniversitelerdeki iletişim sisteminin önemi büyüktür (Argon ve Kösterelioğlu, 2009).

Üniversitelerde akademik ve idari personel olmak üzere iki ana kadro türü bulunmaktadır. İdari personelin temel görevi, Fakültenin/Yüksekokulun üniversite içi ve dışı idari işlerin yürütülmesini sağlamaktır. İdari personel; Fakülte Sekreteri, Mali İşler, Öğrenci İşleri, Personel İşleri, Taşınır Kayıt Görevlisi, Yazı İşleri, Dekan Sekreteri, Bölüm Sekreteri ve Yardımcı Hizmet Personeli gibi pozisyonları içerir. Akademik personel ise eğitim, araştırma ve

danışmanlık faaliyetlerinden sorumludur. Akademik personel, Profesör, Doçent, Yardımcı Doçent, Öğretim Görevlisi, Araştırma Görevlisi, Uzman ve Misafir Öğretim Görevlisi gibi çeşitli kadrolarda görev yapar. Ayrıca, akademik personel, Rektör, Rektör Yardımcılığı, Üniversite Senatosu Üyeliği, Üniversite Yönetim Kurulu Üyeliği, Dekan, Dekan Yardımcılığı, Bölüm Başkanlığı, Bölüm Başkan Yardımcılığı, Anabilim Dalı Başkanlığı, Enstitü Müdürlüğü, Enstitü Müdür Yardımcılığı, Yüksekokul Müdürü ve Yardımcılığı gibi idari görevlerde de bulunabilir.

Üniversitelerin daha farklı ve karmaşık bir yapıya sahip olmaları, temel olarak bu kurumların alt birimlerinin görevlerini yerine getirmek için kullandıkları düşünce ve beceri yapılarının özelliklerine göre gruplandırılmasından kaynaklanmaktadır (Aypay, 2003; Toma, 1997). Bu gruplandırma bağlamında örgüt-içi iletişim, diğer örgütlerde olduğu gibi üniversitelerde de özellikle söz konusu bu karmaşık yapıları nedeniyle, örgütsel etkinlikler, kontrol, eşgüdüm ve örgütün sürekliliği açısından merkezi bir öneme sahiptir. Ayrıca, örgütsel fikirlerin, normların, değerlerin ve ortak amaçların şekillenmesinde de önemli bir rol oynar. Üniversite sistemleri, diğer örgütlerden farklı olarak, birçok yarı özerk ve gevşek eşgüdümlü alt sistem, görev ve bilgi gruplarına dayalı işlerden oluşur. Bölümlerin bilgi temelli yapısı, üniversitelerin temel işlevlerini, eğitim ve araştırmayı destekler (Gizir ve Şimşek, 2005).

Hunt vd. (2000), eğitim örgütlerinin de tıpkı diğer örgütler gibi, öğretim, araştırma ve toplumsal hizmet gibi temel görevlerini iletişim yoluyla yerine getirdiğini vurgulamaktadır. Ancak, üniversiteler ile şirket türü örgütler karşılaştırıldığında, üniversitelerin otorite yapısı, misyonu, performans değerlendirme yöntemleri, gerçekleştirdikleri temel faaliyetler, iş yapılarındaki uzmanlaşma şekilleri, çalışanları ve hiyerarşik yapıları açısından farklılık göstermesi, bu kurumlarda iletişim sürecinin diğer örgütlere göre daha karmaşık olmasına yol açmaktadır (Baldridge vd., 2000; Besse, 1973; Birnbaum ve Edelson, 1989; Blau, 1973).

Üniversitelerin örgüt yapısı, iletişimi kolaylaştırabilir ya da zorlaştırabilir. Örneğin, üniversitenin yapısı yüksek öğretimin teknolojik süreçleri ve beklenen sonuçlarıyla açık bir şekilde ilişkilendirilmediğinde, iletişim zorluklarla karşılaşabilir. Ayrıca, yapının her bir alt biriminin işlevlerinin net bir şekilde tanımlanmamış olması da iletişim sürecini aksatabilir. Ancak, yüksek öğretimin teknolojisi ve çıktıları net bir şekilde belirlenmişse, iletişim süreci önemli ölçüde daha kolay hale gelir. Üniversitelerde etkili bir iletişim süreci, öğretim elemanları, öğrenciler, yöneticiler, mezunlar, idari ve diğer görevliler dahil olmak üzere akademik toplumu oluşturan tüm unsurların katılımıyla gerçekleşir. Bu kadar çok unsuru içeren iletişim süreci, ortak bir iletişim zemini oluşturmayı oldukça zorlaştırır (Gizir, 2007).

Bir akademik ortamda, biçimsel iletişim yolları dikey iletişim şeklinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olarak belirlenmiştir. Akademik hiyerarşi; bilim dalı, anabilim dalı, bölüm, dekanlık ve rektörlük şeklinde sıralanır. Enstitü veya yüksekokullarda ise üst yönetim, müdür ve müdür yardımcılardan oluşur. Akademik personelin yazılı iletişimde bulunabilmesi için bu hiyerarşik yolları aşağıdan yukarıya doğru takip etmesi gerekir. Son yıllarda, devlet üniversitelerinde olduğu gibi, tüm kamu kurumlarında biçimsel iletişim yolları elektronik ortamda tanımlanmıştır. Akademik personel, meslektaşları, öğrencileri ve yönetimle olan yazışmalarını elektronik ortamda gerçekleştirmektedir.

Akademik ortam, bireyselliğin ve rekabetin yüksek olduğu, usta-çırak ilişkileri içinde ilerlemenin gerçekleştiği bir çevre olduğu için biçimsel olmayan iletişim büyük önem taşır. Bir akademisyen, araştırma görevlisi olarak işe başlaması sırasında mülakatlarda veya yüksek lisans ve doktora giriş sınavlarında üstleriyle tanışır. Akademik kariyerinde yükselmek için daha kıdemli ve yüksek unvanlı akademik personelden danışmanlık alması gerekebilir. Bu ilişkiler, akademik hayatı boyunca devam eder. Yüksek lisans ve doktora sınıf arkadaşlarıyla kurulan ilişkiler, uzun süreli bir arkadaşlık ve meslektaşlık ilişkisine dönüşür. Yayın yapma zorunluluğu, akademik personeli kendi disiplindeki meslektaşlarıyla çalışma grupları oluşturma yönünde motive eder. Bu çalışma grupları, aynı zamanda biçimsel olmayan iletişim ortamları olarak işlev görür; burada özel hayatlar, diğer meslektaşlar ve akademik gelişmeler tartışılır (Ölçer ve Koçer, 2015).

(Rowley, 1996)'e göre, üniversitelerin temel hedeflerine ulaşmada kritik bir rol oynayan ve bu örgütlerin ana yapı taşları olarak kabul edilen akademik bölümlerdeki öğretim elemanları, örgüt içi iletişim sürecinde pasif bir mesaj alıcı değil, aksine bu sürecin en önemli parçası olmaktadır. Akademik disiplinler, çalışma alanları ve uzmanlıklarına göre bölümler halinde gruplandırılan öğretim elemanlarının oluşturdukları benzersiz kültürler, aralarındaki iletişimi etkileyerek, kendilerine özgü iletişim ortamları geliştirmelerine neden olmaktadır.

Akranları arasında daha hızlı yükselmek genellikle akademisyenin akranlarıyla ilişkilerini olumsuz etkiler ve rekabete yol açar. Akademik yükselme, büyük kolaylıklar ve kazançlar sağlayabilir; bir araştırma görevlisinin yardımcı doçent olması, kurumundaki statüsünü ve iş rollerini tamamen değiştirir. Kariyer yükselmesi, maaş artışının yanı sıra, daha prestijli görevler ve komisyonlarda yer almayı sağlar ve yayınlarında ortak çalışacağı kişilerin havuzunu genişletir. Kısacası, akademisyenin biçimsel olmayan ilişkilerdeki yeteneği hem yayın yapmasını hem de daha geniş bir ilişki ağı kurmasını kolaylaştırır. Bunun tersine, kişisel ilişkilerinde yetersiz olan akademisyenler, jüri seçimleri, yayın yapma ve yükselme süreçlerinde zorluklar yaşar (Ölçer ve Koçer, 2015) .

Gizir ve Şimşek (2005), akademik ortamda iletişimi etkileyen birçok faktörün bulunduğunu belirtmektedir. Bu faktörlerden biri, disiplin kültürüdür ve akademik iletişim üzerinde önemli bir etkisi vardır. Gizir, disiplin kültürünün iletişimi olumsuz yönde etkileyen unsurlar olarak bilimsel bilginin yetersiz paylaşımı, bölümün içe dönük yapısı, ortak amaç eksikliği, rekabet, eleştiri, gruplaşma ve bireyselliği sıralamaktadır. Öte yandan, disiplin kültürünün iletişimi olumlu yönde etkileyen yönleri arasında disiplinler arası çalışmalar, ortak ders verme, eş-danışmanlık, seminerler, sempozyumlar, yandal ve çift anadal lisans programları, ortak çalışmalar, ortak amaçlar, resmi kanallar, biçimsel olmayan atmosfer, fiziki çevre, gelenekler ve sosyal etkinlikler bulunmaktadır. Gizir ve Gizir (2005) ise, iletişimi olumsuz yönde etkileyen dokuz ana faktörü belirlemiştir. Bu faktörler; yetersiz iletişim, bireysellik, bilimsel bilginin yetersiz paylaşımı, gruplaşma, motivasyon eksikliği, yönetsel sorunlar, ortak amaç eksikliği, bölümün içe dönük yapısı, eleştiri ve bölüm atmosferidir. Bu faktörlerin, kendi aralarında ve yetersiz iletişim ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Üniversitelerde, kişi ve gruplar arasındaki ilişkilerin kurulmasında, örgütsel amaçların aktarımında ve gerçekleştirilmesinde, yönetsel kararların doğru bir şekilde alınıp uygulanmasında örgütsel iletişim kritik bir rol oynar. Verimli ve etkili bir iletişim sistemi, sorunların çözülmesine yardımcı olmanın yanı sıra, sorunların ortaya çıkmasını da engeller. Biçimsel iletişim kanallarının doğru ve zamanında kullanıldığı bir örgütte, eksiksiz bilgi ihtiyacı karşılandığı için çalışanların alternatif bilgi kaynaklarına yönelmesi azalır. Böyle bir iletişim sistemi, bilgi ihtiyacını karşılamakla kalmaz, aynı zamanda çalışanlara değer verildiği hissini güçlendirerek motivasyonun ve dolayısıyla verimliliğin artmasını sağlar. Bu ortamın sağlanması, çalışanların kuruma olan aidiyet duygusunu güçlendirir ve kurumsal imajı olumlu yönde etkiler. Eğitim örgütleri içinde, üniversiteler ve akademisyenler arasındaki iletişim biçimleri, akademik yaşamın başarısı üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Akademik yaşamın algılanmasında, ortak hedeflerin belirlenmesinde, aidiyet duygusunun güçlendirilmesinde ve kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesinde iletişimin doğru ve etkili bir şekilde işlemesi gerekmektedir (Ölçer ve Koçer, 2015).

2010-2024 yılları arasında Web of Science veri tabanında örgütsel iletişim ile ilgili 532 akademik çalışma yapıldığı saptanmıştır. Söz konusu bu akademik çalışmalardan 393 adetinin araştırma makalesi, 64 adetinin bildiri, 54 adetinin kitap bölümü ve 4 adetinin kitap olduğu saptanmıştır. Yine aynı sayfada üniversitelerdeki örgütsel iletişimi inceleyen akademik çalışma sayısının ise 13 olduğu, bunlardan 12 adetinin makale çalışması ve 1 adetinin bildiri çalışması olduğu tespit edilmiştir. Ülkemizde ise, Google Akademik veri tabanında örgütsel iletişim

konusunda yapılmış olan makale sayısının 91 olduğu ve üniversitelerdeki örgütsel iletişim konusu hakkında yapılan makale çalışma sayısının ise 12 adet olduğu tespit edilmiştir. Yine ülkemizde örgütsel iletişim konusunu inceleyen 97 adet lisansüstü tez çalışması yapıldığı, üniversitelerdeki örgütsel iletişimi inceleyen lisansüstü tez sayısının 11 adet olduğu saptanmıştır.

Bu tez çalışmasının araştırma problemleri arasında yer alan diğer değişken örgüt kültürü değişkeni hem kamusal ve özel işletmelerde hem de devlet ve özel üniversitelerde bir araştırma alanı olarak önemsenen ve güncelliğini koruyan bir olgudur. Uluslararası ve ulusal çalışmalarda 2023 yılı sonuna kadar üniversitelerdeki örgütsel iletişim literatürü incelendiğinde; makale çalışmalarında örgütsel iletişim konusu ile birlikte; öğrenci merkezli öğretme ve öğrenme, hikaye anlatıcı ve yazar ve iletişim kalite performansı (Alina vd., 2019), iletişim tarihi, sosyal etkileşim ve metodolojik analizler (Susskind vd., 2005), sosyal sorumluluk, sürdürülebilir kalkınma için eğitim ve örgütsel değerler (Núñez Paula ve Reyes, 2019), öğretme yenilikleri, işbirlikçi öğrenme, performans motivasyonu ve sosyal sorumluluk (Martínez-Sanz, 2022), örgütsel güven, şeffaflaşma ve örgütsel özdeşleşme (Arslan ve Gül, 2022; Taguiam, 2022), örgütsel bağlılık, örgütsel memnuniyet, iç uyumu güçlendirme ve gurur duygusu (Erdem ve Beykoz, 2023; Güllü ve Yenel, 2015; Saltık vd., 2015; Taşlıyan ve Hırlak, 2014; Venczel-Szako vd., 2020), örgüt kültürü ve iletişimsel stratejik planlama (Cruz, 2007), çatışma çözümü, örgütsel imaj, süreç iyileştirme (Murillo, 2010), yorumlayıcı örgüt kültürü ve örgütsel iletişim kuramları (Ada ve Oymak, 2021), örgütsel iletişim İklimi (Arslan ve Gül, 2022; Erdem ve Beykoz, 2023), örgütsel değişim (Çelikdemir ve Paker, 2019), eğitim örgütleri (Güçlü, 2017), iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Eroğlu, 2011; Taşlıyan ve Hırlak, 2014), iletişim engelleri ve motivasyon (Ölçer ve Koçer, 2015), ast-üst ilişkileri (Gülver vd., 2014) ve örgüt kültürü (Gizir, 2007) konuları incelendiği saptanmıştır.

Üniversitelerdeki örgütsel iletişim hakkında 2023 yılı sonuna kadar yapılan ulusal bilimsel tez çalışmaları incelendiğinde; örgütsel iletişim ile birlikte; iş tatmini ve iletişim doyumu (Aydın, 2019; Gülnar, 2007a; Yıldız, 2023), çalışan memnuniyeti, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık (Altıntaş, 2023; Sever, 2023; Yıldız, 2023), örgütsel bilgi paylaşımı ve kişisel bilgi güvenliği farkındalığı (Polat, 2022), örgüt içi ilişkiler (Eyyüpoğlu, 2017), örgütsel adalet (Yıldız, 2023), örgütsel vatandaşlık davranışı (Arslan, 2022; Aydın, 2019), algılanan örgütsel destek ve örgütsel direnç (Timur, 2023), liderlik ve örgütsel etkililik (Arslan, 2022), örgütsel sağlık (Sever, 2023) ve engel ve bozukluklar (Şimşek, 1997) konularının incelendiği saptanmıştır.

Uluslararası ve ulusal makale çalışmalarında ve ulusal lisansüstü tez çalışmalarında örgütsel iletişim ile birlikte ele alınan konular incelendiğinde, bu tezde örgütsel iletişim ile birlikte ele alınan örgütsel kültür ve kurumsal sürdürülebilirlik konularının birlikte daha önce incelenmediği ve bu konuda herhangi bir bilimsel çalışmanın yapılmadığı saptanmıştır. Bu tez çalışması hem ilk defa söz konusu bu değişkenlerin birlikte ele alınmasıyla hem de literatürde elde edilen bulgular doğrultusunda sonuçları itibarıyla önemli bir boşluğu doldurması nedeniyle özgün bir çalışma olarak değerlendirilebilir.

3.13. Örgütsel İletişim ile İlişkili Kuramlar

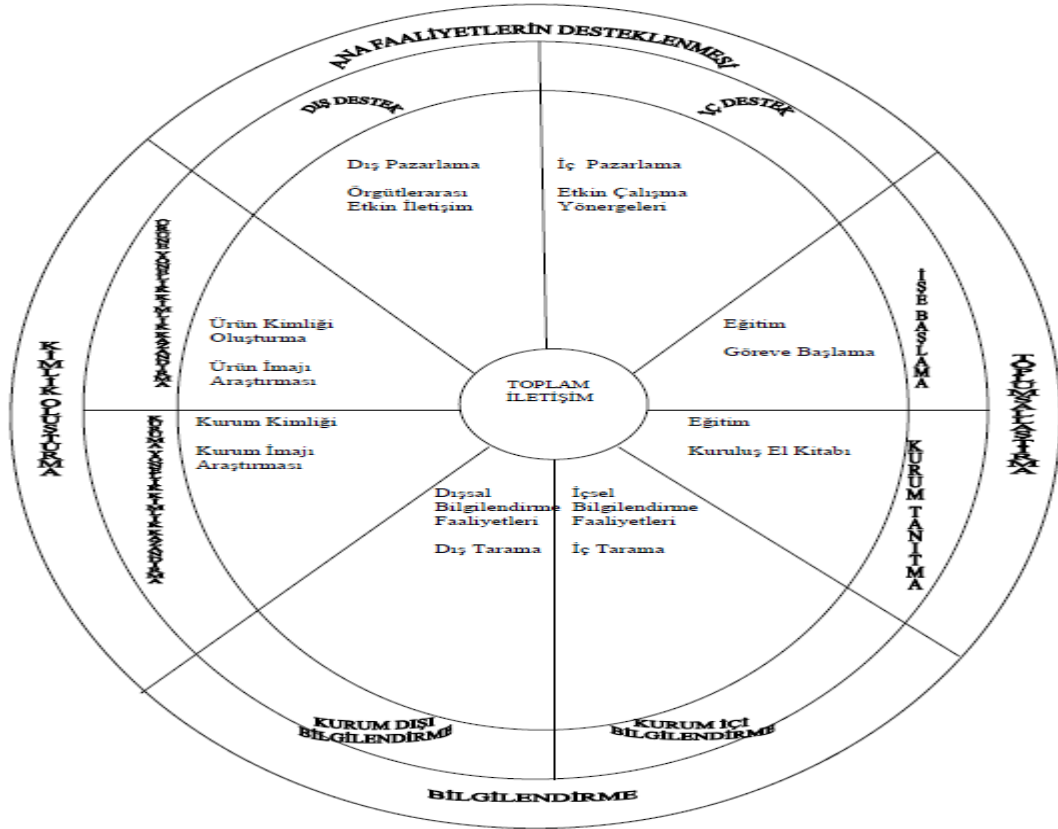
Örgütsel iletişim olgusunu kavrayabilmek için, bu konuyla ilgili teorik yaklaşımları da anlamak önemlidir. Örgütsel iletişimi teorik olarak açıklayan pek çok kuram mevcuttur. Kuramlar hakkında genel bir inceleme yapıldığında, örgütsel iletişim kuramlarının eş zamanlı olarak geliştiği söylenebilir. Bu nedenle, örgütsel iletişim kuramlarının analizi belirli bir kronolojik sıraya göre yapılmamıştır.

3.13.1. Aberg'in Örgütsel İletişim Kuramı

Aberg (1990)'in kuramına göre, örgüt içindeki tüm yapıların uyumlu bir şekilde çalışması başarıya ulaşmanın anahtarıdır. Bu kuramda; Örgüt içinde sürekli etkin çalışmayı oluşturmak, örgütün temel işlevlerini desteklemek ve gerektiği gibi yürütüldüğünü bilmek, örgütün hem iç hem de dış çevresi ile etkileşimde olmasını sağlamak, temel iç ve dış faaliyetleri destekleme (düzenleme), örgütlenme ve ürün temelli konumlandırma (ikna etme), örgütün hedef olarak gördüğü kitlelere farklı iletişim araçları ve yolları ile sürekli bilgi aktarma (bilgilendirme), ve örgüte dahil olan bireylerin örgütsel davranışlarını daha da iyi seviyeye getirebilmek için sürekli eğitim verme ve örgüte bağlılıklarını arttırma ve çalışanları iyi bir kurum vatandaşı olarak toplumsallaştırma (bütünleşme) olmak üzere iletişimin dört ana işlevi vardır (Görkem, 2013). Bu temel faaliyetlerin entegre bir şekilde ve bütünsel olarak yürütülmesi, hedef kitlede istenen sonuca ulaşmada önemli bir rol oynar. Bu nedenle, örgütsel iletişimde bütüncül bir yaklaşım benimsenmeli ve bir plan ve strateji çerçevesinde uygulanmalıdır. Bu bağlamda Aberg'in kuramı, bütünsel bir bakış açısı sunar ve temel altyapının oluşmasına yardımcı olur (Ertekin, 2017).

Kurumların iletişim çabalarının şekilden de anlaşılacağı gibi farklı olduğu görülmektedir; ancak, bu çabalar birbirini tamamlayan çeşitli görevlerden oluşur. Bu görevlerin birbirinden bağımsız bir şekilde yürütülmesi, hedef kitle üzerinde istenen etkinin elde edilmesini zorlaştırabilir. Bu sebeple, kurumsal iletişim mutlaka bir bütün olarak ele alınmalı ve belirli bir strateji ve plan doğrultusunda organize edilmelidir (Şekil 3.10). Aberg'in Teorisi,

bu fonksiyonların hangi bağlamda ve nasıl bütünleştirilebileceği konularında derinlemesine bir bilgi sunamamakla birlikte, bütünleştirmeye yönelik bir bakış açısı ve genel bir alt yapı sağlamaktadır (Görkem, 2013).



Şekil 3.10 Aberg'in Kurumsal İletişim Teorisi

Kaynak: Okay (2005)

3.13.2. Goodman'ın Örgütsel İletişim Kuramı

Goodman (1994), örgütün başarı ve verimliliğini etkileyen birçok faktör olduğunu ve örgütün başarılı olabilmesi için bu faktörlerin olumsuz etkilerini engellemesi gerektiğini öne sürmektedir. Örgütü, fonksiyonlarını bir bütün olarak ele alan bir yapı olarak görür. Bu bağlamda örgütsel iletişimin, örgüt içindeki yönetim ve örgütlenme fonksiyonlarının uygulanabilirliğinde de önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Örgüt, müşterileri, çalışanları, çevresi, ortakları ve yönetimi gibi unsurlarla sürekli etkileşim halindedir. Bir alandaki aksaklığın diğer alanları da olumsuz etkileyebilmesi söz konusu olduğu için örgütün sürekliliğini sağlamak amacıyla bu bağlantıları etkin bir şekilde yönetmesi gerekir (Görkem, 2013). Örgütlerin etkili ve verimli iletişim kurma çabaları, stratejileri ve yöntemleri örgütün yapısına, kültürüne, misyonuna ve vizyonuna bağlı olarak farklılık gösterebilir. Bununla

birlikte, örgütlerin iletişim sistemlerinin sadece iç ve dış çevreleriyle güçlü bağlara sahip olduklarında etkin bir şekilde çalışabileceğini savunmuştur (Ertekin, 2017).

Bu kurama göre, örgütün iç ve dış çevreleriyle bağlantı kurmasında önemli bir araç olan iletişim, sadece yöneticiler için değil, aynı zamanda örgütün temelinde çalışanlar ve örgütün mali, insani ve teknik faaliyetlerini etkileyen önemli bir unsurdur. Örgüt içinde iletişim, özellikle yönetim kademesinde etkili olmaktadır. Örgütsel iletişim, kurum içinde kritik bir işlev görür ve yapılanma fonksiyonları arasında dikkat çekici bir öneme sahiptir (Çalık, 2010).

Goodman (1994)'a göre örgütsel iletişim, bir kurumun en etkili ve faydalı olma amacıyla gerçekleştirdiği tüm iletişim faaliyetlerinin toplamı olmakla birlikte bir kurumun kimlik kazanması, sembol ve işaret kalıpları ile ortak bir dil oluşturmaya, hedef kitlesi nezdinde güven tesis etmesi ve gerekli bilgiyi öğrenme ve öğretme yetisinin, doğru bir şekilde yapılandırılmış örgütsel ve bütünsel iletişim uygulamalarına dayanmaktadır. Diğer yandan örgütlerde yapılacak örgütsel iletişim çalışmaları, iletişim liderlerine örgütsel iletişim sorumluluklarının tanımlanması, kriz iletişimi, çalışan ilişkileri, yatırımcı ilişkileri ve medya ilişkileri gibi alanlarda rehberlik ederek örgüt içinde sağlıklı bir mesaj akışı sağlar. Bu sayede çalışanların daha uyumlu, bütünsel ve koordine bir şekilde çalışmasına katkıda bulunurken, kurumu da değişen koşullardaki rekabet ortamına hazırlamaya yardımcı olur (Solmaz, 2013).

3.13.3. Argenti'nin Örgütsel İletişim Kuramı

Örgütsel iletişim; bir fonksiyon, bir iletişim kanalı, bir süreç ya da bir tutum veya inançlar bütünü anlamına gelebilir. Örgütsel iletişimin dört farklı boyutu tanımlamak için kullanılan bir terimdir (Argenti, 2006) . Boyutlara bakıldığında;

- I. *Fonksiyon boyutu:* Örgütsel iletişim fonksiyonunun hem iç hem de dış paydaşlarla iletişim kurmaktan sorumlu olduğu ve belirli alt fonksiyonlardan oluştuğu görülmektedir. Bu alt fonksiyonlar; medya ilişkileri, yatırımcı ilişkileri, iç iletişim ve çalışan iletişimi, hükümet ilişkileri, toplumsal ilişkiler, kurumsal hayırseverlik, kurumsal itibar ve pazarlama iletişimi gibi unsurları içermektedir.
- II. *Kurumsal iletişim kanalları:* Bu boyut ise basılı materyallerin yanı sıra kurumsal web sayfası ve bloglara eklenen içerikleri de kapsamaktadır.
- III. *İletişim süreçleri:* Bu boyutunda ise iletişim tarzı, zamanlama ve tavır ön plana çıkmaktadır. Bazı kurumlar resmi ve bürokratik bir iletişim tarzını tercih ederken, diğerleri gayri-resmi bir yaklaşımı benimseyerek, yöneticiler ile çalışanlar arasında ve genel olarak tüm paydaşlarla akıcı ve serbest bir iletişim sağlamayı hedefler.

IV. *Tutum ve inanç*: Tutum veya inançlar bütünü, insanların hangi konularda ve nasıl iletişim kurmaları gerektiği ve iletişim kurma çabasının değeri konusundaki inançlarını yansıtır.

Argenti (1998), kurumsal iletişimin bütünleştirilebilmesi için bölümler arasında koordinasyonun artırılması gerektiğini savunmaktadır. Örneğin, çalışan iletişimi konusunda insan kaynakları bölümü ile kurumsal iletişim bölümünün iş birliği içinde çalışmasının önemine dikkat çekmektedir. Ayrıca, bölümler arası bilgi akışının ve karar alma süreçlerinin kolaylaştırılmasının, kurumsal iletişimin bütünleştirilmesindeki önemine vurgu yapmaktadır. Son olarak, iş tanımlarının, bireysel sorumlulukların ve yetkilerin net bir şekilde tanımlanmasının gerekliliğini belirtmektedir. Ayrıca Argenti, bir kurumun iletişim kararlarının merkezileşmiş ya da özerkleştirilmiş olmasının, kurumun büyüklüğüne, coğrafi dağılımına ve ürün ve hizmet çeşitliliğine bağlı olduğunu belirtmiştir. Merkezileşmiş iletişimin, kurumun tüm iletişim biçimlerini kontrol etmede ve dolayısıyla tutarlılığı sağlamada kolaylık sağladığını vurguladığını ve özerk iletişimin ise bölümlere, kurumun genel ihtiyaçlarından ziyade kendi ihtiyaçlarına göre iletişim fonksiyonlarını düzenleme fırsatı ve esnekliği sunduğunu eklemiştir.

3.13.4. Belasen'in Örgütsel İletişim Kuramı

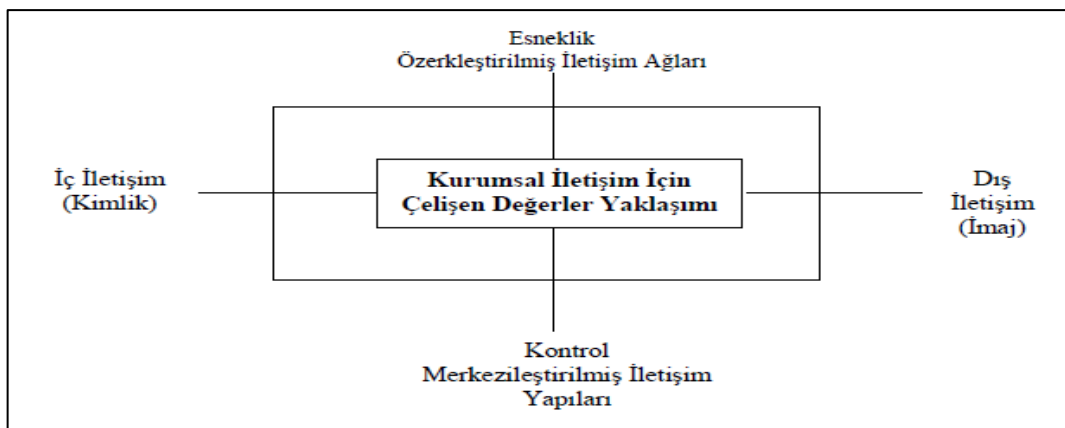
Belasen (2008)'e göre, örgütlerde iletişim, yalnızca bir kişi ya da birimin sorumluluğu değil, örgütün tüm kademelerini ilgilendiren planlı ve hayati bir olgudur. Örgütsel iletişim kapsamına giren konular ve yöntemler her ne kadar parçalı ve dağınık görünebilse de iletişimin bütüncül bir perspektifle ele alınarak kurum genelinde yaygınlaştırılması, gelecekte avantaj sağlama açısından etkili olmaktadır. Belasen (2008), kurumsal iletişim kavramının ortaya çıkışını birçok faktöre bağlar. Öncelikle, kurumsal iletişimin günümüzde yalnızca halkla ilişkiler ve pazarlama departmanları tarafından yürütülen bir işlev olmaktan çıktığını vurgular. Kurum içindeki diğer fonksiyonların da hem iç hem dış paydaşları etkileyen kurumsal politikaların belirlenmesi ve uygulanmasında rol oynayabileceğini belirtir.

Kurumlar büyüdükçe, bürokrasi ve standartlaştırma eğilimlerinin arttığı ve fonksiyonel bölümlenmenin iş gücünü düzenleme ile ekonomik hedeflere ulaşmada temel bir yöntem olarak kullanıldığı gözlemlenmektedir. Bu artan biçimselleştirme ve standardizasyon eğilimi, iç tutarlılık ve istikrarı sağlama çabasının bir sonucu olarak ortaya çıkar. Ancak, iletişim sürecinde kullanılan politikalar, süreçler ve çeşitli iletişim çıktıları (belgeler, broşürler, bültenler, haber bültenleri gibi) her bir fonksiyonel bölümde farklı bir şekilde uygulanır. Başka bir deyişle, her bölüm kendi özgün iletişim yöntemlerini kullanır; kendine has sözdizimi, format, tarz, jargon ve kavramlara sahiptir. Ayrıca, hangi medya kanallarını ve mesajları kullanarak hedef kitlesine

ulaşacağına dair genel bir yaklaşım geliştirir (Belasen, 2008). Söz konusu fonksiyonel bölümler bu şekilde çalışırken, kendi alanları dışındaki fonksiyonlara olan duyarlılıklarını kaybedebilir ve tamamen kendi hedeflerine odaklanabilirler. Bu doğrultuda, bulundukları bölümün çıkarlarını korumak amacıyla, bazı bilgileri diğer bölümlerle paylaşmaktan kaçınabilirler. Bu durum, bölümler arası iletişimin verimsizleşmesine yol açabilir ve aynı hedef kitleye iki farklı bölümden birbirini çelişen mesajlar iletilmesine neden olabilir. Oysa, bölümler arası iletişimdeki bu aksaklıkların giderilmesi, birçok fayda sağlayabilir (Sinickas, 2008).

Bu nedenlerle Belasen, kurumsal iletişimi, çelişen değerler arasında denge kurma çabası olarak görür. Kurum içindeki bölümler arasında yaşanan değer çatışmalarının yanı sıra, kurumun iç ve dış iletişim ihtiyaçları da birbiriyle çelişen gereksinimler doğurur. Örneğin, kurumlar iç uyum ve düzeni sağlamak için düzenleyici mekanizmalar kullanmak zorundadırlar. Ancak, dış iletişim ağlarına ve önemli paydaşlarının ihtiyaçlarına cevap verebilmek için daha yenilikçi ve esnek sistemlere ihtiyaç duyarlar. Bu durum, kurumsal iletişim fonksiyonlarının kendine özgü ve birbirine zıt ve çelişkili görünmesine neden olabilir. Ancak, Belasen, bu iletişim fonksiyonlarının aslında birbirini kapsayan ve tamamlayan bir doğaya sahip olduğunu vurgular (Görkem, 2013).

Kurumsal iletişim yöneticileri ve çalışanlarının en önemli rollerinden biri, bölümler arasında ve iç ile dış iletişim ihtiyaçları arasında kaçınılmaz olarak ortaya çıkacak çelişkili beklentiler arasında bir denge kurmak ve tutarlı mesajlar verilmesini sağlamaktır. Bu, güçlü bir kurumsal kimlik ve imajın geliştirilmesi ve korunması açısından büyük önem taşır (Belasen, 2008). Şekil 3.11’de, Belasen tarafından geliştirilmiş ve çelişen değerler arasında denge kurabilmek için temel bir çerçeve çizen bir model gösterilmektedir.



Şekil 3.11 Belasen'in Çelişen Değerler Yaklaşımı

Şekil 3.11'e bakıldığında, çelişkili beklentilerin iki ayrı düzlem üzerinde yer aldığını ve birbirine zıt kutuplar gibi görüldüğünü söylemek mümkündür. Dikey düzlem, özerkleşmiş

iletişim ağları ile merkezileşmiş ağlar arasındaki yelpazeyi gösterirken, yatay düzlem ise dış iletişim ile iç iletişim arasındaki aralığı simgelemektedir. Belasen (2008), kurumsal iletişimde çelişen değerler yaklaşımının bu eksenlerde denge sağlamak için bir pusula gibi kullanılmasını önermektedir.

Dikey düzlem, Kuzey kutbunda kurumsal esneklik sağlama amacını ve bu doğrultudaki beklentileri simgelerken, Güney kutbunda ise kurumsal kontrolün sağlanması amacını ve bu yöndeki beklentileri temsil etmektedir. Yatay düzlem ise, Batı ucunda iç tutarlılığı sağlama çabasını, Doğu ucunda ise dış çevreye adaptasyon sağlama çabasını simgeler ve bu iki uç arasındaki gerilimi ortaya koyar. Kurumlar, iç işleyişi yönetmek, izlemek ve değerlendirmek zorundadırlar. Ancak, bunu yaparken dış çevredeki demografik değişikliklere, küresel ekonomik gelişmelere, yasal düzenlemelere ve rakip kurumların faaliyetlerine karşı da duyarlı ve esnek olmalıdırlar. İletişimin iç ya da dış odaklı olma durumu, Şekilde parantez içinde belirtildiği gibi, kurumsal kimlik ve kurumsal imaj ilişkisini de işaret etmektedir. Düzlemin Doğu ucunda yer alan dış iletişim, çevresel faktörleri dikkate alarak kurumu konumlandırmak, rakiplerinden farklılaştırmak ve rekabet gücünü artırmak amacıyla yapılır. Güçlü bir kurumsal imaj, bu hedeflere ulaşmak için önemli bir güç sağlar. Kurumsal imaj, kurumsal kimliğin bir sonucudur; kurumsal kimlik ise kurumun iç ve dış hedef kitlelere kendini sunma biçimidir. Kurumsal kimliğin etkili olması için kurumsal amaçların, hedeflerin, değerlerin yanı sıra ritüeller, seremoniler, tasarım unsurları (logo ve isimler gibi) yerleşik hale getirilmelidir. Hem bu kimlik unsurlarını korumak hem de farklı paydaşlar nezdinde kurumsal imajı muhafaza etmek için esnek çalışma gerektiren özel bir çaba sarf edilmelidir (Belasen, 2008).

Bu doğrultuda, her örgütün iş çevresi, yapısı, müşterilerinin talepleri ve iç/dış koşullar gibi birçok farklı değişken, örgütsel iletişimin kavramsal açılımını ve görev tanımını kendine özgü bir şekilde şekillendirmektedir (Tunçel, 2011). Hem yöneticilerin hem de personelin sorumluluğunda olan örgütsel iletişim, iç ve dış paydaşlar arasında ortaya çıkabilecek beklentilere yanıt verebilmek amacıyla dengeli bir şekilde tasarlanmalıdır (Ertekin, 2017). Bu bağlamda, örgütler değişen koşullara uyum sağlayarak etkili bir kurumsal kimlik oluşturmalı ve bu kimlik aracılığıyla hedef kitlelere örgütün misyonunu, vizyonunu ve değerlerini doğru bir şekilde iletmelidir (Öztürk ve Şardağı, 2018).

3.13.5. Van Riel'in Örgütsel İletişim Kuramı

Van Riel (1992)'e göre, örgütsel iletişim yeni bir meslek değil, iletişime yenilikçi bir bakış açısıdır. Örgütsel iletişim, örgütün hedef kitlesine yararlı ilişkiler sağlamak amacıyla iç ve dış iletişim biçimlerinin en etkili ve verimli şekilde kullanılmasını ifade eder. Aynı zamanda,

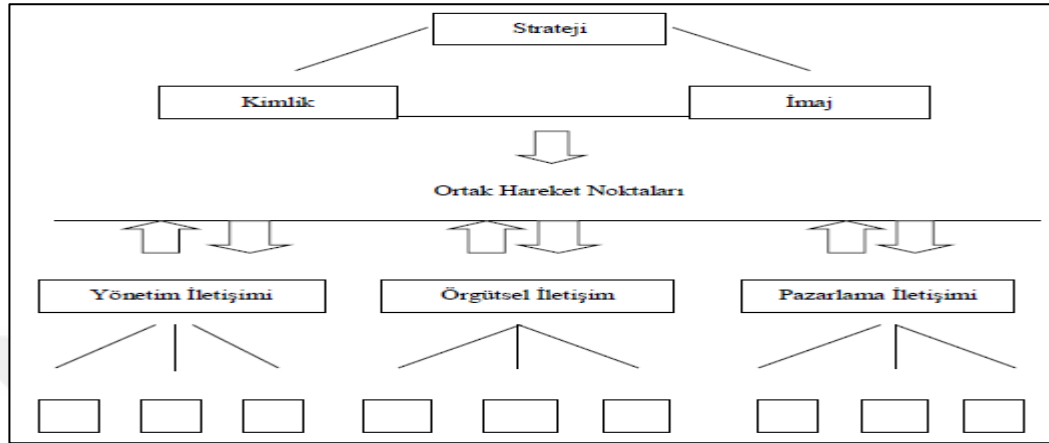
kurumsal iletişim, örgüt çalışanlarını şirketin amaç ve hedeflerini desteklemek üzere iş birliği yapmaya teşvik etmek için tanımlama ve değiştirme yeteneği olarak da kullanılmaktadır (Van Riel ve Fombrun, 2007). İletişim birimlerinin, birbirlerinin teorik ve uygulamalı literatürüne ve ihtiyaçlarına dair anlayış geliştirmeleri ve disiplinler arası bir bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir. Örgütsel iletişim, genellikle kurum içindeki iletişimin bir parçasıdır. Kurumun kurumsal ortaklarıyla uygun ilişkiler kurabilmesi için deneyimli bir şekilde kullanılan ve iç ve dış iletişim biçimlerini verimli bir şekilde bir araya getiren bir yönetim aracıdır. Örgütsel iletişim ve pazarlama, kimlik ile imaj ve imaj ile stratejik yönetim arasındaki kritik iletişim ağı rolünü üstlenir (Hepkon, 2003).

Van Riel (1992), geliştirdiği örgütsel iletişim kuramında, örgütün başarısında en önemli rollerin yönetim iletişimi, pazarlama iletişimi ve örgütsel iletişim tarafından oynandığını ileri sürmüştür. Örgütlerin başarılı olabilmesi için bu üç iletişim kategorisine yatırım yapılmasını ve sürekli değer katılmasını önermektedir. Pazarlama iletişimini, belirli bir ürün veya hizmetin piyasaya tanıtılması ve satışını artırma amacıyla yapılan faaliyetler olarak tanımlarken (Kılınç ve Akyol, 2018), örgütsel iletişimi örgütün iç ve dış paydaşlarıyla kurduğu her türlü iletişim olarak tanımlamıştır. Van Riel, halkla ilişkileri bilinen en eski örgütsel iletişim aracı olarak görmekte, ancak değişen koşullarda finans ve insan kaynakları gibi belirli kitlelerdeki ilişkileri temsil eden bölümlerin de ilgi alanına girdiğini öne sürmüştür (Hepkon, 2003). Yönetim iletişimini ise, örgütün üst ve orta düzey yöneticileri ile iç ve dış paydaşlar arasında gerçekleşen iletişim olarak tanımlamıştır (Gümüş ve Öksüz, 2010). Bu bağlamda, etkili bir iletişim sistemine sahip olmak için örgütlerin iç ve dış çevreleri ile olan iletişimlerini sürekli olarak etkin tutmaları, gerekli değişiklikleri yapmaları ve olumlu bir şekilde yönlendirmeleri gerektiğini belirtmiştir (Aydın, 2019). Ayrıca örgütün etkin iletişime sahip olabilmesi için çalışanlar ve bölümler arasında iş birliğinin olması gerektiğini ve çalışanların örgüt hedeflerini gerçekleştirmede istekli olmalarının önemli rol oynadığını savunmuştur (Ertekin vd., 2018).

Van Riel ve Fombrun (2007), örgütsel iletişimin başarılı olabilmesi için birkaç temel unsuru vurgular. Bunlar, hedef kitlelerin bilgi, tutum ve davranışlarında değişim yaratabilme yeteneği, dürüst ve simetrik iletişim, örgütsel, fonksiyonel ve koordinasyon seviyelerinde hesap verebilir ve ölçülebilir olma ve itibar yönetimine katkıda bulunma gerekliliğidir. Van Riel (1992) ise örgütsel iletişimin, birçok iletişim uzmanının ortaklaşa oluşturduğu genel bir stratejik çerçeveyi temel alarak, kendi iletişim katkılarını birleştirebileceği bir çerçeve fonksiyonu olarak gördüğünü belirtir. Bu çerçeve, örgütsel strateji, örgütsel kimlik ve örgütsel imaj üçgeni üzerine yapılandırılmalıdır. Çeşitli iletişim bölümlerinin temsilcileri bir araya gelerek, mevcut

ve istenilen örgütsel kimliğe ulaşmak ve örgütün imajını geliştirmek için kararlaştırılmış iletişim stratejisine ulaşmada faydalı olabilecek ortak hareket noktalarını belirlemelidirler.

Van Riel'in örgütsel iletişime bakış açısını Şekil 3.12'de ifade etmek mümkündür(Görkem, 2013).



Şekil 3.12 Van Riel'in Örgütsel İletişim Modeli

3.13.6. Cornelissen'in Örgütsel İletişim Kuramı

Cornelissen (2004), örgütsel iletişim kavramının temel bakış açısını, kavramın etimolojik kökenlerine inerek açıklar. Cornelissen'e göre "Kurumsal" kelimesinin İngilizce karşılığı olan "corporate" terimi, Latince "corpus" kelimesinden türetilmiştir. "Corpus" kelimesi, isim olarak vücut, birlik, topluluk anlamına gelirken, fiil olarak tek vücut olma, birlik ve bütünlük oluşturma anlamlarını taşır. Bu nedenle, örgütsel iletişim, kurumun stratejik amaçlarına ulaşabilmesi için bölümlerin kendi fonksiyonel sınırlarını aşmalarını ve bütünleşmelerini gerektirir.

Cornelissen, örgütsel iletişimde ortak karar verme ve uygulama süreçlerini geliştirecek ve iyileştirecek yapıların, kuralların, yöntemlerin ve süreçlerin gereksiniminin, doğal olarak bütünleşik bir bakış açısına işaret ettiğini belirtir. Net, güçlü ve tutarlı bir imaj yaratmanın, ancak böyle bir bütünleşik bakış açısıyla ve iç ve dış iletişimin tüm alanlarında çalışan iletişim uzmanları arasında koordinasyonun artırılmasıyla mümkün olacağını önerir. Cornelissen, örgütsel iletişimin sadece kulağa hoş gelen, akılda kalıcı ve tüm iletişim biçimlerini kapsayan genel bir terim olmadığını, aksine her bir iletişim alanındaki çalışmaları koordine eden ve denetleyen bir yönetim fonksiyonu olarak konumlandırıldığını vurgular (Görkem, 2013).

Örgütsel iletişim, ilgili gruplara yönelik mesajları üretme ve bu mesajları hedef kitleye iletme gibi taktiksel aktivitelerin yanı sıra; öngörme, planlama, koordine etme ve CEO ile diğer yöneticilere danışmanlık sağlama gibi birçok yönetim işlevini yerine getiren bir fonksiyondur

(Cornelissen, 2004). Ayrıca Cornelissen, kurumsal iletişimin birçok fayda sağladığını belirtir. Öncelikle, kurumdaki iletişim bölümleri arasındaki bütünlüğü ve güç birliğini artırır. Koordinasyonun artmasıyla, bölümlerin bireysel ihtiyaçları yerine kurumun bütünsel ihtiyaçları ön plana çıkar. Bu sayede, kurumsal iletişim bölümü, kurumun stratejik ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verebilir, rehberlik edebilir ve karar alma sürecinde daha fazla söz sahibi olabilir. Sonuç olarak, kurumsal iletişim sorumlusunun kurumsal hiyerarşide daha üst düzey bir konuma gelmesi mümkündür (Görkem, 2013).

Cornelissen, kurumsal iletişimi, örgütün paydaşlarına karşı olumlu bir itibar oluşturmak ve bu itibarın sürekliliğini sağlamak amacıyla tüm iletişim araçlarını etkin ve verimli şekilde kullanmak üzere bir çerçeve sunan bir yönetim fonksiyonu olarak tanımlar (Savaş, 2015). Cornelissen'e göre, örgüt yönetimi ve yöneticileri, örgütteki iletişim faaliyetlerini bütünsel bir bakış açısıyla gözlemlemeli ve bu sayede örgütün iletişim stratejisini genel kurumsal stratejisi ile birleştirebilmelidir (Tunçel, 2011). Ayrıca, Cornelissen, örgütlerin, bir insan gibi dinamik, canlı ve topluluklara hitap eden bir örgütsel kimliğe sahip olması gerektiğini öne sürmüştür (Cornelissen ve Kafouros, 2008).

Cornelissen (2004), kurumsal iletişim teorisinin bütünleştirme çalışmalarına yön verecek üç temel yaklaşım sağladığını belirtir. İlk olarak, tüm iletişim biçimlerinin bir bölüm altında toplanması ve bütünleştirilmesi gerekmektedir. Bu yaklaşım, uzmanların bilgi ve becerilerini paylaşımlarına olanak tanır ve iletişim fonksiyonunun otonomisi ile görünürlüğünü garanti altına alır. İkinci olarak, iletişim bölümünün kurumsal hiyerarşi içinde üst yönetime yakın bir şekilde konumlandırılması gerekmektedir. İletişim bölümü, baskın koalisyona yakın olmalı, kurumsal iletişimden sorumlu yönetici CEO'ya doğrudan raporlama ve danışmanlık yapmalı, hatta mümkünse yönetim kurulu veya üst yönetim grubunun bir üyesi olmalıdır. Son olarak, bölümler arası ve bölümler üstü koordinasyon mekanizmalarına ihtiyaç vardır. Örneğin, iletişim ve pazarlama bölümleri arasında koordinasyon sağlanmalıdır, çünkü iletişim ile ilgili işler farklı bilgi ve beceri alanlarını gerektirir.

Örgütsel iletişim kuramcılarının bakış açısıyla değerlendirildiğinde, örgütsel iletişim hem örgüt içi hem de örgüt dışı hedef kitlelerle iletişimi yöneterek etkinliği artıran bir iletişim yönetimi olarak tanımlanır. Bu iletişim, sistematik ve stratejik bir bütünlük içinde gerçekleştirilmelidir. Ancak bu iletişimi etkili bir şekilde gerçekleştirebilmek için, Grunig (2005)'in ifadesiyle, mükemmel halkla ilişkiler departmanlarına ihtiyaç vardır. Bu profesyonel departmanlar olmadan, örgüt içi ve dışı etkili bir iletişim yönetiminden söz edilemez. Dolayısıyla, örgütsel iletişim faaliyetlerinin aynı zamanda bir halkla ilişkiler faaliyeti olarak değerlendirilebileceği söylenebilir (Ertekin, 2017).

Sonuç olarak, örgütsel iletişim kuramları, iletişim süreçlerinin örgüt içindeki ve dışındaki etkilerini anlamak için geliştirilmiş çeşitli kuramlardan oluşmaktadır. Aberg'in kuramı, örgütsel iletişimin dört temel işlevini; etkin çalışma, düzenleme, bilgilendirme ve bütünleşme bağlamında bir bütün olarak ele alarak, bu işlevlerin entegre bir şekilde yürütülmesinin önemini vurgular. Goodman ise, örgütlerin iç ve dış çevreleriyle sürekli etkileşimde bulunarak verimliliği artırmaları gerektiğini ve iletişimin bu etkileşimlerde kritik bir rol oynadığını savunur. Argenti'nin kuramı ise örgütsel iletişimin fonksiyonel, kanal, süreç ve tutum boyutlarını detaylandırarak, bölümler arası koordinasyonun önemini ve iletişim stratejilerinin örgütün yapısına göre nasıl şekillendirilmesi gerektiğini ele alır.

Belasen, örgütsel iletişimin bütünsel bir yaklaşım gerektirdiğini ve bölümler arası uyumsuzlukların önüne geçilmesinin önemini belirtir. Van Riel, örgütsel iletişimi yönetim, pazarlama ve kurumsal iletişim olarak üç ana kategoriye ayırarak, bu alanlarda sürekli değer eklenmesi gerektiğini vurgular. Cornelissen ise örgütsel iletişimi bir yönetim fonksiyonu olarak görür ve iç iletişim ile dış iletişim arasındaki uyumu sağlamak için bütünleşik bir yaklaşımın önemini belirtir. Tüm bu kuramlar, örgütsel iletişimin etkin yönetimi için farklı perspektifler sunar ve her biri, iletişim süreçlerinin stratejik ve koordine bir şekilde yürütülmesi gerektiğini öne sürer.

3.14. Örgütsel İletişim ve Örgüt Kültürü

Toplum, kültür, örgüt ve iletişim birbirleriyle sıkı bir şekilde bağlıdır (Mumby ve Stohl, 1996). Örgüt kültürü, örgütsel geleneklerin ve istikrarın korunmasında, liderlikte, yeniliklerde ve birçok örgütsel süreçte rehberlik eder. Bu rehberlik, örgütsel iletişimle birlikte bir gerçeklik ve süreç olarak başlar (Reilly ve DiAngelo Jr, 1990). İletişim ve kültür arasında doğrudan bir bağlantı bulunur; belirli iletişim biçimleri belirli kültürel özelliklere özgüdür ve kültürel olgular iletişim süreciyle ortaya çıkar. Örgütsel iletişim, paylaşılan değerlerin, ideolojilerin, çevre ve insan bilgisi ile rol ilişkilerinin bir özetidir ve kültürel temellere dayanır (Ellis ve Maoz, 2003). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişimle ilgili literatür incelendiğinde, bu kavramların birbirinden ayrılmaz iki unsur olduğu öngörülmekle birlikte, Türkiye'de yapılan çalışmalarda bu iki kavramı bir arada ele alan pek çok derleme çalışması yapıldığı, buna rağmen nitel ve nicel araştırma yöntemleriyle bu iki olgu arasındaki ilişkiyi ele alan çok az çalışma olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel iletişim, bir kurumun kültürel değerlerini çalışanlara aktararak kurum kültürünün benimsenmesinde kritik bir rol oynar. Bu perspektiften değerlendirildiğinde, iletişim ve kültür, örgütsel performansın temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir

(Gudykunst vd., 1985). Örgütsel iletişimin işlevlerinden biri, çalışanlara örgüt kültürü hakkında bilgi sunmaktır; diğeri ise tüm çalışanların bu kültürle uyumlu hale gelmelerine destek olmaktır (Akıncı Vural, 2003). Örgüt kültürünü oluşturan inanç, değer, davranış ve tutumların fikri düzeyde belirmesi ve sembolik olarak aktarılması, iletişim yoluyla gerçekleşir (Eroğlu ve Özkan, 2009). Cansu (2006), örgütlerin kurumsal başarı hedeflerine ulaşabilmesi için güçlü bir örgüt kültürü oluşturma, etkili örgütsel iletişimle mümkün olduğunu belirtmektedir.

Örgüt kültürü üzerine çalışmalar yapan Deal ve Kennedy (1982)'ye göre, iletişimin rolü örgüt kültürünü güçlendirmektir. Bu yazarlar, güçlü kurum kültürlerinin insanlara anlam kattığını savunur ve değerlerin iletişim yoluyla korunduğunu, kahramanların ise iletişim aracılığıyla oluşturulduğunu ifade ederler. Ayrıca, güçlü kültürlerin dolaylı örgütsel iletişimin bir sonucu olduğunu belirtirler. Yani, çalışanlara dolaylı yollarla iletilen mesajlar, anlatılan hikayeler veya liderlerin sunduğu rol modelleri gibi dolaylı iletişim yöntemlerinin, doğrudan iletişimden daha etkileyici ve hafızada kalıcı olduğunu öne sürerler. Conrad ve Poole (2011)'e göre örgütsel iletişim, örgüt kültürünün benimsediği değerler doğrultusunda etkinliğini sürdürmekte ve örgütün yapısına bağlı olarak şekillenmektedir. Güçlü örgüt kültürlerinde, yönetimdeki açıklık ve şeffaflık ilkesi, iletişimin olumlu bir şekilde ilerlemesini sağlar. Çalışanların örgütlerine karşı duydukları bağlılık ve yüksek motivasyon, örgüt kültürünün ve örgüt içindeki iletişimin sağlıklı bir biçimde işlediğinin bir göstergesidir (Akıncı Vural, 2003).

Örgüt kültürünün çalışanlara iletilmesi ve onların bu kültürle uyum sağlaması açısından örgütsel iletişimin önemi, halkla ilişkiler yönetimine de çeşitli sorumluluklar yüklemektedir. İç halkla ilişkiler faaliyetleri, yöneticilerin maksimum verimlilik ve başarı sağlamak amacıyla ücret dışındaki pek çok uygulamayı kapsayan geniş bir alanı ifade eder. Örgütsel iletişimin hem örgüt hem de çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan bir işyeri ortamı yaratmada temel bir unsur olduğunu bilen kurum yöneticileri, artık personeli en önemli hedef kitle olarak görüp iç halkla ilişkiler ve insan kaynakları uygulamalarına daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Günümüzde çalışanlar, yalnızca bilgi almak yerine etkili bir iletişim beklemektedir. Bu gerçeği kavrayan ve personel ilişkilerine önem veren birçok firma, çalışanlarının anlayışını ve desteğini kazanarak sorunları daha kolay çözebilmektedir. İş hayatında sürekli bir iletişim mevcut gibi görünse de etkili iletişim, planlı aktiviteler ve güven ortamında gelişen tatmin edici personel ilişkileriyle sağlanabilir. Bu bağlamda, liderlik çoğunlukla iletişimle ilişkilendirilirken, üst yönetimden halkla ilişkiler yönetiminin desteğiyle kurum kültürünün çalışanlara benimsetilmesi ve doğru örgütsel iklimin oluşturulması beklenir. İletişimi engelleyen her türlü engelin kaldırılması, çalışanların bilgiyi dedikodu ve söylentiler yerine halkla ilişkiler teknikleri

aracılığıyla alması ve geri-bilgiye önem verilmesi bu anlayışın temel taşlarını oluşturur. (Akıncı Vural, 2003).

Örgüt kültürü ile iletişim, birbirini karşılıklı olarak etkileyen iki kavramdır. Örgütsel iletişim, örgüt kültürünün işlerliğini sürdürmesini, aktarılmasını ve yeni koşullara uyum sağlamasını destekler (Karadal ve Hekimoğlu, 2020). Bilinçli olarak oluşturulmuş örgüt kültürlerinde, iletişim büyük ölçüde kolaylaştırılmış olup, kurallar ve kanallar net bir şekilde belirlenmiştir; bu tür ortamlarda açıklık, dürüstlük ve hız ilkeleri benimsenmiştir. Etkin ve başarılı örgüt kültürlerinde, bireyleri destekleyici ve empatik bir iletişim ortamı hakimdir. İletişim, örgüt kültürünün oluşturulma aşamasından itibaren, kültürün üyeler tarafından benimsenmesinde, sürekliliğinin sağlanmasında ve gerektiğinde değiştirilmesinde önemli bir rol oynar (Tutar, 2003). Gudykunst (1997), bireylerin bir örgütteki iletişim süreçlerini şekillendiren bir kültür içinde sosyalleştiklerini ve aynı zamanda iletişim yoluyla zamanla bu kültürü değiştirebileceklerini ifade etmektedir. Kültür, iletişimsel bir yapı olarak değerlendirilebilir ve iletişim, kültürün oluşumunda, yönetiminde ve devamında kritik bir rol oynar. İletişim, bir organizasyon içindeki bireylerin davranış, inanç ve tutumlarında uyum sağlama eğilimlerini yansıtan bir süreçtir. Bu süreç, organizasyonun yaptığı işe anlam katar ve örgütsel gerçekliğe dair algıları etkiler. Kültür ve iletişim arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmalar artmış ve bu çalışmalar kültürün iletişimi etkilediğini, iletişimin ise kültürü şekillendirmeye yardımcı olduğunu göstermiştir (Kowalski, 2000).

Örgütlerin biçimsel yapısının iletişimi nasıl etkilediğini anlamak için örgüt kuramcıları iletişimi, örgüt yapısıyla ilişkili bağımlı bir değişken olarak incelemişlerdir. Diğer yandan, iletişim araştırmacıları iletişimi bağımsız bir değişken olarak ele alıp, örgüt yapısının nasıl oluştuğunu ve etkileşim yaratan modellere nasıl ulaşıldığını araştırmışlardır. Bu çalışmalar sonucunda, örgüt yapısının örgütsel iletişimi biçimlendirdiği ortaya konmuştur (Jensen, 2003). Pacanowsky ve O'Donnell-Trujillo (1982) benzer şekilde, örgüt kültürünün anlaşılabilmesi için örgütlerin iletişim modellerinin incelenmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Bu araştırmacılara göre, örgüt kültürü, örgütsel iletişimi inceleyerek anlaşılabilir. Reilly ve DiAngelo Jr (1990) da iletişimin içeriğinin ve anlamının anlaşılması yoluyla örgüt kültürünün tam olarak çözümlenebileceğini aynı şekilde ifade etmektedir.

Örgütsel iletişimin işlevlerinden biri, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlamak, diğeri ise üyelerin bu kültürle bütünleşmelerine yardımcı olmaktır (Akıncı Vural, 2003). Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişimi sağlar; enformel mesajlar, çalışanlar arasında anlatılan hikayeler, dedikodular, formel iletişim yoluyla iletilen mesajlar, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin

işletilmesiyle anlam kazanır. Bir örgüt kimliğinin ortaya çıkması, örgüt üyelerinin geçmişi, bugünü ve geleceği yorumlaması, ayrıca örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikayeleri algılamasıyla paralel olarak gerekleşi. Örgütsel kimlik, örgütsel iletişim yoluyla örgütsel kültürün benimsenmesi ve yaşanmasıyla kazanılır (Kreps, 1986).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DİJİTAL VATANDAŞLIK

5.1. Vatandaşlık Kavramı ve Kapsamı

"Vatandaş" terimi, Latince "civis" ya da "civitas" kelimelerinden türetilmiştir ve bu terimler, özellikle Roma Cumhuriyeti döneminde bir şehir devletinin üyesini ifade etmektedir. "Civitas", Yunanca "polites" teriminin Latince karşılığıdır ve bu da bir polis veya Yunan şehir devletinin üyesi anlamına gelmektedir. Aristoteles, Atina'nın ünlü şehir devletinde bir vatandaş olarak, vatandaşı devletin yöneten ve bunun karşılığında da yönetilen kişi olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle, devletin yöneticilerinin daha sonra yönetilenler tarafından yönetici konumuna geçeceği bir tür rotasyonun söz konusu olabileceği söylenebilir. Bu tanım, vatandaşların siyasi yönetim sürecinden ayrı düşünülmemeyeceğini vurgular. Aristoteles'in bu tanımı, bugün bile vatandaşların politik ve demokratik süreçlere aktif katılımını teşvik eden bir kaynak olmuştur. Ancak bu tanım, bazı yöneticiler tarafından politik olarak tehlikeli olarak değerlendirildiği için ya terkedilmiş ya da farklı bir anlam yüklenmiştir (Smith, 2002).

Vatandaşlık kavramı, ilk olarak Sparta'da olmak üzere Antik Yunan şehir devletlerinde ortaya çıkmıştır. Bu kavram, bir şehir veya devlete bağlı özgür bireyler için yapılan bir tanım olarak değerlendirilmektedir (Karaduman ve Öztürk, 2014). Vatandaşlık kavramı, literatürde bir kişinin bir devlete bağlılık ve üyelik durumunu ifade eden bir kavram olarak karşımıza çıkmış ve siyasal özgürlüğün simgesi olarak kabul edilmiştir (Kartal, 2010). Öte yandan, Atina şehir devletlerinde vatandaşlık hak ve statüleri yalnızca seçkin soylulara verilmiş ve geniş halk kitleleri bu haklardan dışlanmışlardır (Hague ve Loader, 2005). Bu dönemde, Atinalı bir ebeveyninden doğmuş 18 yaşından büyük erkekler vatandaş olarak kabul edilirken, köleler, kadınlar ve yerleşik yabancılar vatandaşlık hakkından mahrum bırakılmışlardır (Erbay, 2009). Bu bağlamda, Atina demokrasisinde vatandaşlık, sadece belirli bireyler veya gruplar için geçerli olduğundan kapsayıcı bir nitelik taşımamaktadır.

Roma İmparatorluğu'nda vatandaşlık, Aristoteles'in tanımından farklı bir anlamda kullanılmıştır. Roma'daki vatandaşlar, Roma devletine bağlılık gösterdikleri için, Roma askerleri ve yargıçlarının koruması altındaydılar. Bu dönemde, yaşayanların özyönetim sürecine katılmaları teşvik edilmemiştir (Smith, 2002). Orta Çağ boyunca vatandaşlık kavramı, feodal yapıların ve bireysel monarşilere dayalı devletlerin etkisi altında kalmıştır. Bu dönemde insanlar, siyasi iradeye sahip olanlara sadık olanlar ve sadık olmayanlar olarak iki gruba

ayrılmıştır. Krala veya idari birime bağlı olanlar, yönetici lordun veya kralın tebaası olarak kabul edilirdi (Aybay, 1982). Ayrıca, Orta Çağ'da vatandaşlık kavramının oluşumunda din önemli bir rol oynamıştır. Feodal dönemde, ekonomik güç sahibi olan feodal beyler, ekonomik özgürlüklerini korumak için vatandaşlık kavramını geliştirmeye başlamışlardır (Polat, 2011).

Rönesans döneminde, birçok İtalyan şehri bağımsızlığını kazanmış ve vatandaşlarına özyönetim hakkı tanımıştır. Bu şehirler, antik Yunan'daki cumhuriyetçi düşünceleri yeniden gündeme getirerek katılımcı vatandaşlık anlayışını uygulamaya başlamıştır (Smith, 2002). Fransız Devrimi ile birlikte, vatandaşlık anlayışında önemli bir değişim yaşanmış ve insanlar artık krala bağlı değil, diğer kişilerle eşit statüde bireyler olarak kabul edilmiştir. Bu dönemde vatandaşlık, kişinin ait olduğu toplumda yaşamasını ve toplumun oluşturduğu yazılı ve yazılı olmayan normlar tarafından sağlanan hakları korumasını ifade etmektedir. Bu bağlamda, vatandaşlık kavramının Fransız Devrimi ile yeni bir anlam kazandığı belirtilmektedir (Erbay, 2009). 17. yüzyılda Avrupa'da ortaya çıkan devletler, ulusal özerklik düşüncesinin bir sonucuydu ve bu süreç, vatandaşlık kavramının modern demokrasilerin temel özelliklerinden biri olarak şekillendiğini göstermektedir (Erhürman, 2003). 20. yüzyılda vatandaşlık kavramı, temel hak ve özgürlükler açısından önemli bir değer kazanmaktadır. Ulusun, devletin korunmasını sağladığı anlayışı, vatandaşlık kavramının önemini artırmaktadır. Bu durum, vatandaşların devletlere aidiyet duygusunu güçlendirmekte ve vatandaşlık bağıını kuvvetlendirmektedir (Özçınar, 2023).

Vatandaşlık, farklı ülkelerde ve zamanın şartlarına bağlı olarak değişen bir kavramdır ve hukuki boyutuyla; kişisel, politik ve sosyal haklar olmak üzere üç ana başlık altında incelenmektedir. Demokratik vatandaşlık anlayışında, kişisel haklar, bireylerin kendilerini özgürce ifade etme, düşünce ve inanç özgürlüğü, yasalar önünde eşitlik ve mülkiyet edinme gibi haklarla tanımlanır. Siyasi haklar, vatandaşın devlet yönetimine katılımını, yani seçme ve seçilme haklarını içerir. Sosyal haklar ise, tüm vatandaşlık kimliğine sahip bireylerin sağlık, eğitim ve sosyal hizmetlere erişim konusunda eşit şartlara sahip olmalarını ifade eder (Marshall ve Bottomore, 2000).

Tarihsel sürece bakıldığında, vatandaşlık bağlamında 18. yüzyılda medeni haklar ön plandayken, 19. yüzyılda siyasi haklar öne çıkmış, 20. yüzyılda ise sosyal haklar önem kazanmıştır. Bu değişiklikler, vatandaşlığın dinamik bir kavram olduğunu ve toplumdan topluma, zamana bağlı olarak farklılık gösterdiğini göstermektedir. Aynı toprak parçasında yaşamasına ve aynı zaman diliminde bulunmasına rağmen, vatandaşlık hakları konusunda fikir ayrılıkları yaşanabilmektedir (Schugurensky, 2005). Modern vatandaşlık ise, bireylerin bir ulus-devlete bağlı olmasını gerektirir. Modern vatandaşlık kimliği taşıyan kişiler, devlet önünde

eşit bir konumda bulunur ve diğer kimliklerinden bağımsız olarak haklarını kullanma ve sorumluluklarını yerine getirme konusunda eşit haklara sahiptirler. Bu bağlamda, modern vatandaşlar arasında herhangi bir üstünlük söz konusu değildir (Gülpınar, 2012).

Tanımlardan da anlaşıldığı gibi vatandaşlık, tek bir tanımla açıklanması zor bir kavram olmasına rağmen, genel olarak devlet ile bireyler arasındaki hukuki ve siyasi bağı ifade eder. Hukuki anlamda, vatandaşlık kişinin devlete olan bağına belirler ve bu bağ, kişinin devletin sağladığı haklardan yararlanmasını ve yükümlülüklerini yerine getirmesini sağlar (Nalbant, 2014). Vatandaşlık, bireylere devletin sunduğu medeni ve siyasi hakları sunar ve bu hakların karşılığında bireylerin devletin yasalarına uyması, kamu harcamalarına katkıda bulunması ve devletin savunulması gibi yükümlülükleri yerine getirmesini gerektirir. Anayasal sistemlerde ise, bir kişinin vatandaşlık statüsüne sahip olabilmesi ve ülkenin haklarından yararlanabilmesi için o ülkeye vatandaşlık bağı ile bağlı olması gerekir (Töre, 2017).

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler, toplumların ekonomik, siyasi, sosyal, psikolojik ve dijital yapılarını önemli ölçüde etkilemiştir. İletişim teknolojilerinin hızlı gelişimi, bireyleri ve toplumu yeniden biçimlendirmiş (Yalçınkaya ve Cibaroğlu, 2019) ve geleneksel vatandaşlık anlayışını değiştirmiştir (Pangrazio ve Sefton-Green, 2021). Teknolojik yenilikler, vatandaşlık kavramını etkileyerek yeni bir kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu kavram, “dijital vatandaşlık” olarak adlandırılmaktadır. Yeni dijital araçlar ve iletişim platformlarının ortaya çıkışı, girişimcilik kavramını ve faaliyetlerini de dönüştürmüştür. Teknoloji dünyasında hızla yer alan kadın girişimcilerin, iyi bir dijital vatandaş olarak kabul edilmeleri için dijital platformlarda hak ve sorumluluklarının farkında olmaları ve etik kurallara uygun davranmaları gerekmektedir (Atalay ve Varol, 2016).

5.2. Dijitalleşme Kavramı ve Kapsamı

Dijitalleşme, görsel ve iletişim teknolojilerinde mevcut süreçlerin en gelişmiş hali olarak kendini gösterir. Geleneksel bilgi edinme yöntemlerinden farklı olarak, dijitalleşme, kodlama sistemine dayalı çok katmanlı etkileşim ve yüksek hız hedefler. Görsel içerikli mesajların dijital kodların birleşimiyle oluşması, yaşamı kolaylaştırıcı bir rol oynar ve büyük önem taşır. Dijitalleşme süreci, birçok yeni kavramın ortaya çıkmasına yol açmıştır ve görsel bildirimde modern bir dönem yaratmıştır (Sunal, 2016).

Dijitalleşme, birçok platformda önemli bir teknolojik gelişme olarak öne çıkmaktadır. Dijitalleşme, benzer mesajları (görüntüler, imgeler, kelimeler vb.) çeşitli biçimlerde düzenlenebilir, elektronik ortamda depolanabilir, saklanabilir ve iletilebilir verilere dönüştürme sürecini ifade eder. Ses, metin ve görüntü gibi mesajlar dijitalleştirildikten sonra kolayca

birleştirilebilir, bu da geçmişte mümkün olmayan bilgi bütünleştirme işlemlerini gerçekleştirilebilir kılar. Dijitalleşmenin etkisi, metin, ses ve videoyu birlikte işleme yeteneği sunarak, bilgisayarlara özgü çoklu ortam uygulamalarının çeşitlerini ortaya çıkarmaktadır. Bu gelişme, radyo, televizyon, telefon ve bilgisayar gibi iletişim araçlarının daha erişilebilir ve kullanıcı dostu hale gelmesini sağlamıştır (Ormanlı, 2012).

Dijitalleşme kavramı, internet ortamında nedensellik, özgürlük ve sınırsız alışverişe dayalı bir "siber ütopya" olarak kendini göstermiştir. Bu anlayış çerçevesinde, internetin televizyonun oluşturduğu kitle iletişim kültüründen farklı bir bağlam sunduğu düşünülmektedir. Kamu kuruluşları ve üniversiteleri birbirine bağlayan internet, reklam ve finans sektörlerinde de önemli bir rol oynamaya başlamış ve bu durum internetin ticari ve sosyal potansiyelini artırarak, onu tüketim ve kontrolün yoğunlaştığı bir araç haline getirmiştir (Başlar, 2013). Dijitalleşme kavramı, yeni medya çağını temsil eden ve hızla gelişen bir süreçtir. Bilgi ve iletişim teknolojileri, bu sürecin temel bileşenlerini oluşturur ve geleneksel bilgi üretme, raporlama ve iletme yöntemlerinin dönüşümüne öncülük ederek bilgilerin hızlı ve serbest dolaşımını sağlar (Değirmencioğlu, 2016).

Dijitalleşmenin en önemli özelliklerinden biri, verileri farklı formatlara dönüştürebilme yeteneğidir. Dijital içerik sayesinde, bilgiler farklı iletişim kanalları üzerinden hızlı ve sorunsuz bir şekilde aktarılabilir. Ayrıca, elektronik cihazların boyutlarının küçülmesine katkıda bulunan dijitalleşme, bilginin mobilizasyonunu da mümkün kılmıştır. Bu süreç, iletişimi kablo bağımlılığından kurtarmış ve kişisel iletişim araçlarının kullanımını yaygınlaştırmıştır (Değirmencioğlu, 2016). Dijitalleşme, bilgilerin bir kopyasının üretilmesi değil, bilginin bir formdan diğerine dönüştürülmesi anlamına gelir. Örneğin, basılı, yazılı ve sözlü (analog) materyallerin bilgisayarlar tarafından okunabilir ve işlenebilir hale getirilmesidir. Tarihçi Cahterina Berth'e göre, telgrafın icadı dijitalleşmenin başlangıcı olarak kabul edilir. Tarihsel süreçte dijitalleşme kavramının değerlendirilmesi farklı yönler kaymıştır. Berth'in telgraf yaklaşımında olduğu gibi, dijitalleşmenin toplumsal etkilerine odaklanmak ve bu etkileri toplumsal algılar ile dönemsel koşullarla ilişkilendirmek önemlidir. Günümüzde teknolojinin ulaştığı seviyeye bakıldığında, dijitalleşmenin oldukça karmaşık bir şekilde algılandığı görülmektedir (Yayla, 2015).

Günümüzde teknolojiye erişim, takip etme ve dijital ürünlere sahip olma oldukça kolay hale gelmiştir. Teknolojinin insan yaşamında daha erişilebilir bir hale gelmesinde finansal erişilebilirliğin önemli bir rolü bulunmaktadır. Dijital ürünler, günlük yaşamda giderek vazgeçilmez bir konum kazanmıştır. Dijitalleşmenin insanların günlük hayatları üzerindeki

etkileri incelendiğinde, aşağıdaki alanlarda güçlü bir etkisi olduğu gözlemlenmektedir (Algan, 2021):

- ✓ *Sosyokültürel yapı:* Dijitalleşmenin en çok tartışılan alanlarından biri sosyokültürel yapıdır. Dijital dünyadaki unsurlar, mevcut kültürel yapılar üzerinde değişimlere yol açarak yerleşik ve geleneksel kültürlerin dönüşümünü zorunlu kılmaktadır. Bu değişiklikler, özellikle genç nesil üzerinde daha belirgin bir şekilde gözlemlenmektedir (Karahisar, 2013).
- ✓ *İletişim:* Dijital unsurlar ve platformlarla iletişim, köklü bir dönüşüm geçirmektedir. Dijital çağın getirdiği yeniliklerle birlikte insanlar, kurumlar ve devletler de değişim göstermektedir. İnsanlar, kendilerini ifade etmek için dijital araçları yeni ve etkili seçenekler olarak değerlendirmektedir (Karabulut, 2015).
- ✓ *Eğitim:* Teknolojideki ilerlemeler, eğitimde kullanılan araçların dijitalleşmesini sağlamıştır. Günümüzde öğrenciler, dijital araçlar sayesinde bilgiye daha hızlı ve kolay bir şekilde erişebilmektedir. Ayrıca, dijital eğitim dönemi, bilgi paylaşımını önemli ölçüde kolaylaştırmaktadır (Yıldırım, 2013).
- ✓ *Sağlık:* Tıp, en hızlı gelişen alanlardan biridir. Hastalar, tedaviler, tedavi ekipmanları ve doktorlar dijital araçları aktif olarak kullandığında, tıpta daha etkili sonuçlar elde edildiği gözlemlenmektedir. Bilgi toplama ve görüntüleme sistemlerinin dijitalleşmesi, tıp dünyasına önemli katkılarda bulunmaktadır (Bhavnani vd., 2016).
- ✓ *İş dünyası:* Günümüzde dijital ortamlar, üretim, pazarlama, satış ve istihdam gibi temel iş süreçlerini şekillendirmektedir. İşletmeler, bu fonksiyonları dijital dünyaya taşımakta ve şirket yöneticilerinin beklentileri dijital değişimlerle uyumlu hale gelmektedir. Bu durum, dijitalleşmenin iş dünyasının temel işlevlerinin içerik ve biçim açısından değişmesine olanak tanıdığını göstermektedir (Şahin vd., 2015).

Listelenen öğelerde görüldüğü gibi, dijital değişim insan yaşamının her alanında doğrudan etkisini hissettirmektedir. Bu durum, dijitalleşmenin insan yaşamında geniş bir yer kapladığını ortaya koymaktadır. Özellikle yeni nesil için dijital dünya, sosyal kimlik değişiminde büyük bir rol oynamaktadır. İletişimdeki ilerlemeler göz önüne alındığında, dijitalleşen dünyadaki yeniliklerin çoğu iletişimle ilişkilidir. İnsanların aktif varlıklar olduğu düşünüldüğünde, iletişim ve dijital unsurların birleşiminin, bireylerin ve toplumların değişiminin temelini oluşturduğu anlaşılabılır. Bu bağlamda yeni dijital dünya, insanların kendilerini ifade etmeleri için yeni bir araç sunduğunu açıkça göstermektedir (Algan, 2021).

Dijital toplumun birey üzerinde yarattığı en önemli etki sanallık kavramıdır. Sanal bir dünyada, bireylerin gerçek hayattaki her şey “dijital alanlar, ekranlar ve ağlar” dijital ortamlara

aktarılmış olarak görülmektedir. Bu şekilde, sanal dijital dünya doğrudan insan yaşamına entegre olmaktadır. Sosyal yaşam, eğitim ve çalışma hayatı gibi alanlarda, dijital dünyanın etkileri doğrudan hissedilmektedir. Özellikle iletişim söz konusu olduğunda, dijital unsurlar daha önemli hale gelir ve insanların kendilerini ifade etmeleri için temel araçlar haline dönüşür (Sayar, 2016).

İnternet üzerinden kendi kültürel ortamını yaratma süreci, dijitalleşmenin sanal olmasına rağmen birçok insan tarafından gerçek gibi algılanmasını ve benimsenmesini sağlamaktadır. Bu yeni sosyal yapı, aynı zamanda kendi kültürünü şekillendirerek özgün bir lisan geliştirmektedir. Ancak bu yapı, kültürel çatışmalara da yol açabilecek potansiyele sahiptir. Dijital ortamın yarattığı sanal kitle, toplumun büyük bir kesimini etkisi altına almaktadır (Güzel, 2016).

Dijitalleşme, toplumsal yaşamda birçok kolaylık sağlarken dezavantajlı gruplar için de zorluklar oluşturabilmektedir. Prensky (2001)'ye göre, 1980 sonrası doğanlar "Dijital Yerliler" olarak tanımlanır. Bu kişiler, dijital toplumda doğmuş ve teknoloji ile iç içe yaşamış gruplardır. Dijital Yerliler, teknolojiyle bütünleşmiş, özellikle sosyal medyayı aktif olarak kullanan bireylerdir. Sosyal medyayı genellikle sosyalleşmek, arkadaş edinmek, iletişim kurmak ve fikirlerini özgürce ifade etmek için kullanırlar.

1980 öncesi doğanlar ise "Dijital Göçmenler" dir. Bu kişiler, teknolojik gelişmelere ve dijital çağa uyum sağlama konusunda zorluklar yaşamaktadır çünkü teknolojiyi sonradan benimsemişlerdir. Dijital Göçmenler, dijital araç ve gereçlerle uyum sağlama sürecinde zorluk yaşamışlardır. Özellikle yaşlı bireyler, dijitalleşen topluma uyum sağlama noktasında daha fazla sorun yaşamaktadır. Ancak dijital göçmenler, teknolojik gelişmelere bir ölçüde uyum sağlayarak dijital araçları sohbet, oyun gibi amaçlarla kullanmaktadırlar. Bir sentez olarak kabul edilebilecek "Dijital Göçebeler" grubu ise dijital çağa uyum sağlamaya çalışan ve teknolojik araçları ihtiyaçları doğrultusunda kullanan kişilerdir. Ayrıca, "Dijital Melezler" olarak adlandırılan bir grup da vardır; bu grup 1970 ve 1999 yılları arasında doğmuş olup hem dijital yerlilerden hem de dijital göçmenlerden bazı özellikler taşır. Sonuç olarak, dijital toplumda çeşitli vatandaşlık türleri bulunmaktadır ve her biri farklı yaş gruplarına odaklanmaktadır. Bu tanımlamaların hepsini kapsayan bir kavram ise dijital vatandaşlıktır.

5.3. Dijital Vatandaşlık Kavramı ve Kapsamı

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler, toplumların (ekonomik, siyasi, sosyal, psikolojik, dijital vb.) yapılarını büyük ölçüde etkilemektedir. İletişim teknolojilerinin hızlı gelişimi, bireyleri ve toplumu yeniden şekillendirmiş (Yalçınkaya ve Cibaroglu, 2019) ve

geleneksel vatandaşlık anlayışının değişmesine neden olmuştur (Pangrazio ve Sefton-Green, 2021). Teknolojik yenilikler, vatandaşlık kavramını etkileyerek yeni bir kavramın ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu kavram "dijital vatandaşlık" olarak adlandırılmaktadır. Ayrıca, yeni dijital araçların ve iletişim platformlarının ortaya çıkışı, girişimcilik anlayışını ve uygulamalarını da değiştirmiştir. Hızla gelişen teknoloji dünyasında kadın girişimcilerin iyi bir dijital vatandaş olarak kabul edilmesi için dijital platformlarda hak ve sorumluluklarını bilmeleri ve etik kurallara uygun hareket etmeleri gerekmektedir (Atalay ve Varol, 2016).

Günümüzde teknolojilerin hızla gelişmesi ve ilerlemesi, toplumları teknolojilere uyum sağlamak zorunda kalmışlardır. Teknolojinin gelişimi, çeşitli dijital araç ve platformların ortaya çıkmasına ve bu sürecin devam etmesine neden olmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin ilerlemesi, insanların bilgiye daha hızlı ve kolay bir şekilde erişmelerini sağlamıştır. Bugün, insanlar bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak farklı bölgelerdeki kişilerle iletişim kurabilmekte ve etkileşimde bulunabilmektedirler. Bu durum, vatandaşlık kavramına yeni bir boyut kazandırmıştır. Teknolojik gelişmeler, vatandaşlık anlayışını etkileyerek "Dijital Kimlik" kavramının ortaya çıkmasına yol açmıştır (Turan ve Avcı, 2018). Dijital kimlik, geleneksel vatandaşlık kavramını etkileyerek tüm vatandaşlara eşit hak ve sorumluluk sunan küresel vatandaşlık anlayışını getirmiştir. Teknolojinin ilerlemesi, devlet sınırlarına bağlı vatandaşlık anlayışının ortadan kalkmasına ve küresel vatandaşlık kavramının güçlenmesine neden olmuştur. Bu bağlamda, vatandaşlık kavramı yeni bir boyut kazanmıştır (Yalçınkaya ve Cibaroglu, 2019). Dijital vatandaşlık kavramı, teknolojik, ekonomik, siyasi ve sosyal gelişmelere bağlı olarak çeşitli isimlerle anılmaktadır. Dijital vatandaşlık, dijitalleşme süreciyle birlikte literatüre girmiştir. Geleneksel vatandaşlık hak ve sorumluluklarının çevrimiçi ortama taşınması ve bireylerin bu ortamlarda sahip oldukları hakların devam etmesi, çok boyutlu bir vatandaşlık kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Çubukcu ve Bayzan, 2013).

Literatürde dijital vatandaş ve dijital vatandaşlık kavramlarına dair birçok tanım bulunmaktadır. Dijital vatandaşlık konusunda literatürde önemli isimlerden biri Mike Ribble'dir. Ribble (2011)'a göre, dijital vatandaşlık, bireylerin dijital dünyada güvenli, sorumlu ve etik bir şekilde hareket etmelerini sağlayan bir dizi beceri, tutum ve davranış olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, internet ve diğer dijital teknolojilerin yaygınlaşmasıyla birlikte ortaya çıkmış olup, dijital dünyada etkili iletişim kurmayı, doğru bilgiye erişimi, veri güvenliği ve gizliliği korumayı kapsamaktadır. Dijital vatandaşlık sadece bireysel olarak dijital dünyada sorumlu davranmakla sınırlı kalmaz; aynı zamanda bireylerin dijital ortamda toplumsal etkileşimleri ve katılımları da büyük önem taşır. Dijital vatandaşlar, dijital dünyada sosyal,

kültürel ve ekonomik etkileşimlerin bir parçası olarak, bu dünyanın gelişimine katkıda bulunurlar. Bu nedenle, dijital vatandaşlık modern toplumun temel bir bileşeni haline gelmiştir.

Mossberger vd. (2012), dijital vatandaşlığı, çevrimiçi ortamları sürekli kullanan ve toplumsal faaliyetlere dijital platformlar aracılığıyla katılan bireyler olarak tanımlamışlardır. Simsek ve Simsek (2013), dijital vatandaşlığı, bilgi ve iletişim teknolojilerini bilgi edinmek için kullanan ve gerekli kurallara uyan bireyler olarak ifade etmişlerdir. Farmer (2010) ise dijital vatandaşlığı, çevrimiçi ortamı etkin bir şekilde kullanan bireylerin toplum yararına bilinçli bireyler olarak yetiştirilmesi amacıyla verilen eğitimler olarak tanımlamaktadır. Dijital vatandaşların, dijital araçları kullanırken kendilerinden beklenen sorumlulukları yerine getirmeleri gerekmektedir. Güvenli, sorumlu, eleştirel ve üretken dijital araç kullanma yeteneğine sahip bireyler dijital vatandaş olarak kabul edilmektedir. (Mossberger vd., 2007), dijital vatandaşlığı, çevrimiçi ortamda gerekli davranış normları ve dijital metin okuma, yazma ve eleştirme yeteneği olarak tanımlamışlardır.

Ribble vd. (2004), dijital vatandaşlığı, çevrimiçi platformlarda gerekli normlar, etik kurallar ve insan haklarını bilerek hareket etmek ve teknolojiyi kötü amaçlar için kullanmamaktan ibaret olarak açıklamaktadır. Çubukcu ve Bayzan (2013), dijital vatandaşlığı, dijital ortamlarda elde edilen bilgiyi eleştiren, bilgiyi doğru kullanan, dijital sorumluluklarını bilerek hareket eden ve teknolojiyi diğer kullanıcılara zarar vermeden kullanan bireylerin yetiştirilmesi olarak tanımlamışlardır. Ayrıca dijital vatandaşlık, teknolojinin en kapsamlı kullanımına dair hak ve sorumlulukların tümünü kapsayan bir dizi davranış kuralı olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, günümüz dünyasında iyi bir vatandaş olma kavramı giderek iyi bir dijital vatandaşa dönüşmektedir. Bu kapsamda, kullanıcıların dijital ortamları kullanma becerilerini artıran eğitimler ve gelişen teknolojiye uyum sağlanması önemlidir. Dijital vatandaşlık, bireylerin sahip oldukları hak ve sorumlulukları dijital mecralarda da göstermeleri anlamına gelmektedir (Al-Zahrani, 2015). Rheingold (2012) ise, dijital vatandaşlık kavramını internet, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gücünden yararlanarak bireylerin, toplulukların ve toplumların daha iyi bir hale gelmesini sağlamak amacıyla bu teknolojilerin sorumlu kullanımını ifade eden bir terim olarak tanımlamaktadır. Rheingold'a göre, dijital vatandaşlık, internet ve diğer dijital teknolojilerin etkilerine dikkat ederek, bilinçli ve etik bir şekilde bu teknolojileri kullanabilen bireyler için bir gerekliliktir.

Belshaw (2014), dijital vatandaşlık kavramını, dijital teknolojilerin kullanımı sırasında bireylerin dijital dünyada uygun davranışlar sergilemeleri ve dijital ortamlarda katılımcı, yaratıcı ve sorumlu olmaları için gereken beceriler, bilgiler ve anlayışlar olarak tanımlamaktadır. Belshaw'a göre bu kavram, dijital dünyada etik, güvenlik, gizlilik ve

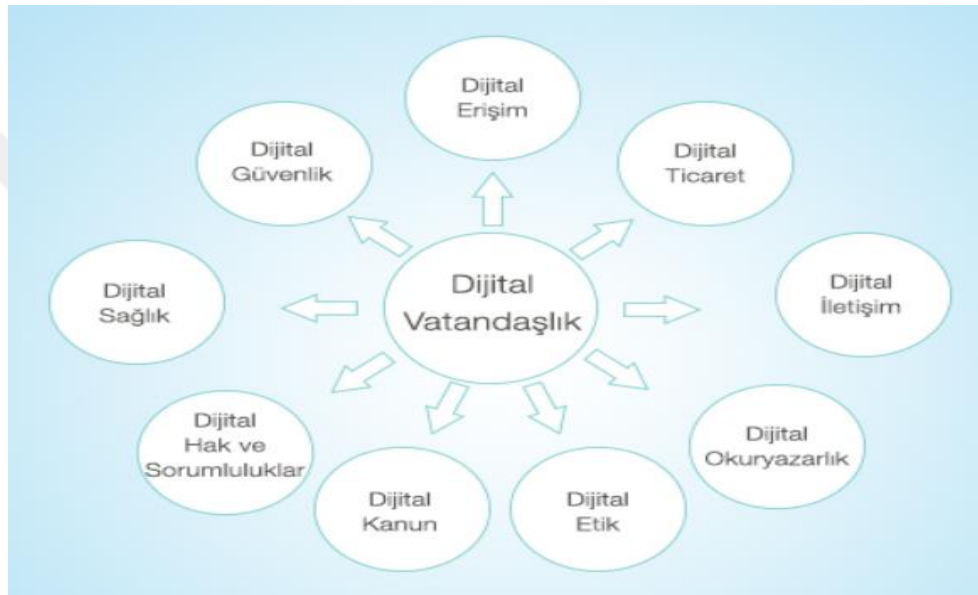
çevrimiçi etkileşimlerde başkalarının haklarına saygı gibi konuları anlamayı ve dijital teknolojileri doğru ve etkili bir şekilde kullanmayı amaçlamaktadır. Jenkins (2009), dijital vatandaşlık kavramını, dijital teknolojilerin yaygınlaşması ile birlikte bireylerin internet ve diğer dijital ortamlarda etkin, bilinçli ve sorumlu bir şekilde hareket etmelerini ifade eden bir kavram olarak tanımlamaktadır. Jenkins'e göre, dijital vatandaşlık, dijital teknolojilerin hayatın her alanında etkisini artırdığı günümüzde, bireylerin internet ve diğer dijital ortamlarda davranış biçimlerinin, değerlerinin ve etik kodlarının farkında olmalarını ve bu standartlara uygun bir şekilde hareket etmelerini vurgular. Ayrıca dijital vatandaşlık, bireylerin çevrimiçi dünyada kendilerini ifade etme, fikirlerini paylaşma ve diğer insanlarla iletişim kurma haklarına saygı göstermelerini; çevrimiçi güvenlik ve gizlilik konularına dikkat etmelerini ve dijital içeriklerin yaratıcılık, yenilikçilik ve çeşitlilik açısından zenginleştirilmesini desteklemelerini de kapsamaktadır.

Bu tanımlar ışığında, dijital vatandaşlık kavramı kısaca, teknolojiyi kullanan bireylerin teknolojiyi takip etmeleri, çevrimiçi ortamlarda hak ve sorumluluklarını yerine getirmeleri ve dijital platformlarda uygun davranış normlarını sergilemeleri olarak özetlenebilir (Turan ve Avcı, 2018). Dijital vatandaşlık, vatandaş ile devlet arasındaki ilişkilerin teknoloji aracılığıyla yürütülmesini, gerekli dijital araç ve gereçlerin ihtiyaç doğrultusunda kullanılmasını, güvenlik önlemlerinin alınmasını ve tüm bu yeniliklerin etik kurallara uygun bir şekilde uygulanmasını içerir (Yalçınkaya ve Cibaroglu, 2019). Dijital vatandaşlık kavramının yalnızca teknik bir araç seti olarak değerlendirilmesi yanlıştır. Dijital vatandaşlık, insanlar arasındaki sosyal ilişkilerin ve bu ilişkilerden doğan uygulamaların geniş kitlelere nasıl katkıda bulunduğunu anlamak için kullanılan sezgisel bir terimdir (Aldemir ve Avşar, 2020).

Dijital vatandaşlık, bir kişinin dijital dünyada nasıl davranması gerektiğine dair bilgi ve becerilere sahip olmasını ifade eder. Bu kavram, internet kullanımı, bilgi teknolojileri, sosyal medya kullanımı, veri güvenliği ve çevrimiçi etkileşimler gibi konularda bilgi sahibi olmayı içerir. Ayrıca, dijital vatandaşlık, internetin güvenli ve sorumlu bir şekilde kullanılması için gerekli becerileri de kapsar. İnternet kullanıcılarının dijital dünyada güvenli bir şekilde gezinmeleri, kişisel bilgilerini korumaları ve diğerleriyle etkili bir şekilde etkileşim kurmaları için dijital vatandaşlık becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Dijital vatandaşlık, doğru bilgiye erişim, bilgi paylaşımı, internet güvenliği, siber zorbalık ve dijital etik gibi konuları da kapsamaktadır. Aynı zamanda, dijital vatandaşlık bireylerin ve toplumun dijital dünyadaki haklarını ve sorumluluklarını anlamasını sağlar (Üstün, 2023).

Dijital vatandaşlık, dijital teknolojilerin yaygınlaşmasıyla birlikte önemli bir kavram haline gelmiştir. Dijital vatandaşlık, dijital dünyada güvenli ve etik bir şekilde hareket etmeyi

ve dijital hakları savunmayı içeren bir dizi beceri, tutum ve davranışları kapsamaktadır. Literatürde dijital vatandaşlık kavramı genellikle dokuz alt boyutta incelenmektedir. Ribble (2011) "Digital Citizenship in Schools" kitabında, dijital vatandaşlık kavramını tanımlayan ve dijital vatandaşlık eğitimine odaklanan bir model sunmaktadır. Kitap, dijital vatandaşlığın öğrencilerin dijital dünyada güvenli, sorumlu ve etik davranmalarını sağlayan bir dizi beceri, tutum ve davranış olduğunu belirtmektedir. Ribble'ın sunduğu dijital vatandaşlık modeli, aşağıda belirtilen dokuz temel beceri (yetenek) ve üç anahtar bileşen etrafında şekillenmektedir (Şekil 4.1).



Şekil 5.1 Dijital Vatandaşlık Alt Boyutları

Dokuz temel beceriyi şu şekilde ifade edilmektedir:

- I. *Dijital okuryazarlık*: İstenen bilgiye doğru yollarla ulaşma, bilgiyi edinirken ve aktarırken teknolojiyi etkili bir şekilde kullanabilme yeteneği.
- II. *Dijital kanun*: Dijital ortamlarda mevcut kural ve kanunların farkında olma ve bu kurallara uygun hareket etme becerisi.
- III. *Dijital iletişim*: Dijital iletişim araçlarını amacına uygun olarak kullanma ve çevrimiçi ortamda etik kurallara uygun bir şekilde insanlarla iletişim kurabilme yeteneği.
- IV. *Dijital erişim*: Teknolojiye kesintisiz ve hızlı bir şekilde erişim sağlama; bu erişim her yaştan ve her yerden bireylerin teknolojiye ulaşabilmesini ifade eder.
- V. *Dijital ticaret*: Çevrimiçi alışveriş ve dijital bankacılık gibi işlemleri bilinçli ve güvenli bir şekilde gerçekleştirme yeteneği.

- VI. *Dijital etik*: Çevrimiçi ortamda etik kurallara uyma ve ahlaki standartlara uygun davranma becerisi; ahlak kurallarının dijital ortamda uygulanmış hali.
 - VII. *Dijital hak ve sorumluluklar*: Çevrimiçi ortamları özgürce kullanma ve düşünceleri ifade etme hakkına sahip olma, ancak bunu başkalarına zarar vermeden ve sorumlu bir şekilde gerçekleştirme becerisi.
 - VIII. *Dijital sağlık*: Çevrimiçi ortamlarda fiziksel ve ruhsal sağlık durumunu koruma; gerektiğinde dijital ortamları ve interneti kullanmama gerekliliği.
 - IX. *Dijital güvenlik*: Dijital ortamdaki tehdit ve tehlikelerin farkında olma, bu durumlarla karşılaştığında bilinçli davranma ve uygun önlemleri alma becerisi.
- Üç ana bileşen şu şekilde ifade edilmektedir:
- I. *Eğitim*: Öğrencilere dijital vatandaşlık becerilerini öğretmek ve bu becerileri geliştirmek amacıyla planlı ve kapsamlı bir eğitim programı sunmak.
 - II. *Farkındalık*: Öğrencileri dijital dünyanın potansiyel tehlikeleri hakkında bilgilendirmek ve dijital ortamdaki riskler konusunda farkındalık yaratmak.
 - III. *Güvenlik*: Okulların öğrencilerin dijital güvenliğini ve gizliliğini korumak için gerekli koruyucu tedbirleri almak.

Choi vd. (2017) tarafından geliştirilen dijital vatandaşlık ölçeği, bireylerin çevrimiçi ortamda sorumlu ve etkili bir şekilde hareket etmelerini sağlayan çeşitli alt boyutları içermektedir. Bunlar;

- I. *İnternet politik aktivizm*: İnternet politik aktivizm boyutu, internetin politik ve sosyal boyutlarını kapsamakta, kullanıcıların çevrimiçi haklarını, veri güvenliğini ve gizliliği anlama becerilerini içermektedir. Ayrıca, bireylerin dijital aktivizm aracılığıyla toplumsal değişim sağlama çabaları, sosyal medya kampanyaları ve çevrimiçi farkındalık yaratma gibi eylemleri de kapsayan bu boyut, bireylerin çevrimiçi topluluklarda etkili bir şekilde yer alabilme yeteneklerini geliştirmektedir.
- II. *Teknik beceriler*: Teknik beceriler, bireylerin dijital araçları ve teknolojileri etkin bir şekilde kullanma yeteneklerini kapsamaktadır. Bilgisayar ve internet kullanımı, yazılım bilgisi, dijital içerik oluşturma ve çevrimiçi güvenlik önlemleri alma gibi teknik beceriler önemlidir. Bu beceriler, bireylerin dijital ortamda güvenli ve etkili bir şekilde hareket etmelerini sağlamaktadır.
- III. *Yerel/küresel farkındalık*: Bu farkındalık, bireylerin hem yerel hem de küresel meseleleri anlama ve bunlar hakkında bilinçli olma yeteneklerini içermekte, yerel topluluklara katılım, küresel sorunlara duyarlılık ve bu konularla ilgili bilgi sahibi olma,

bireylerin dijital vatandaşlıklarını güçlendirmektedir. Bu farkındalık, sosyal sorumluluk ve toplumsal etkileşim açısından önem arz etmektedir.

- IV. *Eleştirel bakış açısı:* Bu bakış açısı, bireylerin dijital içerikleri eleştirel bir şekilde değerlendirme yeteneğini kapsamaktadır. Bu boyutta, bilgi kirliliği ve dezenformasyona karşı korunma, kaynakları sorgulama ve içeriklerin güvenilirliğini analiz etme becerileri yer almaktadır. Eleştirel düşünme, bireylerin çevrimiçi dünyada daha bilinçli kararlar almalarını sağlar.
- V. *Ağ etkinliği:* Ağ etkinliği, bireylerin çevrimiçi topluluklar ve sosyal ağlar içinde aktif olma yeteneklerini ifade etmekte, sosyal medya ve diğer platformlar üzerinden etkileşimde bulunma, bilgi paylaşma, destekleme ve iş birliği yapma gibi becerileri içermektedir. Ağ etkinliği, bireylerin sosyal bağlantılarını güçlendirmekte ve dijital toplulukların bir parçası olmalarını sağlamaktadır.

Söz konusu bu alt boyutlar, bireylerin dijital dünyada etkili, sorumlu ve bilinçli birer vatandaş olmalarına yardımcı olmaktadır.

5.4. Dijital Vatandaşlık Özellikleri ve Kuralları

Dijital vatandaşlık, günümüz dünyasında teknolojinin hızla ilerlemesiyle ortaya çıkan ve bireylerin çevrimiçi ortamlarda bilgiye erişim, bu bilgileri eleştirel bir şekilde değerlendirme ve ahlaki kararlar alarak kullanma yeteneğini ifade eden bir kavramdır. Dijital vatandaşlık, geniş kapsamlı özelliklere sahip bir kavramdır (Turktelekom, 2024). Dijital vatandaşlık uygulamaları belirli niteliklere sahiptir ve bu niteliklerin dijital davranışlarımızı nasıl etkilediği, kavramın özünü oluşturur. Daha basit bir ifadeyle, dijital ortamda vatandaşlık bilincinin artırılması için sanal dünyamızın belirli kurallara uygun şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.

Dijital vatandaşlık, internet ve dijital teknolojileri sorumlu, etik ve verimli bir şekilde kullanmayı ifade eder. Bu kavramın ana özellikleri şunlardır:

- ✓ *Bilgi okuryazarlığı:* Dijital vatandaşlar, dijital bilgi kaynaklarını değerlendirip analiz edebilir ve etkili bir şekilde kullanabilirler. Bu, bilgilerin doğruluğunu sorgulamayı ve yanlış bilgilere karşı dikkatli olmayı içerir.
- ✓ *Gizlilik ve güvenlik:* Kişisel verilerin korunması ve dijital güvenlik konularında bilgi sahibidirler. Güçlü şifreler kullanma ve kişisel bilgilerin paylaşımına dikkat etme gibi konuları kapsar.
- ✓ *Etik ve sorumlu davranış:* Dijital ortamlarda etik kurallara uygun hareket ederler. Bu, başkalarının haklarına saygı göstermeyi, internet kültürüne uygun davranmayı ve siber zorbalığa karşı durmayı içerir.

- ✓ *Yasal ve düzenleyici bilinç:* Dijital vatandaşlar, dijital ortamda geçerli olan yasalara ve düzenlemelere aşinadır. Telif hakkı, fikri mülkiyet hakları ve diğer hukuki konularda bilgi sahibidirler.
- ✓ *Dijital iletişim becerileri:* Etkili ve uygun bir şekilde dijital iletişim kurma yeteneğine sahiptirler. Bu, e-posta yazışmalarından sosyal medya etkileşimlerine kadar geniş bir yelpazeyi kapsar.
- ✓ *Katılım ve iş birliği:* Dijital vatandaşlar, çevrimiçi topluluklara katılır ve dijital platformlarda iş birliği yaparlar. Sosyal medyada aktif olmak ve dijital projelerde yer almak gibi aktiviteleri içerir.
- ✓ *Eleştirel düşünme:* Dijital içerikleri eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirme yeteneğine sahiptirler. Bu, yanlış bilgileri, önyargıları ve manipülasyonları fark etme yeteneğini içerir.

Bu özellikler, dijital vatandaşların çevrimiçi dünyada hem kendilerini hem de başkalarını daha iyi koruyabilmelerini ve etkili bir şekilde etkileşimde bulunabilmelerini sağlar.

Bu kapsamda, bazı kurumların Web sayfalarında yayınladıkları dijital vatandaşlık özellikleri aşağıdaki sunulmuştur (Ozan.com, 2012; Teachthought.com, 2022; Turktelekom, 2024):

- ✓ Teknolojinin olumlu yönlerini kullanmak,
- ✓ İletişim araçlarını eleştirel bir şekilde değerlendirmek,
- ✓ Çevrimiçi davranışlarının etik sonuçlarını kabul etmek,
- ✓ Etkileşim, iletişim ve konuşmaların etik ve ahlaki değerlere uygun olmasını sağlamak ve ahlaki kurallar doğrultusunda çevrimiçi ortamı kullanmak,
- ✓ Teknolojiyi "fayda" olarak görmek,
- ✓ Diğer bireylerin çevrim içi kimliklerine saygı göstermek,
- ✓ Sanal iletişimde doğruluğu teşvik etmek ve iş birliği yapmak,
- ✓ Sosyal medya platformlarında başkalarını rahatsız etmemek,
- ✓ Cinsiyet, dil, din, ırk gibi konularda rencide edici ve hakaret içeren sözlerden kaçınmak,
- ✓ Doğru bilgiler paylaşmak ve insanları yanlış bilgilerle yanıltmamak,
- ✓ Gerçek hayatta yapmayacağın davranışları sosyal medyada ve dijital platformlarda da yapmamak,
- ✓ Diğer kişilerin bilgilerine zarar vermemek,
- ✓ Dijital davranışların kalıcı olduğunu bilmek,
- ✓ Çevrimiçi ortamlarda başkalarına yönelik kötü davranışlara duyarsız kalmamak ve bu tür durumları ilgili mercilere şikâyet etmek,

✓ Dijital platformlarda yapılan suçların hukuksal yaptırımlarının olduğunu bilmek,
Dijital vatandaşlık kurallarına uygun hareket edildiğinde, teknolojinin verimli yönlerini keşfetme fırsatını yakalanabilir. Dijital vatandaşlık kapsamına uygun bir kullanıcı olarak yapılması gerekenler şunlardır:

- ✓ *Bilgi doğrulama:* İnternette edinilen bilgileri en az 3 farklı kaynaktan doğrulamayı alışkanlık haline getirmek,
- ✓ *Bilinçli kararlar:* Online alışveriş, bankacılık hizmetleri gibi konularda yeterli bilgi edinerek bilinçli kararlar almak,
- ✓ *Güvenilir kaynaklar:* Bilgi edinmek için tercih edilen kaynakların güvenilir ve tanınmış olmasına önem göstermek,
- ✓ *Davranış kuralı:* Dijital vatandaşlık mottosu "Gerçek hayatta yapmayacağın bir şeyi internette de yapma!" yaklaşımına göre hareket etmek,
- ✓ *Bilgi kaynağı:* İnternet aracılığıyla kullanılan her bilginin kaynağını mutlaka belirtmek,
- ✓ *Zararsızlık:* Sanal ortamda verilen her karar ya da uygulama ile başkalarına zarar vermemek.
- ✓ *Saygı:* Herhangi bir konu hakkında görüş belirtilirken saygılı bir üslup kullanmak,
- ✓ *Veri güvenliği:* Kişisel verileri korumak için güçlü şifreler kullanmak ve sanal ortamda kişisel veri paylaşımından kaçınmak.

Dijital vatandaşlık kapsamında bilinçli bir internet kullanıcısı olmak için günlük yaşamda alınan tüm faydalı kararlar ve uygulamalar dijital dünyada da geçerli olmalı, başkalarının hak ve özgürlüklerine saygı gösterilmeli ve kullanıcı kendi haklarını ve güvenliğini de koruma altına almalıdır. Dijital vatandaşlık, dijital araçları ve çevrimiçi ortamları kullanırken öğrenen, öğreten, eleştiren ve sorumluluklarını yerine getiren bireyler olmayı gerektirir. Ayrıca, dijital platformlarda etik davranışların sonuçlarını bilmek, teknolojiyi başkalarına karşı kötüye kullanmamak ve internet ortamında ticaret yaparken ahlaki ve etik kurallara uymak da önemlidir. Dijital araçlar kullanıldığında her işlem dijital izler bırakır. Bu nedenle, iyi bir dijital vatandaş olmak için tüm bireylerin, kadın kullanıcılar da dahil olmak üzere, bilmesi ve uyması gereken bazı kuralların olduğu unutulmamalıdır (Teachthought.com, 2022).

5.5. Dijital Vatandaşlığın Faydaları, Olası Sorunları ve Riskleri

Dijital vatandaşlık, kamusal alanların ve sivil toplumun dijitalleşmesi sayesinde evden çıkmadan toplumsal katılım için daha fazla fırsat sunmaktadır. Dijital dünya, ofis merkezli resmi toplantıların evde, seyahatte veya tatilde yapılabilmesini mümkün kılmıştır. Akıllı ve çevrimiçi iletişim teknolojileri, iletişimin güvenliğini artırarak, kağıtla gönderilen yavaş

iletişimlerin yerini neredeyse ışık hızında iletilen mesajlarla değiştirmiştir (Işıklı, 2015). Bu ışık hızında gönderilen mesajlarda yer alan metin, fotoğraf gibi içerikler kalıcı olarak saklanabilmektedir. Bu nedenle, ileride pişmanlık yaratabilecek paylaşımlardan kaçınılması önerilmektedir (Atalay, 2019).

Politika oluşturma süreçleri sosyal medya ve internet ortamında geniş bir şekilde tartışılabilir ve vatandaşlar görüşlerini ifade edebilir (Işıklı, 2015). Ancak, dijital ortamda yapılan bu paylaşımlar bireylerin kimliklerinde kalıcı izler bırakabilir. Paylaşımlar üzerinden kişiler hakkında çeşitli yargılara varılabilir. Bu nedenle, her paylaşımın dikkatli bir şekilde yapılması önemlidir (Atalay, 2019).

Dijital dünya, birçok açıdan insanlığa önemli faydalar sağlamıştır. Ancak, dijital uçurum, sosyal tabakalaşmanın devam ettiğini de göstermektedir. Tüm vatandaşların akıllı teknolojik cihazlara sahip olduğunu ve çevrimiçi faaliyetlerde bulunduğunu söylemek mümkün değildir (Işıklı, 2015). Akyazı (2007), teknolojik gelişmeler hızla ilerlerken, vatandaşların bu teknolojilere erişim hızının daha düşük olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca, bu teknolojilerin toplumsal kullanımında ortaya çıkan farklılıklar, dijital bölünme sorununu gün yüzüne çıkarabilmektedir (Erçetin vd., 2018).

Genel olarak dünya genelinde giderek yaygınlaşan dijitalleşmeye dayalı sistemlerin fayda sağlayan nedenlerini aşağıda belirtilen çeşitli unsurlarla değerlendirmek mümkündür (Çaycı ve Karagülle, 2016; B. Güney, 2017):

- ✓ *Zaman ve maliyet etkinliği:* Uzun süre alan ve maliyetli işlerin dijital ortamda daha hızlı ve ekonomik bir şekilde tamamlanabilmesi.
- ✓ *Yeni eğlence ve aidiyet alanları:* Bireylerin yeni eğlence biçimleri ve aidiyet duygusu arayışları.
- ✓ *Kurumsal faaliyetlerin kalıcılığı ve etkileşim:* Kurumların faaliyetlerini sürdürebilmesi ve geniş kitlelerle etkileşim kurabilmesi için teknoloji altyapılarına olan ihtiyaç.
- ✓ *Sürdürülebilirlik ve teknoloji altyapısı:* Gündelik yaşamda bireysel ve kurumsal düzeyde teknoloji altyapısının sürdürülebilirlik açısından zorunluluğu.
- ✓ *Üretim ve hizmet sunumu:* Üretim süreçleri ve hizmetlerin sunumu açısından dijital unsurlara olan ihtiyaç.

Dijitalleşme, sunduğu sayısız alternatif ve fırsatların yanı sıra bireysel, toplumsal ve kurumsal düzeyde bazı sorunlara da yol açabilmektedir. Bu sorunlar, dijitalleşmenin bireylerin yaşamlarına ve kurumların faaliyetlerine her zaman olumlu katkı sağlayıp sağlamayacağı konusunda sorgulamalara neden olmaktadır. Dijital unsurların insan yaşamında ve kurumsal faaliyetlerde giderek artan kullanımı ve bağımlılık, bu sorunların temel sebeplerindendir.

Dijitalleşmenin yarattığı bu bağımlılık ve alternatiflerin azalması, yazında çeşitli açılardan ele alınmaktadır (B. Güney, 2017) .

Yukarıdaki değerlendirmeler dikkate alındığında, dijitalleşmenin yarattığı bağımlılık duygusunun, bireysel ve kurumsal işleyişte önemli derecede tek taraflılık oluşturmaya neden olduğu görülmektedir. Dijitalleşmenin insan yaşamına kolaylık sunduğu düşünülse de, araştırmacılar bu sürecin insanların sosyal kimliklerini zedelediğini ve kurumların işlevlerinin önemli ölçüde teknolojiye bağımlı hale geldiğini vurgulamaktadır. Bu durum, dijitalleşme seviyesinin geriletilmesi ve alternatif çözümler geliştirilmesinin her geçen gün daha da zorlaştığını ortaya koymaktadır (Çaycı ve Karagülle, 2016).

Günümüzde internet, dijital kullanıcılarına bilgi alma, iş arama, eğlenme, içerik oluşturma ve sosyal bağlantılar kurma gibi pek çok fırsat sunarken, aynı zamanda çeşitli riskler de taşıyabilmektedir. Kısacası, internet hem bireylere birçok kolaylık ve olanak sağlamakta hem de çeşitli tehlikeleri beraberinde getirmektedir (Uzun, 2022). İnterneti etkin bir şekilde kullanan dijital vatandaşların dijital vatandaşlık özelliklerini değerlendirmek için en iyi yöntem, onların çevrimiçi ortamda karşılaşılabilecekleri riskleri, bu risklerle nasıl karşılaştıklarını ve bu risklere karşı aldıkları önlemleri sorgulamaktır (Çubukcu ve Bayzan, 2013).

Vanlanduyt ve De Cleyn (2007), dijital ortamda karşılaşılan mağduriyetleri ve riskleri beş ana başlık altında toplamıştır. Bu başlıklar şunlardır:

- I. Toplumsal ve bireyler arası ilişkiler üzerinde olumsuz etkiler,
- II. Bireylerin sanal ortamda uygunsuz üslup, sanal zorbalık, şiddet ve pornografik içerik gibi olumsuz durumlarla karşılaşması,
- III. Uzun süre internet kullanmanın fiziksel ve psikolojik sorunlara yol açması,
- IV. Uzun süreli internet kullanımının bireyleri asosyal hale getirmesi, bazı işlerin aksamasına ve bağımlılık seviyesine varan sonuçlara neden olması,
- V. Dijital ortamda görülen şeylere sorgusuz inanılması, bunun sonucunda maddi ve manevi istismara uğranılması, dijital ürünlerin cazip gösterilmesi ve aşırı tüketim gibi sorunların ortaya çıkması.

Bu başlıklar, dijital ortamda yaşanan çeşitli riskleri ve mağduriyetleri kapsamlı bir şekilde ifade etmektedir (Valcke vd., 2010).

En kapsamlı risk sınıflandırmalarından biri, Walrave vd. (2009) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, öncelikle üç risk grubu incelenmiş ve ardından bu risklerin dijital vatandaşlık boyutları ile ilişkisi sosyal medya bağlamında değerlendirilmiştir. Bu sınıflandırmada internet kullanımı içerik, temas ve ticari riskler olmak üzere üç risk etrafında ele alınmıştır.

- ✓ *İçerik riskleri:* Dijital ortamda, özellikle internet üzerinde karşılaşılan uygunsuz fotoğraflar veya olumsuz içerikli yazılar içerik riskleri olarak tanımlanabilir. Bu riskler sosyal medya platformlarında veya çeşitli web sitelerinde sıkça görülmektedir. Örneğin, ırkçılığı veya şiddeti teşvik eden yazılar, pornografik görseller veya uygunsuz videolar içerik risklerine örnek teşkil edebilir. Bu tür içerik riskleri, sosyal medya kullanıcıları üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir ve bireylerde çeşitli psikolojik sorunlara neden olabilir. Ayrıca, sosyal medya platformlarında yanlış bilginin hızla yayılması ve bunun sonucunda toplumda kaos yaşanması gibi diğer içerik riskleri de bulunmaktadır. Toplumumuzda, sosyal medya üzerinden paylaşılan haberlerin doğruluğunu kontrol etmeden hızlıca yayılması yaygın bir durumdur ve bu da çeşitli olumsuz sonuçlara yol açabilir. Hem çevrimiçi ortamda hem de gerçek yaşamda bu durum pek çok probleme neden olabilir. Özellikle interneti veya sosyal medyayı etkin ve bilinçli bir şekilde kullanan dijital vatandaşlar için doğru bilgiye erişim zorlaşabilir.
- ✓ *Temas riskleri:* Bireylerin dijital ortamda veya gerçek yaşamda karşılaşılabileceği çeşitli temas riskleri vardır. Burada anlatılmak istenen, sosyal medya kullanımı sırasında çevrimiçi ortamda yaşanan olumsuz durumların gerçek yaşamda da devam edebilmesidir. Örneğin, bireylerin kötü niyetli kişilerle sosyal medyada kurduğu bağlantıların gerçek dünyada da devam etmesi temas riskleri olarak değerlendirilir. Bu bağlamda, temas riskleri yalnızca çevrimiçi ortamla değil, aynı zamanda çevrimdışı ortamla da ilişkilidir. Bu nedenle, çevrimiçi iletişimde çevrimdışı iletişimden daha dikkatli olunmalıdır. Sosyal medyada kurulan arkadaşlıkların doğruluğu ve güvenilirliği doğrulanmadan bilgi paylaşılmamalıdır. Özetle, paylaşılan her bir bilgi ve fotoğrafın olası sonuçları dikkatlice değerlendirilmelidir.
- ✓ *Ticari riskler:* Ticari risklerin en belirgin örneği, dijital ortamda alışveriş yapan kullanıcıların kişisel bilgilerinin çalınarak maddi ve manevi zararlara yol açılmasıdır. İnterneti etkin bir şekilde kullanan bireyler, kimlik hırsızlığı gibi çeşitli dolandırıcılık vakalarına maruz kalabilirler. Kimlik hırsızlığı, başkalarına ait kişisel bilgilerin çeşitli amaçlarla kullanılmasını içerir. Kimlik hırsızları, bireylerin kredi kartı bilgilerini, mobil bankacılık şifrelerini ele geçirerek kazanç sağlamayı hedeflerler. Ticari risklerin önemli bir bölümünü kimlik avı oluşturur. Kimlik avı, kişisel bilgilerin yasa dışı yollarla elde edilip çeşitli amaçlarla kullanılmasıyla gerçekleşen bir dolandırıcılık türüdür. Kimlik hırsızlığının yaygın yöntemlerinden biri olan oltalama, dolandırıcılar tarafından gönderilen sahte e-mailleri içerir. Bu e-mailler genellikle gerçek kurumların ya da firmaların tasarımlarını taklit ederek hazırlanır ve insanlar sahte e-mailleri gerçek olarak

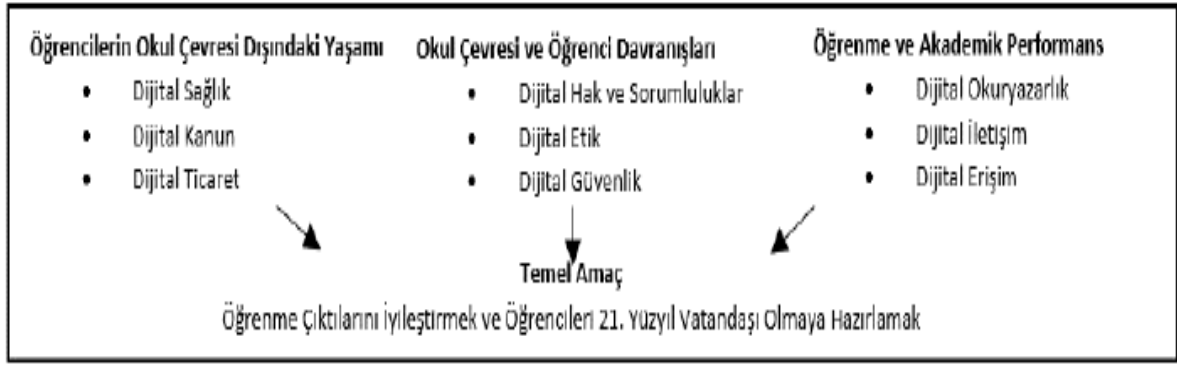
algılar. Kısacası, ortalama, bireyleri kötü amaçlı sitelere yönlendiren ve burada kişisel bilgilerini kopyalayan bir dolandırıcılık yöntemidir.

Bunların yanı sıra, bireyler zararlı yazılım içeren web sitelerine girerse bilgisayarlarına virüs bulaşabilir ve bu casus yazılımlar çeşitli amaçlarla mağduriyet yaratabilir. Özellikle, bu casus yazılımlar, kullanıcıların bilgisayarlarına indirdiği programlar aracılığıyla da bulaşabilir. Bu tür yazılımlar, kullanıcıların kişisel bilgilerini ve özel dosyalarını kötü niyetli kişilerin eline geçirebilir ve çeşitli kötü niyetli amaçlarla kullanılabilir. Ayrıca, sosyal medyada sıkça karşılaşılan bazı sayfalar, gerçeği yansıtmayan içeriklerle insanları kandırarak maddi ve manevi zarara yol açabilir. Bu tür sayfaların doğruluğuna inanılarak kişisel bilgiler paylaşılması, bireylerin dolandırılmasına neden olabilir (Çubukcu ve Bayzan, 2013).

5.6. Dijital Vatandaşlığın Kuram Temelleri

Bilgi toplumunun bir gereği olarak değerlendirilebilecek Dijital Vatandaşlık kavramının günümüzde ortaya çıkmasıyla birlikte, Ribble vd. (2004), bu alandaki kavram karmaşasını çözmek amacıyla 9 boyuttan oluşan bir dijital vatandaşlık çerçevesi geliştirmiştir. Ribble (2011)'nin kaleme aldığı "Digital Citizenship in Schools," kitabında, eğitim boyutunun yerine okuryazarlık boyutunu, sorumluluk boyutuna ise hak kavramını ekleyerek hak ve sorumluluklar boyutunu oluşturmuş ve ayrıca hukuk boyutunu da ekleyip modele son halini vermiştir. Güncellenen yeni 9 faktörlü (dijital erişim, dijital ticaret, dijital iletişim, dijital okuryazarlık, dijital etik, dijital hukuk, dijital hak ve sorumluluklar, dijital sağlık ve dijital güvenlik) model günümüzde oldukça sık kullanılmaktadır (Yalçınkaya ve Cibaroglu, 2019).

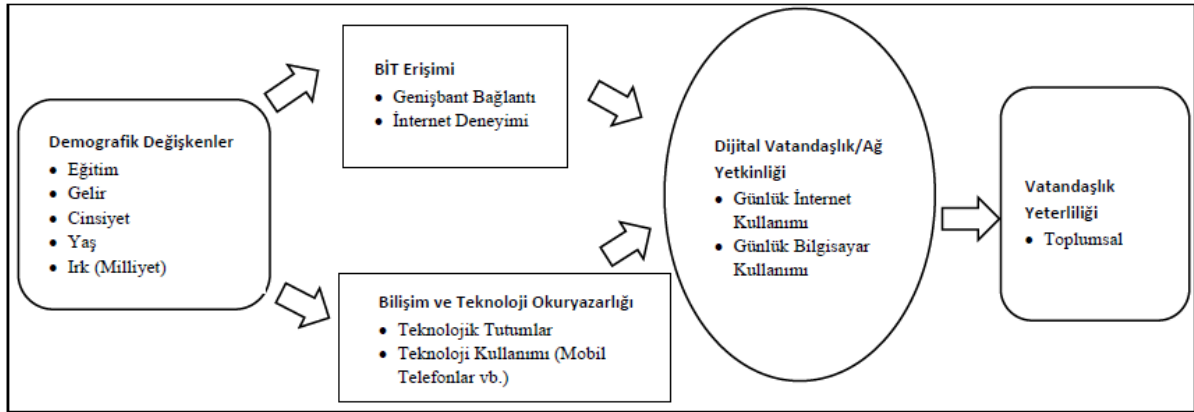
Faktörlere kısaca bakıldığında (Şekil 4.2), dijital erişimin topluma tam elektronik katılımı; dijital ticaretin ürünlerin elektronik alımı ve satımı; dijital iletişimin, elektronik bilgi alışverişini; dijital okuryazarlığın, teknoloji ve teknolojinin kullanımı hakkında öğretme ve öğrenme sürecini; dijital etiğin, davranış veya süreçlerin elektronik standartları; dijital hukukun faaliyet ve eylemler için elektronik sorumluluğu; dijital hak ve sorumlulukların gereksinimler ve özgürlüklerin dijital dünyadaki herkese yayılmasını; dijital sağlığın dijital teknoloji dünyasında fiziksel ve psikolojik iyi oluşu; dijital güvenliğin ise güvenliği garanti altına almak için elektronik önlemleri açıkladığı görülmektedir (Ribble, 2011).



Şekil 5.2 Dijital Vatandaşlık Unsurlarının Birbirleriyle İlişkileri ve Temel Amaçları

Kaynak: Ribble (2011)

Buente (2011) dijital vatandaşlığın anlaşılmasında sosyo-demografik faktörlerin ve teknolojiye karşı tutumların önemli rol oynadığını savunmaktadır. Model, eğitim, gelir, cinsiyet, yaş ve ırk gibi standart demografik bilgileri ve günlük internet kullanımını etkileyen bilişim teknolojilerine yönelik tutumları anahtar faktörler olarak ortaya koymaktadır. Ayrıca, internet bağlantısının türü (geniş bant ya da çevirmeli ağ) günlük internet kullanımını etkilediği için dijital vatandaşlık üzerinde önemli bir etkisi olduğu belirtilmektedir. Model, günlük internet kullanımının ve ağ yetkinliğinin ideal bir vatandaşlık yeterliliği sağlamak için kritik olduğunu vurgulamaktadır (Şekil 4.3). Kısacası, model etkili internet kullanımının bireylerin çeşitli yetkinliklerini geliştirdiğini öne sürmektedir (Yalçinkaya ve Cibaroğlu, 2019).

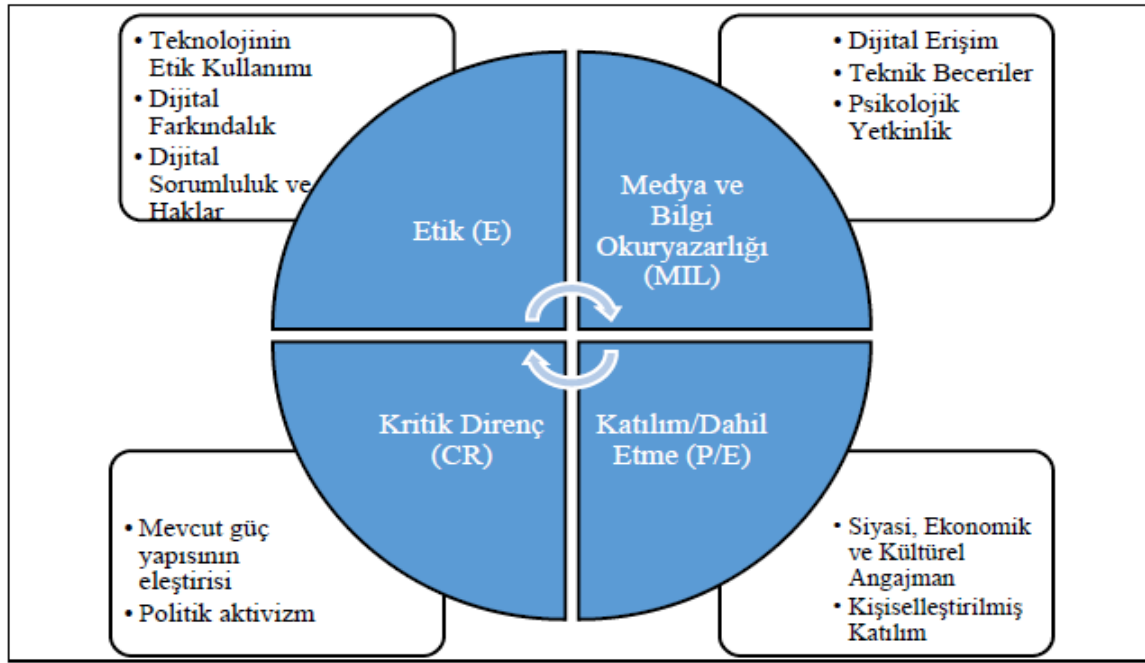


Şekil 5.3 Dijital Vatandaşlık Modeli

Kaynak: Buente (2011)

Choi (2016), dijital vatandaşlık kavramını dört temel boyut etrafında şekillendirmiştir (Şekil 4.4): Dijital Etik, Medya ve Bilgi Okuryazarlığı, Katılım ve Kritik Direnç. Dijital etik, çevrimiçi ortamlarda etik ve sorumlu davranışları kapsar (Ribble vd., 2004) ve dijital teknolojilerle ilgili politik, sosyal ve kültürel sorunların yanı sıra kişisel bilgilerin korunması ve siber zorbalığın önlenmesi gibi dijital hak ve sorumlulukları içerir (Winn, 2012). Medya ve bilgi okuryazarlığı, bilgi ihtiyacını anlama, bilgiye erişme, bilgiyi değerlendirme, sentezleme

ve çevrimiçi iletişim becerilerini ifade eder (Moeller vd., 2011). Katılım, politik, sosyo-ekonomik ve kültürel etkileşimler gibi çeşitli çevrimiçi etkileşim türlerini kapsar. Kritik direnç ise katılımın ötesinde, daha sert ve radikal bakış açılarını ifade eder. Katılım, çevrimiçi etkinliklere katılmak veya sosyal medya platformlarında "beğen" gibi yasal etkileşimleri içerirken, kritik direnç, daha yaratıcı, yenilikçi ve hiyerarşik olmayan katılım biçimlerini ifade eder ve potansiyel olarak daha derin bir dijital etkileşim sağlar (Choi, 2016).



Şekil 5.4 Dijital Vatandaşlığın Dört Boyutu

Kaynak: Choi (2016)

Bu üç farklı kuramsal temel incelendiğinde, modellerin teknoloji okuryazarlığı, etik sorumluluklar ve çevrimiçi sosyallik gibi boyutlar açısından ortak bir noktada birleştiği söylenebilir (Yalçınkaya ve Cibaroğlu, 2019).

5.7. Üniversitelerde Dijital Vatandaşlık ve Çalışmaları

Dijital vatandaşlık kavramı, akademik dünyada son yıllarda popülerlik kazanmış ve bu alandaki araştırmalar giderek artmıştır. Dünya genelinde oldukça yaygın olan dijital vatandaşlık konulu çalışmalar, son yıllarda Türkiye'de de artış göstermeye başlamıştır. Türkiye'de bu alandaki araştırmalar genellikle öğretmen, öğretmen adayları ve ortaokul öğrencileri üzerine odaklanmaktadır. Çalışmalar, dijital vatandaşlığın çeşitli alt boyutlarına, yani gizlilik ve güvenlik, erişim, iletişim, sağlık ve etik gibi konulara yoğunlaşmaktadır. Bu tez çalışmasında örneklem grubu olarak ilk defa üniversitelerde görev yapan akademisyenler ve idari personelin dijital vatandaşlık konusu ile ilgili düşünceleri ele alınırken, diğer çalışmalardan farklı olarak

dijital vatandaşlık ile örgüt kültürü, kurumsal sürdürülebilirlik, örgütsel iletişim ve bireysel ve sosyal sorumluluk değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

2002-2023 yılları arasında Web of Science veri tabanında dijital vatandaşlık ile ilgili 457 akademik çalışma yapıldığı saptanmıştır. Söz konusu bu akademik çalışmalardan 346 adetinin araştırma makalesi, 51 adetinin bildiri, 54 adetinin kitap bölümü ve 6 adetinin kitap olduğu saptanmıştır. Yine aynı sayfada üniversitelerdeki dijital vatandaşlık konusunu inceleyen akademik çalışma sayısının ise 10 olduğu, bunlardan 9 adetinin makale ve 1 adetinin bildiri çalışması olduğu tespit edilmiştir. Ülkemizde ise, Google Akademik veri tabanında dijital vatandaşlık konusunda yapılmış olan makale sayısının 31 olduğu ve üniversitelerdeki dijital vatandaşlık konusu hakkında yapılan makale çalışma sayısının ise 19 adet olduğu tespit edilmiştir. Yine ülkemizde dijital vatandaşlık konusunu inceleyen 62 adet lisansüstü tez çalışması yapıldığı, üniversitelerdeki örgütsel iletişimi inceleyen lisansüstü tez sayısının 11 adet olduğu saptanmıştır.

Bu tez çalışmasının araştırma problemleri arasında yer alan diğer değişken dijital vatandaşlık değişkeni hem kamusal ve özel işletmelerde hem de devlet ve özel üniversitelerde bir araştırma alanı olarak yer almaktadır. Uluslararası ve ulusal çalışmalarda 2023 yılı sonuna kadar üniversitelerdeki dijital vatandaşlık literatürü incelendiğinde; makale çalışmalarında dijital vatandaşlık konusu ile birlikte; vatandaşlık yeterliliği ve siber aktivizm (Fernández-Prados vd., 2010), dijital vatandaşlık eğitimi ve dijital vatandaşlık ölçeği (Erdem ve Koçyigit, 2019; Lozano-Díaz ve Fernández-Prados, 2019), dijital vatandaşlık düşüncesi ve uygulaması (Kara, 2018), e-vatandaşlık, teknoloji eğitimi ve medya okur-yazarlığı, dijital okur-yazarlık uygulamaları ve sosyal medya (Gu vd., 2023), siber aktivizm ölçeği ve dijital uçurum (Fernández-Prados ve Lozano-Díaz, 2021), dijital kitap materyali (Widodo vd., 2022), kullanılabilirlik ve erişilebilirlik (de Santana vd., 2012), e-öğrenme ve dijital göz (Akcil ve Bastas, 2020), dijital bilgi ve bilgi bilimi (Shenishen, 2023), internet ve insan hakları (Öngören, 2022), dijital vatandaşlık boyutları (Çubukcu ve Bayzan, 2013; Vural ve Kurt, 2018; Yılmaz ve Dogusoy, 2020), öğretim ve öğrenim (Aydın, 2015), e-devlet uygulamaları (Turan ve Avcı, 2018), dijital dönüşüm (Yalçinkaya ve Cibaroğlu, 2019), dijital mahremiyet (Koç ve Koç, 2021), dijital oku-yazarlık (Çolak ve Öztürk, 2022) ve siber zorbalık (Çiftçi ve Sakallı, 2016) konularının ele alındığı saptanmıştır. Söz konusu üniversitelerde yapılan bu çalışmalarda dijital vatandaşlık konusu ile ilgili nedensellik ve sonuçsallık bağlamında çalışmalar yapıldığı ve örneklem grubu olarak üniversite öğrencilerinin kullanıldığı gözlemlenmiştir.

Üniversitelerdeki dijital vatandaşlık konusu hakkında 2023 yılı sonuna kadar yapılan ulusal bilimsel tez çalışmaları incelendiğinde 55 adet tez çalışmasının yapıldığı, bununla

birlikte üniversitelerde dijital vatandaşlık ile ilgili yapılan tez çalışmalarının sayısı sadece 10 adettir ve örneklem grubu üniversite öğrencileridir. Yapılan tez çalışmalarında dijital vatandaşlık konusuyla birlikte; dijital iletişim, dijital erişim ve dijital hak (Özçınar, 2023), 21. yüzyıl becerileri özyeterlilik algısı (Kolata, 2022), ölçek geliştirme (Kocadağ, 2012; Vural, 2016), dijital vatandaşlık seviyeleri ve alt boyutları (Bakır, 2016; Metin, 2021; Parsak, 2021; Vural, 2016), dijital okuryazarlık (Çolak, 2022), dijital okuryazarlık ve internet kullanımı (Dinlemez, 2021) ve dijital veri güvenliği (Hızmalı, 2022) konularının tezlerde ele alındığı saptanmıştır.

Uluslararası ve ulusal makale çalışmalarında ve ulusal lisansüstü tez çalışmalarında dijital vatandaşlık ile birlikte ele alınan konular incelendiğinde, bu tezde dijital vatandaşlık ile birlikte ele alınan örgütsel kültür ve kurumsal sürdürülebilirlik konularının birlikte daha önce incelenmediği ve bu konuda herhangi bir bilimsel çalışmanın yapılmadığı saptanmıştır. Bu tez çalışması hem ilk defa söz konusu bu değişkenlerin birlikte ele alınmasıyla hem de literatürde elde edilen bulgular doğrultusunda sonuçları itibarıyla önemli bir boşluğu doldurması nedeniyle özgün bir çalışma olarak değerlendirilebilir.

5.8. Dijital Vatandaşlık ile İlişkili Kuramlar

Dijital vatandaşlık, bireylerin dijital dünyada sorumlu ve etik bir şekilde hareket etmelerini, çevrimiçi haklarını ve sorumluluklarını anlamalarını ifade eder. Bu kavram, dijital ortamda toplumsal normlara uygun davranışları teşvik etmeyi amaçlar.

5.8.1. Katılımcı Demokrasi Kuramı

Katılımcı demokrasi, doğrudan demokrasi araçlarıyla doğrudan ilişkilidir. Bunun nedeni, vatandaşların karar alma süreçlerine aktif olarak katılmalarını gerektiren yöntemler sunmasıdır (Koç, 2009). Bu yaklaşıma göre, halkın kendi yaşamlarını etkileyen politikalar üzerinde etkili olabilmesi için sürekli olarak katılım göstermesi gerekmektedir. Katılımcı demokrasi, halkın çeşitli yollarla siyasete geniş ölçüde katılımını teşvik eder. Bu sistemde, vatandaş önemli bir rol üstlenir ve demokrasinin sağlanmasında halkın siyasi süreçlere katılımı ve denetleme rolü oynaması gerektiği düşünülür. Katılım ve yurttaşlık kavramlarına verilen önem, katılımcı demokrasiyi temsili demokrasiden ayıran temel bir özelliktir. Katılımcı demokrasi üzerine yapılan tartışmalar, bu konseptin çeşitli özellikleri ve görüşleri hakkında geniş bir anlayış geliştirilmesine yardımcı olmuştur. Katılımcı demokrasinin temel prensipleri arasında altı önemli özellik bulunmaktadır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Baker vd., 2004):

- I. İlk olarak, katılımcı demokrasi, sıradan vatandaşların siyasi karar alma süreçlerine geniş çapta katılımını öngörmektedir.
- II. İkinci olarak, katılımcı demokrasi, sadece politika ile sınırlı kalmayıp toplumun tüm yönlerinin derinlemesine demokratikleşmesini hedefler. Bu, işletmelerden okullara, kiliselerden aile yapısına kadar tüm önemli toplumsal kurumların uygulamaları ve etik değerlerini kapsar.
- III. Bu ikinci özellik, üçüncü bir özellik ile yakından ilişkilidir. Katılımcı demokrasi, demokratik bir temele dayanan toplumsal etik anlayışını gerektirir. Gerçek bir demokrasi, sadece kurumsal meselelerle ilgili değil, aynı zamanda toplumu oluşturan bireylerin tutumları ve değerleriyle de ilgilidir.
- IV. Dördüncü temel özellik, temsilci çeşitliliğinin tüm seviyelerde sağlanması gerektiğidir. Katılımcı demokrasi, özellikle mevcut liberal demokrasilerde katılımın genellikle ayrıcalıklı gruplar tarafından domine edildiği yerlerde, marjinalleştirilmiş toplumsal grupların etkili ve orantılı katılımını sağlamayı amaçlar.
- V. Beşinci temel özellik olarak katılımcı demokrasi, temsili demokrasinin tamamen yerine geçmektense, temsili demokrasinin hesap verebilir yönünü geliştirmeyi amaçlar. Bu nedenle, katılımcı demokrasi, temsilcilerin doğru bilgiye sahip olmasını sağlamayı hedefler, temsilcileri tamamen dışlamaz.
- VI. Son olarak, katılımcı demokrasinin iletişim yeteneği ve iletişim yöntemlerinin çeşitlendirilmesiyle ilgili bir özelliği vardır.

Katılımcı demokrasi, her vatandaşın kolektif karar alma süreçlerine dahil olma fırsatına sahip olması gerektiğini savunur. Bu kuram, temsili demokrasi yaklaşımlarının, vatandaşların bazı veya tüm kolektif karar alma alanlarındaki katılımını sınırlamasının yetersiz olduğunu ileri sürer. Katılımcı demokrasi, temsili demokrasinin demokratik idealini tam olarak gerçekleştiremeyeceğini ve demokratik bir topluluğun, vatandaşların kolektif öz yönetimde aktif rol aldığı bir topluluk olduğunu yansıtamadığını öne sürer. Ancak, bu durum sadece vatandaşlara daha fazla katılım fırsatı sağlanması ve bu fırsatların gerçekleştirilmesi gerektiği anlamına gelir; temsil biçimlerinin katılımcı demokrasiye karşı olduğu şeklinde yorumlanmamalıdır (Özden, 2023).

Katılımcı demokrasi teorisi, yeni bir yaklaşım olmasa da kökleri Antik Yunan'ın Atina Polisindeki gerçek demokrasiyi temsil eden siyasi yapıya dayanmaktadır. Bugün, mevcut demokratik yapıları bu eski sistemle olabildiğince uyumlu hale getirmeye yönelik bir çaba içindeyiz. Katılımcı demokrasi anlayışına göre, halkın sürekli olarak kendilerini ilgilendiren politikalar üzerinde söz sahibi olması gerekmektedir. Son yıllarda giderek daha fazla destek

bulan bu görüş, katılımcı demokrasinin halkın çeşitli yollarla siyasete geniş bir biçimde katılmasını sağladığını belirtir. Demokrasi kavramının özünde, herkesin etkilenebileceği ve bağlanabileceği karar alma süreçlerine vatandaşların katılımı bulunmaktadır (Subay, 2019).

Katılımcı demokrasi kuramı, oy kullanma hakkına sahip vatandaşların bilinçlerini artırmayı ve oy verenlerin kamu işleri hakkında fikir alışverişinde bulunma, görüş oluşturma ve karar alma süreçlerine daha aktif bir şekilde katılmalarını sağlamayı hedefler (Schmidt, 2002). Demokratik süreçlerde bireylerin katılımı, vatandaşların onayının yönetim için gerekliliğini vurgular. Katılım, sadece oy verenlerin rolüyle sınırlı kalmayıp, karar alma süreçlerinde aktif rol üstlenen temel katılımcılar olarak değerlendirilen çok boyutlu bir kavramı ifade eder. Demokratik karar süreçleri, bir kararın etkilediği herkesin, o kararın alınma sürecine katılma hakkına sahip olduğu varsayımına dayanır. Bu bağlamda, katılım demokratikleşme sürecine çeşitli faydalar sağlar. Bu faydalar şunlardır: a) Katılım, yönetim kararlarının kalitesini artırır, b) Toplum genelinde huzur, hoşgörü ve güveni teşvik eder, c) Maliyet açısından tasarruf sağlar (Ruige vd., 2014).

Katılımcı demokrasi kuramı ile dijital vatandaşlık arasındaki ilişki, özellikle dijital teknolojilerin demokratik süreçler üzerindeki etkisi açısından büyük önem taşır ve bu bağlamda önemli bir inceleme alanıdır. Katılımcı demokrasi, vatandaşların karar alma süreçlerinde daha aktif bir rol üstlenmelerini teşvik eden bir yaklaşımdır. Bu kuram, demokrasi anlayışını yalnızca seçim haklarıyla sınırlamayıp, vatandaşların politik ve toplumsal meselelerde daha etkili bir şekilde yer almalarını ve katkıda bulunmalarını öngörür. Dijital vatandaşlık, teknoloji kullanımına yönelik uygun ve sorumlu davranış normlarını ifade eder. Bu kavram, dijital dünyada etkili ve sorumlu bir şekilde yer almak için gereken bilgi, beceri ve etik değerlendirmeleri kapsar. Dijital vatandaşlık, çevrimiçi etik kurallarını, dijital hak ve sorumlulukları, çevrimiçi güvenliği ve dijital araçları etkili bir şekilde kullanma yeteneğini içerir. Bu çerçevede, dijital vatandaşlık, bireylerin çevrimiçi platformlarda etik ve sorumlu davranışlar sergilemelerini, dijital hak ve sorumluluklarını anlamalarını ve dijital araçları etkili bir şekilde kullanmalarını içerir.

Katılımcı demokrasi ile dijital vatandaşlık arasındaki ilişki şu şekillerde açıklanabilir:

- ✓ *Bilgiye erişim ve yayılım:* Dijital araçlar ve internet, vatandaşların politika, toplumsal sorunlar ve kamu hizmetleri hakkında bilgi edinmelerini ve bu bilgileri geniş bir kitleye ulaştırmalarını kolaylaştırır. Katılımcı demokrasi, Bilgili vatandaş katılımını teşvik eder ve vatandaşların bilgilendirilmiş kararlar almasını ve toplumsal süreçlere katkıda bulunmasını teşvik ederken, dijital vatandaşlık bu sürecin etkin bir şekilde yürütülmesi için gerekli bilgi ve becerileri sağlar. Diğer bir ifadeyle dijital platformlar aracılığıyla

geniş bir bilgi yelpazesine erişim sağlar. Bu erişim, vatandaşların bilinçli kararlar almasını ve demokratik süreçlere etkin bir şekilde katkıda bulunmalarını mümkün kılar. Dijital araçlar, bilgi toplama ve yayma süreçlerinde kritik bir rol oynar, bu da katılımcı etkileşim için hayati öneme sahiptir.

- ✓ *Etkileşim ve katılım:* Dijital platformlar, vatandaşların karar alma süreçlerine, sosyal hareketlere ve kamusal tartışmalara aktif bir şekilde katılmalarını mümkün kılar. Sosyal medya, çevrimiçi forumlar ve diğer dijital araçlar, vatandaşların fikirlerini paylaşmalarını, örgütlenmelerini ve hareket etmelerini kolaylaştırır. Ayrıca sosyal medya, çevrimiçi forumlar ve diğer dijital alanlar aracılığıyla sivil katılım için platformlar sunar. Bu platformlar, fikir alışverişini, hareketlerin organizasyonunu ve kamu tartışmalarını mümkün kılarak, katılımcı demokrasiyi destekler ve genişletir. Bu durum, vatandaşların savunuculuk, tartışma ve karar alma süreçlerinde yetkin olmalarını gerektirir, katılımcı demokrasinin temel hedeflerinden biri olan vatandaş katılımını artırır ve vatandaşları sivil hayata daha aktif bir şekilde dahil etmeyi hedefler. Dijital vatandaşlık, bu platformlarda etkili ve sorumlu bir şekilde etkileşimde bulunma becerilerini geliştirmeyi amaçlar. Çevrimiçi iletişim, dijital okuryazarlık ve eleştirel düşünme gibi dijital araçları etkili bir şekilde kullanmayı öğretir. Bu beceriler, demokratik katılımın büyük ölçüde çevrimiçi gerçekleştiği dijital çağda anlamlı bir katılım için gereklidir.
- ✓ *Eğitim ve farkındalık:* Katılımcı demokrasi, vatandaşların siyasi ve toplumsal konularda bilgi sahibi olmalarını ve bu konularda düşüncelerini ifade edebilmelerini gerektirir. Dijital vatandaşlık, bireylere dijital araçları ve kaynakları etkili bir şekilde kullanmayı öğretir, böylece vatandaşlar daha iyi bilgiye ulaşabilir ve demokratik süreçlere daha etkili bir şekilde katkıda bulunabilirler.
- ✓ *Şeffaflık ve hesap verebilirlik:* Katılımcı demokrasi kamuda şeffaflık ve seçilmiş yetkililerden hesap verebilirlik talep eder. Bu bağlamda dijital araçlar, kamu kurumlarının ve politikacıların şeffaflığını artırabilir ve hesap verebilirlik mekanizmalarını güçlendirebilir. Katılımcı demokrasi, bu tür şeffaflık ve hesap verebilirlik gereksinimlerini desteklerken, dijital vatandaşlık bu mekanizmaların nasıl çalıştığını anlamak ve etkin bir şekilde kullanmak için gerekli bilgi ve becerileri sağlar. Vatandaşların dijital araçlar aracılığıyla kamu figürlerini ve kurumları izlemelerine ve hesap verebilirliklerini sağlamalarına yardımcı olur. Çevrimiçi platformlar, sorunları açığa çıkarabilir, şeffaflığı teşvik edebilir ve harekete geçirebilir, böylece demokratik hesap verebilirliği güçlendirir.

- ✓ *Güvenlik ve etik*: Dijital ortamda katılım ve etkileşim, bazı etik ve güvenlik sorunlarını da beraberinde getirir. Katılımcı demokrasi, etik ve adil bir katılımı teşvik ederken, dijital vatandaşlık da çevrimiçi ortamlarda bu ilkeleri nasıl koruyacağını öğretir.
- ✓ *Sorumlu çevrimiçi davranış*: Katılımcı demokrasi, demokratik süreçlerde saygılı ve yapıcı bir katılımı teşvik eder. Dijital vatandaşlık ise çevrimiçi etik davranışı, başkalarının görüşlerine saygıyı ve bilgilerin sorumlu paylaşımını vurgular. Bu etik temel, daha sağlıklı bir demokratik tartışmayı destekler ve yanlış bilgi ve siber zorbalık gibi sorunları azaltır.
- ✓ *Küresel ve yerel etki*: Katılımcı demokrasi hem yerel hem de küresel düzeylerde vatandaşları çeşitli bağlamlarda dahil edebilir. Dijital vatandaşlık ise benzer şekilde, yerel topluluk sorunlarından küresel hareketlere kadar farklı seviyelerde katılımı mümkün kılar, böylece katılımcı çabaların erişimini ve etkisini genişletir.

Özetle, dijital vatandaşlık, katılımcı demokrasiyi destekler ve güçlendirir çünkü vatandaşların daha büyük bir katılım ve etkileşim için araçlar ve platformlar sağlar. Bu, vatandaşların demokratik süreçlerde daha bilgili, sorumlu ve etkili katılımcılar olmalarını sağlar. Dijital teknolojilerin sivil yaşama entegrasyonu, katılımcı demokrasinin hedefleriyle uyumlu olup, bireylerin toplumlarının yönetimine katkıda bulunmalarını ve etkilemelerini kolaylaştırır.

5.8.2. Difüzyon Kuramı

Difüzyon kuramı, ilk olarak 1903 yılında Gabriel Tarde tarafından geliştirilen “Çok Basamaklı Akış Teorisi”nin üzerine inşa edilmiştir. Bu teori, insanların teknolojiye yeni fikirler karşısında nasıl bir tutum sergilediklerini, bu fikirler nasıl uyum sağladıklarını ve yeniliklerle nasıl iletişim kurduklarını açıklamaktadır. Teoriye göre hem medya hem de kişisel ilişkiler bilgi ve fikirlerin akışını sağlamaktadır. Bilgi, özellikle internet ağları aracılığıyla kişiler arasında yayılmaktadır (Surry ve Farquhar, 1997).

Difüzyon kuramı, farkındalık oluşturma, belirli bir konuyu diğer insanlarla paylaşma ve bu bilgilerin davranış biçimine dönüşmesini sağlama açısından halkla ilişkiler uygulamalarıyla ilgilidir. Bu kuram, önce dikkat çekme ve ilgi uyandırma, ardından paylaşılan bilgilerin fark edilmesi ve bu bilgilerin günlük yaşantıda yer bulması sürecine dayanır. Özellikle duyuru (publicity) modelinin bir konuyu popüler hale getirme yaklaşımıyla, difüzyon kuramının örtüştüğü söylenebilir (Wilcox ve Nolte, 1990). Stanford Üniversitesi İletişim Araştırmaları Enstitüsü'nden Profesör Rogers (1995) tarafından geliştirilen difüzyon teorisi, genellikle yeni

teknolojilerin veya fikirlerin toplumda nasıl benimsendiğini ve yayıldığını anlamak için kullanılır ve yeni bir fikrin kabul edilme sürecini açıklayan kuramı beş aşamadan oluşur:

- ✓ *Farkındalık yaratma*: Ana fikrin farkına varılması,
- ✓ *İlgi uyandırma*: Daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulması,
- ✓ *Paylaşma*: Edinilen bilgilerin diğer insanlarla paylaşılması,
- ✓ *Değerlendirme*: Kişinin bu düşüncelerin kendi görüşleriyle uyumlu olup olmadığını fark etmesi,
- ✓ *Uyum*: Edinilen bilgilerin davranış biçimine dönüştürülmesi süreci.

Dijital vatandaşlık ile difüzyon kuramı arasındaki bağlantı, dijital teknolojilerin toplumlar ve bireyler üzerindeki etkileri ve bu teknolojilerin yayılma süreci açısından oldukça önem arz etmektedir. Difüzyon kuramı, yeniliklerin ve yeni fikirlerin toplumsal sistemler içinde nasıl yayıldığını araştıran bir kuramdır (Rogers, 1995).

Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi şu şekilde inceleyebiliriz:

- ✓ *Yeniliklerin yayılımı*: Difüzyon kuramı, dijital teknolojilerin ve uygulamaların toplumda nasıl yayıldığını anlamak için kullanılır. Dijital vatandaşlık ise, bu teknolojilerin ve uygulamaların sorumlu ve etkili bir şekilde kullanılmasını teşvik eder. Yeni dijital araçlar yayılmaya başladıkça, dijital vatandaşlık bu yeniliklerin nasıl kullanılacağını belirleyen bir rehberlik sağlar.
- ✓ *Bilgi ve eğitim*: Difüzyon kuramı, yeniliklerin benimsenme sürecinde bilgi ve eğitim aşamalarının önemini vurgular. Dijital vatandaşlık ise, dijital araçların ve platformların nasıl kullanılacağını öğretmek, bireylerin dijital yenilikleri daha hızlı ve etkili bir şekilde benimsemelerini sağlar.
- ✓ *Toplumsal kabul ve davranış değişikliği*: Difüzyon kuramı, sosyal ağların ve akran etkisinin yeniliklerin yayılmasını nasıl etkilediğini tartışır. İnsanlar, yeni bir teknolojiyi benimseyip benimsememe kararında topluluklarındaki veya ağlarındaki diğerlerinden etkilenirler. Dijital vatandaşlık ise, bu ağlarda etik davranışları ve teknolojinin sorumlu kullanımını teşvik ederek sosyal normları etkiler. Dijital vatandaşlık uygulamaları yaygınlaştıkça, yeni teknolojilerin nasıl algılandığını ve benimsendiğini şekillendirir, olumlu davranışları ve uygulamaları güçlendirir. Difüzyon kuramı, yeniliklerin toplumda nasıl kabul gördüğünü ve yayıldığını analiz ederken, dijital vatandaşlık çevrimiçi davranış normlarını ve etik standartlarını belirler. Bu, dijital yeniliklerin toplumda daha geniş bir kabul görmesini ve yerleşmesini destekler.
- ✓ *Uyum kategorileri*: Difüzyon kuramı, yenilikleri benimseyenleri; yenilikçiler, erken benimseyenler, erken ana kitle, geç ana kitle ve geç benimseyenler olmak üzere çeşitli

kategorilere ayırır. Her grup teknolojiyi farklı hızlarda benimser ve farklı özelliklere sahiptir. Dijital vatandaşlık, bu grupların dijital teknolojilere nasıl yaklaştığını ve bu teknolojileri nasıl kullandığını anlamak açısından önemlidir. Her bir grup için dijital vatandaşlık eğitimi ve stratejileri geliştirilerek, teknolojilerin daha geniş bir kitleye yayılması sağlanabilir.

- ✓ *Sosyal etkileşim ve bilgi paylaşımı:* Difüzyon kuramı, sosyal etkileşimin yeniliklerin yayılmasında önemli bir rol oynadığını belirtir. Dijital vatandaşlık, çevrimiçi topluluklar ve sosyal medya platformları aracılığıyla bilgi paylaşımını ve etkileşimi teşvik eder. Bu etkileşim, dijital yeniliklerin daha hızlı bir şekilde yayılmasına ve geniş bir kitleye ulaşmasına katkıda bulunabilir.

Difüzyon kuramı ve dijital vatandaşlık, dijital teknolojilerin benimsenmesini ve kullanımını etkileme şekilleri açısından birbirleriyle bağlantılıdır. Difüzyon kuramı, dijital teknolojilerin toplum içinde nasıl yayıldığını ve kabul gördüğünü anlamak için kullanılırken, dijital vatandaşlık bu teknolojilerin sorumlu ve etkili bir şekilde entegre edilmesini ve kullanılmasını sağlar. Dijital vatandaşlık, yeniliklerin benimsenme sürecinde önemli bir rol oynar ve dijital araçların toplumda yayılmasını destekler. Dijital vatandaşlık ilkelerinin difüzyon sürecine entegre edilmesi, yeni teknolojilerin daha bilinçli, etik ve etkili bir şekilde benimsenmesini destekler. Bu iki kavram, dijital teknolojilerin toplumsal etkilerini ve bireylerin bu teknolojilere yaklaşımlarını daha iyi anlamak için birlikte değerlendirilmelidir.

5.8.3. Sosyal Ağ Kuramı

Sosyal ağ kuramı, işleyen beşerî örgütlerdeki aktörlerin bilgi alışverişi ve çeşitli faaliyetlere katılım süreçlerini ele almaktadır. Başka bir deyişle, sosyal ağ kuramının ana odak noktası, bir sistemin ilişkisel yapısını oluşturan aktörlerin bireysel özelliklerinden ziyade, bu aktörler arasındaki ilişkileri incelemektedir (Kenis ve Oerlemans, 2008). Sosyal ağ kuramının temel varsayımı, sosyal çevredeki insanların birbirlerine bağlı oldukları ve bu nedenle benzer düşünme ve davranma eğiliminde olduklarıdır. Kuram, bağlantılar sisteminin bir bütün olarak, ilgili aktörlerin sosyal davranışlarını açıklamak için kullanılabileceğini savunur. Bu bağlamda, kuram, tanımlanmış bir dizi aktör (bireyler, gruplar veya kuruluşlar) arasındaki ilişkileri ve bağlantıları incelemektedir (Mitchell, 1969; Tichy ve Fombrun, 1979). Sosyal ağ kuramı, bir sosyal grubu incelemenin en etkili yolunun, grup içindeki üyelerin (aktörlerin) birbirleriyle olan etkileşimlerini içeren ağ bağlantılarını analiz etmek olduğu görüşüne dayanır (Wellman ve Berkowitz, 1988).

Sosyal ağ kuramı temel olarak dört ana fikir etrafında şekillenir. İlk olarak, bir grup içindeki aktörlerin sürekli olarak birbirleriyle ilişkili olduğu ve bu ilişkilerin, gruptaki herhangi bir değişikliğin diğer aktörleri de etkileyeceği anlamına geldiği varsayılır. İkinci olarak, insanlar arası ilişkiler, kaynakların (bilgi, destek veya yardım gibi) alışverişinin yapıldığı bir sistem olarak görülür. Üçüncü olarak, beşerî ağın yapısı, bir organizasyonda bir kişiden gelen ve aktarılan kaynakların miktarını ve kalitesini etkiler. Son olarak, ilişkilerin biçimi, eylemler için hem fırsatlar hem de sınırlamalar oluşturabilir (Daly, 2012). İletişim araştırmaları, sosyal ağ kuramının ilk gelişimini büyük ölçüde şekillendirememiş olsa da sosyal ağ kuramı ile medya etkileri araştırmaları arasında belirgin bir çapraz etkileşim eğilimi gözlemlenmektedir. Bu çapraz etkileşim, özellikle açık sosyal ağlar ve bunları birbirine bağlayan iletişim modlarını sağlayan bilgisayar destekli iletişimin ortaya çıkmasıyla güçlenmiştir (Aygün ve Sağbaş, 2022).

Sosyal ağ kuramı (veya sanal ağ kuramı) ile dijital vatandaşlık arasındaki ilişki her iki kavramın da dijital ortamda sosyal etkileşimleri ve bireysel davranışları anlamaya yönelik olması bağlamında ilgi çekicidir. Her iki kavram da dijital ortamlardaki insan etkileşimlerini ve bu alanlarda sorumlu davranışları anlamak üzerine odaklanır. Sosyal ağ kuramı, sosyal ilişkiler ve etkileşimlerin ağ yapıları aracılığıyla bilgi ve kaynakların nasıl yayıldığını anlamaya çalışan bir yaklaşımdır. Bu kuram genellikle şu unsurları içerir:

- ✓ *Ağ yapıları:* Sosyal ağ kuramı, bireylerin ve grupların sosyal bağlantılarının nasıl düzenlendiğini inceler. Bu bağlantılar, bireyler (düğümler) ve aralarındaki ilişkiler (kenarlar) şeklinde temsil edilir.
- ✓ *Bilgi akışı:* Bilgi ve kaynakların ağlar üzerinden nasıl yayıldığını ve bu süreçte ağ yapısının rolünü anlamak için kullanılır. Ağ yapısındaki değişiklikler, bilgi akışını ve etkileşimleri etkileyebilir.
- ✓ *Sosyal etkileşim:* Bireyler ve gruplar arasındaki etkileşimler, toplumsal normlar ve davranışları nasıl etkiler, bu da ağı nasıl şekillendirir.

Yukardaki tanımlar ışığında sosyal ağ kuramının ve dijital vatandaşlığın birbirlerinin ilişkilerini nasıl tamamladığını açıklayan bir değerlendirme yapabiliriz:

- ✓ *Sosyal etkileşim ve eğitim:* Sosyal ağ kuramı, sosyal ağların bireyler arasındaki bilgi ve etkileşimi nasıl yönlendirdiğini gösterir. Bu ağlar, bireylerin bilgi paylaşmasını ve birbirlerinden öğrenmesini sağlar. Dijital vatandaşlık ise, bu sosyal ağlarda etik ve sorumlu davranışları teşvik etmek için eğitim ve kaynaklar sunar. Bu eğitim, bireylerin çevrimiçi topluluklarda uygun davranışları öğrenmelerini ve yaymalarını sağlar.
- ✓ *Bilgi ve kaynak dağılımı:* Sosyal ağ kuramı, bilgi ve kaynakların ağlar aracılığıyla nasıl yayıldığını ve ağ yapısının bu yayılmadaki rolünü incelerken, dijital vatandaşlık, doğru

bilgiye erişim sağlar ve çevrimiçi kaynakları etkili bir şekilde kullanma becerilerini geliştirir. Bu, bilgilerin doğru ve sorumlu bir şekilde paylaşılmasını teşvik eder.

- ✓ *Toplumsal Normların Şekillendirilmesi:* Sosyal ağ kuramı, toplum içindeki sosyal normların ve davranışların nasıl şekillendiğini ve yayıldığını analiz eder. Dijital vatandaşlık ise, çevrimiçi normların belirlenmesine yardımcı olur, bu da toplumsal davranışları ve etkileşimleri şekillendirir. Dijital vatandaşlık ilkeleri, çevrimiçi toplulukların sağlıklı ve saygılı bir şekilde işleyişini destekler.
- ✓ *Sosyal destek ve iletişim:* Sosyal ağ kuramı: Sosyal destek ve iletişim yollarını ağ yapıları üzerinden inceler. Dijital vatandaşlık ise, dijital platformlarda etkili iletişim ve destek sağlama becerilerini geliştirir. Bu, bireylerin çevrimiçi topluluklarda destek arama ve yardım sağlama süreçlerini kolaylaştırır.
- ✓ *Güvenlik ve risk yönetimi:* Sosyal ağ kuramı, sosyal ağlar aracılığıyla yayılan riskler ve güvenlik endişeleri üzerine odaklanabilir. Dijital vatandaşlık ise bu riskleri yönetmek için bireyleri bilgilendirir ve çevrimiçi güvenliği sağlamaya yönelik stratejiler sunar. Bu, dijital ortamda daha güvenli ve bilinçli bir etkileşim sağlar.

Sosyal ağ kuramı ve dijital vatandaşlık, dijital dünyadaki etkileşimleri ve davranışları anlamak için birbirini tamamlayan kavramlardır. Sosyal ağ kuramı, sosyal bağlantılar ve bilgi akışının nasıl işlediğini incelerken, dijital vatandaşlık, bu etkileşimlerin etik ve sorumlu bir şekilde gerçekleşmesini sağlar. Dijital vatandaşlık uygulamaları, sosyal ağlar üzerinde olumlu ve etik davranışların yayılmasına katkıda bulunur, bu da dijital toplulukların daha sağlıklı ve etkili bir şekilde işlemlerini destekler.

5.8.4. Medya Zenginlik Kuramı

Medya zenginlik kuramı, Daft ve Lengel (1984) tarafından geliştirilmiş bir kuramdır. Medya Zenginliği Teorisi, medya seçimi ve kullanımıyla ilgili organizasyonel kararlar açısından önemli bir rol oynamaktadır (Markus, 1994). Bu kuram, medya zenginliğinin bir iletişim ortamının nesnel ve sabit bir özelliği olduğunu ve bir kanalın farklı miktarda mesaj içeriği iletebilme yeteneğini ifade ettiğini belirtir. Yüz yüze iletişim, en zengin ortam olarak kabul edilirken, e-posta göreceli olarak daha basit bir ortamdır. Zengin medya aracılığıyla daha fazla sosyal, sözsüz ve karmaşık ipucu (örneğin, jestler, ses tonu, dokunma, duruş) iletebilir ve daha fazla geri bildirim sağlanabilir. Mesajlar, yeterli minimum zenginliğe sahip kanallar aracılığıyla iletilmelidir (Pinsonneault vd., 2002), çünkü zenginlik durumu karmaşıklığına uygun değilse, mesajların yanlış yorumlanma veya anlaşılmama olasılığı artar (Trevino vd., 1990). Örneğin, basit kararlarla ilgili bilgileri iletmek için zengin medyanın kullanılması,

çelişkili ipuçları oluşturabilir ve alıcının dikkatini mesajdan uzaklaştırabilir. Basit görevler bağlamında zengin medyanın sağladığı bilgi ve ipuçlarının aşırı bolluğu, karar alma sürecini gereksiz yere karmaşık ve uzun hale getirebilir (Daft ve Lengel, 1984).

Medya Zenginliği Kuramı, adından da anlaşılacağı gibi, iletişim ve etkileşim ortamlarında belirsizliklerin azaltılması ve hatta hiç belirsizlik kalmaması üzerine kuruludur. Bu kuram dört ana başlık altında ele alınmaktadır: anında geri bildirim, iletişimdeki fikrin aktarımı, doğal dilin kullanımı ve kişisel odaklanmadır (Topa Çiftçi, 2011; Yüzer, 2013). Medya zenginliği kuramında geri bildirim, yönetsel uygulamalarda eş zamanlı veya eş zamansız olarak kullanılan geri bildirim süreçlerini ifade eder. Kurama göre, daha zengin iletişim ortamları, iletişimdeki yani mesajdaki fikirleri daha iyi iletebilir. Özellikle görsel ve işitsel ortamlar, sözlü iletişimin yanı sıra sözsüz iletişimi de desteklediğinden, mesajdaki fikirleri daha zengin bir şekilde taşır. Ayrıca, ana dil kullanımı, yöneticiler, çalışanlar ve içerikler arasında anlaşılır bir dil kullanımı sağlayarak karmaşık bilgilerin daha kolay anlaşılmasını destekler. Kişiselleştirme veya kişisel odaklanma ise, uygulama sürecinde katılımcıların kendilerine özel ilgi gösterildiğini hissetmelerini ifade eder.

Dijital vatandaşlık ile medya zenginlik kuramı arasındaki ilişki, dijital ortamda bilgi iletimi ve etkileşimin kalitesini anlamak açısından oldukça önemlidir. Medya Zenginlik Kuramı iletişim araçlarının bilgi iletimindeki etkinliğini incelemeye yönelik bir çerçeve sunar. Bu kuram, iletişim medyalarını belirsizlikle başa çıkabilme ve ayrıntılı bilgi sağlama kapasitelerine göre kısacası iletişim medya araçlarını zenginlik seviyelerine göre sınıflandırır ve her aracın bilgi aktarımındaki verimliliğini değerlendirir. Medya zenginliği, şu unsurları içerir:

- ✓ *Medya zenginliği*: Bir iletişim aracının bilgi iletiminde ne kadar etkili olduğunu ifade eder. Zengin medya, daha hızlı geri bildirim sağlar, karmaşık bilgileri iletebilir ve birden fazla işareti aynı anda işleyebilir. Yüz yüze görüşmeler ve video çağrılar bu tür medyaya örnekken, e-postalar veya kısa mesajlar gibi daha düşük zenginlikte medyalar yer alır.
- ✓ *Bilgi iletimi*: Medya zenginliği, bilgi aktarımının doğruluğunu ve anlaşılabilirliğini artırabilir. Daha zengin medya araçları, daha fazla bağlam ve etkileşim sunarak bilgi aktarımını daha etkili hale getirir.

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında dijital vatandaşlık ile medya zenginliği kuramı arasındaki ilişkiyi şu şekilde özetleyebiliriz:

- ✓ *Bilgi iletimi ve etkili kullanım*: Medya zenginlik kuramı, hangi medya araçlarının bilgi iletiminde daha etkili olduğunu açıklar. Zengin medya araçları, karmaşık bilgilerin daha iyi anlaşılmasını sağlar. Dijital vatandaşlık, bu medya araçlarının doğru ve etkili kullanımını teşvik eder, bireylerin medya zenginliğini kullanarak çevrimiçi

etkileşimlerde daha sorumlu ve etik bir yaklaşım benimsemelerini sağlar. Örneğin, video konferanslar veya çevrimiçi tartışmalar sırasında uygun etik kurallara uyum sağlamak, bilgi akışını iyileştirebilir.

- ✓ *Çevrimiçi güvenlik ve medya zenginliği:* Daha zengin medya araçları, bilgi güvenliğini artırabilir çünkü daha fazla bağlam sağlar ve yanlış anlamaları önleyebilir. Dijital vatandaşlık, çevrimiçi güvenliği sağlamak için bireyleri bilgilendirir ve medya zenginliğini etkili bir şekilde kullanmalarına yardımcı olur. Güvenli iletişim yöntemlerinin benimsenmesi, dijital ortamda güvenliği artırabilir.
- ✓ *Etkileşim ve eğitim:* Medya zenginliği, etkileşimlerin kalitesini artırabilir ve karmaşık konuların daha iyi anlaşılmasını sağlar. Dijital vatandaşlık, eğitim ve bilgi sağlayarak bireylerin bu zengin medya araçlarını etkili bir şekilde kullanmalarına yardımcı olur. Dijital vatandaşlık eğitimi, bireylerin medya zenginliğini nasıl kullanacaklarını öğrenmelerine ve çevrimiçi ortamda daha etkin bir şekilde etkileşimde bulunmalarına olanak tanır.
- ✓ *Toplumsal etkileşim ve normlar:* Medya araçlarının zenginliği, toplumsal normların ve etkileşimlerin şekillenmesinde rol oynar. Dijital vatandaşlık, bu normları belirlemeye yardımcı olur ve medya zenginliğinin sağladığı araçları etik ve sorumlu bir şekilde kullanma pratiğini teşvik eder. Sağlıklı çevrimiçi etkileşimler, daha iyi toplumsal normların oluşmasına katkıda bulunur.

Medya zenginlik kuramı ve dijital vatandaşlık, dijital ortamlarda bilgi iletiminin ve etkileşimin daha etkili ve sorumlu bir şekilde nasıl gerçekleştirileceğini anlamak için birbirini tamamlayan kavramlardır. Medya zenginliği, iletişim araçlarının etkinliğini ve bilgi akışını artırırken, dijital vatandaşlık, bu araçların sorumlu ve etik bir şekilde kullanılmasını sağlar. Bu iki kavramın entegrasyonu, daha bilinçli, güvenli ve etkili dijital etkileşimler için zemin hazırlamaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BİREYSEL VE SOSYAL SORUMLUK

6.1. Sorumluluk Kavramı ve Kapsamı

18. yüzyıldan bu yana "sorumluluk" terimi var olmasına rağmen, bu terimin içeriği yakın zamanda insanlığın görünüşüyle uyumlu hale gelmiş ve artık belirli bir kişi ya da sosyal ve ekonomik aktörün davranışları ve/veya kararlarının sonuçlarını bilinçli bir şekilde üstlenmesi anlamına gelmektedir (Reisinger, 2015). İnsan, yaşadığı toplum içinde diğer bireylerle karşılıklı etkileşimde bulunarak hayatını devam ettirir. Bu etkileşim, kişiye toplumla birlikte yaşamanın getirdiği çeşitli görev ve sorumluluklar yükler. Bireyin yaşına, cinsiyetine ve gelişim düzeyine uygun görevleri ve yükümlülükleri yerine getirmesi, sorumluluk kavramını çağrıştırır (Yavuzer, 1995).

Örgütsel yaşamda sorumluluk konusunu değerlendirirken dikkate alınması gereken birkaç önemli nokta bulunmaktadır. Öncelikle, yalnızca bir bireyin veya örgütün resmi yasalara dair bilinçli olup olmadığı ve bu yasalara uyup uymadığını göz önünde bulundurmak yeterli değildir. Ayrıca, toplumdaki gayri resmi ahlaki kurallar da göz önüne alınmalıdır. Diğer insanların refahını gözetken ahlaki ilkeler, ekonomik kayıplar yaşanabilecek olsa bile bireylerin vicdanına rehberlik eder ve böylece maddi tatmin, karlılık ve verimliliği maksimize etmeyi hedefleyen rasyonel eylemleri sınırlayan bir rol oynar (Takala ve Pallab, 2000).

Araştırmacıların üzerinde durduğu önemli bir mesele, ahlaki ve siyasi-hukuki sorumluluk arasındaki farklar ve ilişkidir. Ahlaki sorumluluk genellikle etik bir bağlamda ele alınırken, siyasi veya yasal sorumluluk tanımlandığında sorumluluk yeniden şekillenir. Etik sorumlulukta birey, yalnızca kendi eylemlerinden sorumlu olup, bu eylemler içsel ahlaki vicdan tarafından otomatik olarak yönlendirilir. Öte yandan, siyasi-hukuki sorumluluk söz konusu olduğunda, iki önemli husus göz önünde bulundurulmalıdır. Birincisi, bireyin hangi konulardan sorumlu olduğuna bakmak yeterli değildir; ikincisi, “birey kime karşı sorumludur?” sorusuna da dikkat edilmelidir. Siyasi-hukuki sorumluluk, genellikle bir hesap verme yükümlülüğünü içerir ve her zaman belirli bir sorumluluğu ifade eder (Akıncı Vural ve Coşkun, 2011).

İnsan eylemlerinin artan karmaşıklığı ve bunların küresel çapta potansiyel etkileri, 20. yüzyılın ikinci yarısında "sorumluluk" teriminin etik bir anahtar kavram haline gelmesine yol açmıştır (Christopher ve Schlenker, 2005). Ayrıca, bu kavram, küresel ölçekteki insan hareketliliğinin giderek daha yönetilemez hale gelmesinden kaynaklanan sorunlara bir yanıt olarak da değerlendirilebilir (Bayertz, 1995). Sosyal psikoloji literatüründeki geleneksel sorumluluk anlayışı ise, sorumluluk kavramını nedensellik üzerine odaklanarak ele almıştır. Bu

bakış açısına göre, insanlar bir olaydan sorumlu olduklarında, eylemlerinden veya eylemsizliklerinden dolayı sorumlu tutulur ve yargılanırlar (Weiner, 1993).

Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğüne göre, sorumluluk kavramı, “kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi” diğer ifadeye göre de “sorumlu olmayı gerektiren bir yükümlülüğün kendisi” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2024). Bu tanıma göre, kişinin kendi davranışlarının farkında olması ve bu davranışların sonuçlarını kabul etmesi gerekmektedir.

Literatürde sorumluluk kavramı hakkında birçok farklı tanım bulunmaktadır. Sorumluluk, kelime anlamı olarak, bireyin bir görevi üstlenmesi ve bu görev için gerekli yükümlülükleri yerine getirme zorunluluğunu ifade eder (Bayrak, 2001). Sorumluluk, başkalarını tanımak ve onların değerlerine saygı göstermek olarak tanımlanmaktadır; kısacası, başkalarının varlığını kabul etmek olarak ifade edilebilir (Özüpek, 2013). Popkin (1987), sorumluluğu seçimler yapmak ve bu seçimlerin sonuçlarını ve etkilerini kabul etmek olarak tanımlamıştır. Lickona (1991) ise sorumluluğu, ahlâkın aktif bir yönü olarak görmüştür. Bu tanıma göre, sorumluluk; kişinin kendisine ve başkalarına bakım ve özen göstermesini, yükümlülüklerini yerine getirmesini, toplumsal sürece katılmasını, acıları hafifletmeye çalışmasını ve daha iyi bir dünya için çaba göstermesini içerir (Glover, 1970).

Soyut bir kavram olan sorumluluk, tanımlanması zor bir konudur ve Nelson-Jones (2022) bu kavramı bazı temel özellikler üzerinden açıklamıştır. İlk olarak, sorumluluk duygusu sabit bir durum değil, bir süreçtir. Bu, farklı zamanlarda ve durumlarda değişkenlik gösteren bir görev duygusu anlamına gelir ve sorumluluğun dinamik yapısını ifade eder. İkinci olarak, sorumluluk bir seçimdir. İnsanlar hayatları boyunca sürekli olarak çeşitli tercihler yaparlar ve bu seçimlerde sorumluluk, kişinin seçimlerine yön veren bir içsel güç olarak değerlendirilmelidir. Üçüncü olarak, sorumluluk içsel bir süreçtir ve düşüncelerle duygularda başlar, dışsal davranışlardan önce gerçekleşir. Psikolojik gelişim ve olgunlaşma sürecinde, engellerle etkili bir şekilde başa çıkmada içsel gücün önemi herkesçe kabul edilmektedir. Son olarak, sorumluluk bir kendini tanımlama biçimi olarak görülür; bireyler seçimleri yoluyla kendilerini tanımlarlar ve bu seçimler sorumluluk alma veya kaçınma şeklinde olabilir.

Sorumluluğun işleyiş dinamikleri şu şekilde açıklanmaktadır: Sorumluluk, duygu, düşünce ve davranış boyutlarını içeren, kendine özgü bir örüntüye sahip dinamik bir yapıdır. Bu yapının işleyişini etkileyen temel faktör, kişinin herhangi bir durumla ne kadar bağlı hissettiğidir. Ayrıca, kişinin bu durumun sonucuna ne kadar etki edebileceğine dair inancı da önemlidir. İkinci olarak, durumun işleyişi ve kurallarının ne kadar net olduğu ve kişinin bu durumla ilgili kimlik algısı belirleyici rol oynar. Örneğin, bir kişinin hırsızlıkla ne kadar ilgili

olduğunu, hırsızlık hakkındaki düşüncelerini ve hırsızlıkla kendi kimliği arasındaki bağı nasıl kurduğunu bu bağlamda değerlendirmek gerekir. Hırsızlığı kabul edilemez gören ve kendisini hırsız olarak düşünmeyen bir kişinin, hırsızlık konusundaki sorumluluk algısı farklı olacaktır. Böyle bir kişi, hırsızlık yapmaktan kaçınacak ya da toplumsal olarak hırsızlığı azaltmak için çaba gösterecek bir birey haline gelebilir (Schlenker, 1997; Wohl vd., 2002).

Sorumluluğun dinamiklerine dair ikinci açıklama, sorumlu davranışın temelinde suçluluk duygusunun yattığını belirtmektedir. Suçluluk duygusunun kaynağı ise vicdandır; vicdan, çocukluktan itibaren içselleştirilen ahlaki değerlere aykırı hareket edildiğinde devreye girer. Ancak vicdanın etkili olabilmesi ve suçluluk duygusunun işlevsel bir şekilde işleyebilmesi için, çocukluk döneminden itibaren kişiye doğru ve yanlış hakkında net bilgiler, ahlaki açıdan desteklenen duygusal tepkiler ve uygun davranış örnekleri sunulmuş olmalıdır. Sorumluluk, ahlaki bir değer olarak kabul edilir ve ahlaki davranışların yerleşmesinde ahlaki bilgi, ahlaki duygu ve ahlaki davranışlar temel unsurlar olarak görülür. Ahlaki bilgi, neyin doğru neyin yanlış olduğunu ve bunların nedenlerini bilmekle ilgilidir. Ahlaki duygu ise, doğru davranışlar sonrası gurur ve tatmin, yanlış davranışlar sonrası ise üzüntü, mahcubiyet ve suçluluk gibi duyguları hissedebilme yetisidir (Lickona, 1991).

Cüceloğlu (2003), sorumluluk duygusunun doğuştan gelmediğini, uygun koşullar sağlandığında sonradan geliştiğini belirtir. Sorumluluk duygusunun gelişebilmesi için, bireyin sorumluluk alabileceği bir ortamda yetişmesi gerektiğini, seçim yapma ve bu seçimlerin sonuçlarından sorumlu olma fırsatının sunulmadığı durumlarda bu duygunun gelişmeyeceğini savunur. Sorumluluk duygusunun bireye aşılması ve bireyin sorumluluk sahibi olması ise, bebeklik döneminden başlayarak aile ve eğitim süreciyle devam eden geniş çaplı bir süreç olarak değerlendirilebilir. Sorumluluk sahibi kişilerin ise genel özellikleri arasında hem başkalarına hem de kendilerine karşı saygılı olmaları, görevlerini yerine getirerek kendi işlerini kendilerinin yapmaları ve başkalarına gereksiz yük olmaktan kaçınmaları yer alır. Ayrıca, öz değerlerinin farkında olmaları, duygu, düşünce ve davranışlarından yalnızca kendilerini sorumlu tutmaları, yaşamdan beklediklerinin, sunduklarıyla orantılı olması, hak etmedikleri bir şeyi almaya çalışmamaları, çalışkan olmaları, iyi bir anne-baba ve iyi bir komşu olmaları da bu özellikler arasında sayılabilir (Luckner, 1994).

Sonuç olarak, insanın çevresine uyum sağlayabilmesi ve yaşamını sürdürebilmesi için belirli koşullara uyması ve bu koşulların getirdiği sorumlulukları yerine getirmesi gerekir. Çünkü, insanlar temel ihtiyaçlarını karşılamak ve hayatlarına devam edebilmek için diğer insanlara muhtaçtır. Bir toplumda düzenli ve uyumlu bir yaşam sürdürebilmek için, bireylerin birbirlerine karşı daha anlayışlı olmaları ve üstlendikleri görev ve sorumlulukları yerine

getirmeleri zorunludur. Öncelikle, insan kendi sorumluluklarının bilincine varmalı ve ardından çevresine karşı hangi sorumluluklara sahip olduğunu anlamalıdır. Bu tür bir sorumluluk anlayışı bireylere aşılandığında, ideal bir toplum oluşturulabilir (Aydın, 1999).

6.2. Bireysel Sorumluluk Kavramı ve Kapsamı

Bireysel sorumluluk, kişinin kendi yaşam yükümlülüklerini yerine getirme olarak tanımlanır ve bu, yapılması ya da yapılmaması gereken davranışlara karar vermede önemli bir faktör olarak görülür. Hayatımız boyunca farkında olunmayan ancak derinlemesine düşünüldüğünde bağlantı kurulan birçok davranışın da temelini oluşturabilir (Adıgüzel vd., 2017). Bireysel sorumluluk, bir kişinin herhangi bir temsilci aracılığı olmaksızın üstlendiği sorumluluğu ifade eder. Bireysellik, başkalarının yardımı veya müdahalesi olmadan, bir şeyden ya da kişiden şahsen sorumlu olma durumunu anlatır. Eski anlayışa göre bireysel sorumluluk, kişinin Tanrı ile olan ilişkisine vurgu yaparken, modern seküler yaklaşımda bu kavram, temsilci olmaksızın bireyin kendi sorumluluğunu üstlenmesi anlamında kullanılmaktadır (Brown, 2009).

Bireysel sorumluluk, kişinin kendisine yönelik yükümlülüğü olarak "kendi benliğine ve bedenine karşı sorumluluk" şeklinde ele alınmaktadır. Bu sorumluluk, kişinin sağlıklı ilişkiler kurmasını, üretken ve faydalı olmasını, cesaret ve özgüven gerektiren bir süreçtir. Bireysel sorumluluk, kişinin kendi hatalarını kabul etmesi ve bunları doğru bir şekilde düzeltmesini içerir. Kendi bedenine karşı sorumluluk ise, bireyin öz bakım becerilerini geliştirmesi ve bu bakımını gerçekleştirmesiyle ilgilidir; bu da öz saygının oluşumuna katkı sağlar. Gerçek bireysel sorumluluk, kişinin kendisi, ailesi, komşuları ve toplumu için doğru olanı yapması üzerine kuruludur (Hamilton ve Fenzel, 1988).

Bireysel sorumluluk, kişinin kendisiyle sağlıklı iletişim kurabilmesini, verimli ve faydalı olmasını, özgüven ve cesaret gerektirir. Bu sorumluluk, bireyin hatalarını kabul edip, bunları doğru şekilde düzeltmesini içerir. Kişinin bedenine yönelik sorumluluk ise, öz bakım becerilerini geliştirmesi ve bu bakımı gerçekleştirmesidir, bu da öz saygının temelini oluşturur. Gerçek bireysel sorumluluk, bireyin kendisi, ailesi, komşuları ve toplumu için doğru olanı yapmasından geçer (Filiz, 2016). Bu bağlamda, bireysel ve sosyal sorumluluk, kişilerin tutumlarını şekillendiren bir kavramdır. Sosyal sorumluluk bilinciyle hareket eden bireyler, davranışlarının toplum ve çevre üzerindeki etkilerini de dikkate alırlar. Bu yaklaşımla yaşamını yönlendiren kişiler, sadece topluma ve çevreye değil, aynı zamanda ailesine, arkadaşlarına ve sorumluluğu altındaki kişilere karşı da dikkatli ve özenli davranırlar (Ergül ve Kurtulmuş, 2014).

Yukarıda ele alınan tanımlar bağlamında bireysel sorumluluğu, her kişinin kendi eylemlerinden ve kararlarından sorumlu olduğu fikrini ifade ettiğini söyleyebiliriz. Bu kavram, bireylerin davranışlarının, seçimlerinin ve bunlardan doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmeleri gerektiğini vurgular. Bireysel sorumluluk, kişisel etik, hukuk sistemleri ve sosyal davranış gibi çeşitli bağlamlarda sıkça tartışılmaktadır. Genel olarak, bireysel sorumluluk, kişinin eylemlerinin sonuçlarını tanımak ve kabul etmek ve bu eylemleri etik, yasal ve kendisiyle başkalarına faydalı olacak şekilde gerçekleştirmekle ilgilidir. Bireysel sorumluluğun bazı temel yönlerini aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

- ✓ *Kişisel hesap verebilirlik:* Bireyler, kendi eylemlerinden ve bu eylemlerin başkalarına etkisinden sorumludur.
- ✓ *Ahlaki ve etik görev:* Bu, etik ilkelere dayanarak seçimler yapmayı ve eylemlerinin ahlaki sonuçlarını anlamayı içerir.
- ✓ *Hukuki sorumluluk:* Hukuki anlamda, bireysel sorumluluk, yasaları veya düzenlemeleri ihlal eden eylemler için hesap verilmesi anlamına gelir. Bu, suç faaliyetleri veya sözleşme ihlalleri gibi durumlarda hukuki sonuçlarla karşılaşmayı içerebilir.
- ✓ *Sosyal sorumluluk:* Daha geniş bir ölçekle, kişinin eylemlerinin toplumu veya topluluğu nasıl etkilediğini kapsar. Bu, topluluk hizmetlerine katılmayı veya çevre dostu seçimler yapmayı içerebilir.

Toplumda sosyal sorumluluk sahibi olabilmek için bireylerin öncelikle bireysel sorumluluk duygularını geliştirmeleri ve bu konuda kendilerini geliştirmeye istekli olmaları, bireyselliğin önemli bir unsurudur (Filiz ve Demirhan, 2015). Hellison (2011), bireysel sorumluluğu geliştirmek için çaba göstermenin, katılımın, kendini yönlendirmenin ve hem kendilerine hem de eylemlerine genel bir saygı göstermenin gerekliliğini vurgulamıştır. “Sorumluluklar nelerdir?” ve “Kişinin sorumlulukları nelerdir?” gibi sorular, sorumluluk kavramı; ahlaki muhakeme, retrospektif (geriye yönelik) sorumluluk, prospektif (ileriye yönelik) sorumluluk ve bir erdem olarak sorumluluk olmak üzere dört ana başlık altında ele alınmaktadır (Brown, 2009).

6.2.1. Ahlaki Muhakeme

David Hume, aklın bize ahlaki rehberlik sağlayamayacağını veya ahlaki davranışlar için motivasyon kaynağı olamayacağını savunur. Onun ünlü iddiasına göre, "Akıl tamamen etkisizdir ve vicdan gibi bir ilkeye ya da ahlaki bir duyguya temel oluşturamaz." Hume'a göre, ahlaki muhakemede bulunmamızın nedeni, belirli eğilimlerimiz, örneğin hissetmek ya da arzulamak gibi, bizde doğal olarak var olan özelliklerdir. Bu eğilimler ahlaki eylemlerimizi ve

düşüncelerimizi mantıklı kılar. Hume, özellikle başkalarına duyduğumuz sempati eğilimine ve toplumsal faydayı gözetken eylemleri onaylama (faydaya aykırı olanları ise reddetme) eğilimine dikkat çeker (Duff, 1990).

6.2.2. Retrospektif (Geriye Yönelik) Sorumluluk

Genellikle sorumluluk, kişinin ahlaki veya yasal bir yargısına dayanır ve bu yargı kişiyi çeşitli sonuçlar karşısında sorumlu hale getirir: pişmanlık (veya gurur) duymak, telafi etmek (ya da minnettar olmak), suçlamak (ya da övmek) gibi. Çoğu insanın geriye yönelik (retrospektif) sorumluluk anlayışı, bireysel seçimler veya kontrol ile ilgilidir. Bencilce davranmayı seçtiniz: suçu hak ediyorsunuz. Önlem almayı seçtiniz: sonuçlarına katlanmayı hak ediyorsunuz. Yasayı çiğnemeyi seçtiniz: cezayı hak ediyorsunuz. Bu tür örnekler artırılabilir. Sebeplerin, ahlaki değerlerin ve diğer faktörlerin ışığında bu tür belirgin durumlar, davranışlarımızı kontrol etme kapasitemizi ortaya koyar. Retrospektif sorumluluk, bir eylemin sonuçlarından ziyade, o eylemin arkasındaki niyetlere de odaklanır. Çünkü çoğu zaman sonuçlar doğmasa da rasyonel seçimlerimiz niyetlerimize dayanır (Bok, 2022).

6.2.3. Prospektif (İleriye Yönelik) Sorumluluk

Bu yaklaşımda sorumluluğun, görev ile eş anlamlı kullanıldığı durumlardan bahsedilmektedir. Bir kişinin sorumluluklarını sorduğumuzda, o kişinin yapması gereken veya dahil olması gereken şeylerle ilgileniriz. Bu terim bazen herkesin sahip olduğu genel görevleri ifade etmek için kullanılır. Örneğin, "Herkes kendi sağlığına dikkat etmekle sorumludur." Daha spesifik olarak ise, belirli bir kişinin görevlerini tanımlamak için kullanılır. Çöpü ayrıştırarak atmak onun sorumluluğundadır; bebeğine bakmak onun görevidir, hava kirliliğini izlemek Çevre Koruma Dairesi'nin sorumluluğundadır, gibi. Bu tür durumlarda, sorumluluk terimi bir kişinin rolüne bağlı olarak sahip olduğu görevleri veya "sorumluluk alanını" kişiselleştirir (McKeon, 1957).

6.2.4. Bir Erdem Olarak Sorumluluk

Ahlaki muhakeme teorileri genellikle bir eylemi ya tamamen sorumlu ya da sorumsuz olarak değerlendirir ve arada bir ölçüt sunmaz. Ancak, günlük dilde "sorumlu" terimi daha nüanslı bir şekilde kullanılır. Kişinin üstlenmesi gereken sorumluluk türüne ve suçlanma veya cezalandırılma olasılığına göre sorumluluğun derecesi ölçülebilir. Örneğin, sorumlu yöneticiler, toplumsal sorumluluk sahibi şirketler, sorumlu seçimler gibi terimler kullanıldığında, "sorumlu" daha ahlaki bir anlam taşır. Bu tür durumlarda, "sorumlu" terimi övgü amacıyla kullanılır; sorumluluk, kişilerin (veya organizasyonların) davranışlarında

sergileyebileceği ya da yaşamlarını örnek alarak temsil edebileceği bir erdem olarak kabul edilir. Bu bağlamda, sorumluluk bilinci taşıyan bir kişinin, sorumluluğun üç yönünü de örnek şekilde yaşadığı söylenebilir. İlk olarak, kişi ahlaki muhakeme kapasitesini üstün bir seviyede uygular. İkincisi, geçmiş eylemlerine ve ihmallerine dikkat ederek başarısızlıklarının sorumluluğunu üstlenmeye hazırdır. Son olarak, kişi hem yapmak istediklerini hem de yapması gerekenleri etkin bir şekilde yönetme yeteneği ile gelecekteki sorumluluklarını ciddiyetle ele alır (Bok, 2022).

Sorumluluk ve bireysel sorumluluk bağlamında ahlaki muhakeme, kişinin kendi eylemlerinin ahlaki sonuçlarını değerlendirip bu eylemlerden doğan sorumluluğu üstlenmesi anlamına gelir. Retrospektif (geriye yönelik) sorumluluk, kişinin geçmişte yaptığı eylemlerin veya ihmallerin sonuçlarına göre hesap vermesini gerektirir. Bu tür sorumluluk, kişinin bir eyleminin başarılı mı yoksa başarısız mı olduğuna bağlı olarak suçlanmayı, cezalandırılmayı ya da takdir edilmeyi hak edip etmediğini belirler. Prospektif (ileriye yönelik) sorumluluk, kişinin gelecekteki eylemleri için taşıdığı yükümlülükleri ifade eder. Birey, ileride yapması gerekenleri ve bu eylemlerin olası sonuçlarını göz önünde bulundurarak sorumlu şekilde hareket etmek zorundadır. Bu tür sorumluluk, kişinin gelecekteki davranışlarını doğru ve dikkatli bir şekilde yönlendirme yetisiyle ilgilidir. Son olarak, bir erdem olarak sorumluluk, kişinin yalnızca belli bir durumda değil, genel olarak yaşamında sürekli sorumlu bir tavır sergilemesini ifade eder. Bu, bireyin ahlaki muhakeme yetkinliğine sahip olmasını, geçmişteki hatalarını kabul etmesini ve gelecekteki sorumluluklarını özenle yerine getirmesini gerektiren bir erdem olarak kabul edilir.

6.3. Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Kapsamı

Sosyal sorumluluk kavramını oluşturan “sosyal” ve “sorumluluk” kelimelerinin sözlük anlamlarına baktığımızda; "sosyal" kelimesi “toplumla ilgili, toplumsal” olarak tanımlanırken, "sorumluluk" ise “bir kişinin kendi ya da başkalarının eylemleri için birine ya da yetkili bir makama hesap verme ve bu eylemlerin sonuçlarına katlanma zorunluluğu” şeklinde açıklanmaktadır (Eren, 2011). Sosyal sorumluluk kavramının ilk tanımlarından biri Bowen (1953) tarafından yapılmıştır. Bowen’e göre, sosyal sorumluluk, işletmelerin hem kendi hedeflerine hem de toplumsal değerler ve beklentilere uygun politikalar geliştirmesi, bu doğrultuda kararlar alması ve faaliyetlerde bulunması, aynı zamanda toplumun refahını artırma sorumluluğunu üstlenmesidir (Bowen, 1953). Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, sosyal sorumluluk, işletmelerin veya bireylerin sadece kendi çıkarlarına değil, toplumun genel

faydasına yönelik hareket ederek, toplumsal yaşamı iyileştirmeye yönelik sorumlulukları kapsar.

Harris (1957), sosyal sorumluluğu “Davranışların güvenilirlik, sorumluluk, sadakat gibi kategorilere ayrılmasını yansıtan tutum bileşenlerinin toplamı” olarak tanımlamıştır. Rushton ve Sorrentino (1981) ise sosyal sorumluluğun bireyin “yardımsever kişiliğinde temel bir unsur” olduğunu belirtmiş ve sosyal sorumluluk ölçümlerinin olumlu sosyal davranış ölçümleriyle deneysel olarak ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Bu kapsamda sosyal sorumluluk sahibi bireylerin, toplumda takdir edilen pek çok özelliğe sahip oldukları düşünülmektedir. Davis ve Blomstrom (1971) sosyal sorumluluğu, karar alma süreçlerinde kişisel ve kurumsal kararların ve faaliyetlerin tüm sosyal sistem üzerinde yaratacağı etkilerin değerlendirilmesi gerekliliği olarak tanımlar. Luthans ve Hodgetts (1972) ise sosyal sorumluluğu, iş adamlarının topluma değer ve amaçlarına uygun hareket etmesi, bu doğrultuda kararlar alması ve işletmenin yönetiminde bu zorunluluklara uyması olarak ifade eder.

Sosyal sorumluluğun kapsamı, toplumdan topluma ya da kişiden kişiye değişkenlik gösterebilir. Bir birey ya da toplum için sosyal sorumluluk olarak kabul edilen bir davranış, başka bir yerde ya da farklı koşullarda sosyal sorumluluk kapsamına girmeyebilir. Bu durum, sosyal sorumluluğun uygulanmasında zorluklar yaratabilir. Bu yüzden, sosyal sorumlulukları belirlerken, hangi yer ve zamanda ve hangi koşullar altında bu sorumlulukların geçerli olduğunun açıkça belirtilmesi gerekmektedir (Tosun, 1990). Genel olarak, sorumluluk artırıcı çabalar içinde kişinin kendisine ve başkalarına yönelik sorumluluğu ele alınırken, kişisel ve başkalarının haklarına saygı da gündeme gelir. Bu haklar arasında kişisel haklar, insan hakları, başkalarına saygı, başkalarının yaşamını kolaylaştırma, yardım etme, hoşgörü, kişisel sınırlara saygı ve kendi yaşamını kontrol etme gibi konular yer alır (Douglass vd., 2001).

Sosyal sorumluluk, sadece kurumsal olmayan kurallar ile içinde bulunan toplum ve geniş anlamda tüm topluma ait kurallara bağlı kalmakla sınırlı değildir; aynı zamanda çevreye fayda sağlayacak etkinliklerde bulunmayı da kapsar (Berkowitz ve Lutterman, 1968). Örneğin, vergi ödeme, hayvanları, evsizleri, yetimleri, yaşlıları ve çocukları koruma gibi davranışlar bu kapsamda değerlendirilebilir. Sosyal sorumluluk, diğer bireylerin ve tüm dünyanın iyiliği için kişisel olarak yatırım yapmayı ifade eder (Berman, 1990).

Sosyal sorumluluk kavramının kesin ve tam bir tanımını yapmak zor olabilir, çünkü bu kavram toplumun değer yargılarıyla doğrudan ilişkilidir ve bu değerler toplumdan topluma ve zamandan zamana değişiklik gösterebilir. Genel anlamda sosyal sorumluluk; ekonomik, sosyal, yasal, kültürel, siyasal ve dinsel teorilerle uyumlu, çoğulcu bir yaklaşım ve yönetim anlayışını benimseyen; toplumsal mutluluğu, kültürünün maddi ve manevi yönlerinin dengesini

sağlayarak arayan; sınıfsal farklılıkları azaltan ve eşitlik ile değerlere yönelen; verimlilik ve yüksek performans sonucunda artan üretimle daha yüksek bir yaşam standardı sağlayan; iyimser, verimli ve aktif bir toplumu oluşturmayı amaçlayan bir yaklaşımdır (Tosun, 1978).

6.4. Bireysel ve Sosyal Sorumluluk Kavramı

Bireysel ve toplumsal sorumluluk duygusu, bir karşılık beklenmediği durumlarda dahi sergilenebilir. Toplumda sorumlu bireyler, başkalarından bir çıkar ummaksızın yardım etme eğilimindedirler. Bu eğilim, kişinin içsel değerlerine ve kişilik özelliklerine dayandırılmaktadır (Berkowitz ve Lutterman, 1968). Berkowitz ve Daniels (1963) göre, bireysel ve toplumsal sorumluluk sahibi bireyler gönüllü olarak davranışlarının sonuçlarını üstlenmeye hazırdırlar. Aynı zamanda güvenilir olup toplumsal sorumluluklara karşı duyarlıdırlar. Chebat (1986) ise, bu tür bireylerin yardımsever davranışlarda bulunurken maddi kazançtan çok manevi tatmin peşinde olduklarını ve bu tatminin onlar için daha anlamlı olduğunu ifade etmiştir.

6.5. Bireysel ve Sosyal Sorumluluk Modeli

1970'lerde Don Hellison, beden eğitimi öğretimini yeniden ele alarak gençlerle çalışmış ve hümanistik bir yaklaşım geliştirmiştir. Bu model; her bireyin nihai olarak kendi potansiyelini gerçekleştirmesi hedeflenmelidir, her birey benzersizdir, bireyler, toplumun değerlerini seçici bir şekilde benimsemelidir, kişinin duyguları, bilgiden daha önemlidir ve bir bireyin en iyi nasıl öğrendiğini belirleyebilecek en iyi kişi yine kendisidir şeklinde beş temel ilkeye dayanmaktadır (Hellison, 1973). Toplumda sosyal sorumluluk sahibi olmak için bireylerin öncelikle bireysel sorumluluk duygularını geliştirmeleri ve bu alanda kendilerini geliştirmeye istekli olmaları gerekmektedir; bu, bireysel gelişim için önem taşır. (Hellison, 2011) çalışmasında, bireysel sorumluluğu geliştirmek amacıyla katılım, kendini yönlendirme, eylemlerine ve kendilerine yönelik genel bir saygı gösterme çabasıyla Bireysel ve Sosyal Sorumluluk Modelini (BSSM) kullanmıştır.

Bireysel ve sosyal sorumluluk modelinin temel özellikleri arasında aşağıda belirtilen özellikler yer almaktadır (ATPBESYO, 2024);

- ✓ *Kişisel gelişim odaklı seminerler:* Bireysel ve sosyal sorumluluk modeli, bireylere kişisel gelişimlerini destekleyen seminerler ve etkinlikler sunmayı amaçlar. Bu seminerlerde bireylerin öz farkındalık, öz yönetim ve hedef belirleme gibi konularda bilgi ve farkındalık kazanmaları sağlanır.
- ✓ *Toplumsal sorunlara duyarlılık:* Bu modelde öğrencilerin, çevrelerindeki toplumsal sorunlara karşı duyarlılık göstermeleri teşvik edilir. Toplumsal adalet, çevre koruma ve

insan hakları gibi önemli konular hakkında bilgi edinmeleri ve bu konularda bilinç oluşturmaları amaçlanır.

- ✓ Toplumsal katılım ve etkinlik: Model kapsamında bireylere, toplumsal katılım ve etkinlik fırsatları sunulur. Bireyler, sosyal projelerde yer alarak, toplumsal sorunlara çözüm bulma süreçlerine aktif bir şekilde katkıda bulunabilirler.
- ✓ *Empati ve iş birliği*: Bireylere, empati kurma ve iş birliği yapma yetkinlikleri kazandırılır. Grup çalışmaları ve projeler aracılığıyla bireyler, birlikte hareket ederek toplumsal sorunlara yönelik çözümler geliştirme deneyimi edinirler.

Bu çalışmada Hellison (1973) tarafından öğrencilere uygulanan model kurumlarda çalışan bireylere göre uyarlanarak model açıklanmaya çalışılmıştır. Bireysel ve sosyal sorumluluk modeli, kurumda çalışan bireylere hem kişisel hem de toplumsal sorumluluk bilincini aşlamayı hedefler. Bu modelde, bireylerin kendi bireysel gelişimlerine önem verirken aynı zamanda toplumsal sorunlara duyarlılık göstermeleri teşvik edilir. Bireysel ve Sosyal Sorumluluk Modeli (BSSM) kapsamında, bireylere çeşitli seviyelerde sorumluluklar verilmektedir ve bu sorumluluk seviyeleri aşağıda açıklanmıştır:

- ✓ *Seviye IV (ilgilenme)*: Bu seviyedeki bireyler, başkalarına saygı gösterme, kendi kendini yönlendirme ve katılımın ötesine geçerek sorumluluk anlayışlarını yardım etmek, ilgi göstermek ve destek vermek için iş birliğinin ötesine taşımaya hazırdırlar.
- ✓ *Seviye III (kendini yönlendirme)*: Bu seviyede, bireyler sadece saygı göstermek ve katılmakla kalmayarak, doğrudan denetim olmadan da çalışabilirler. Kendi ihtiyaçlarını belirleyebilir ve faaliyet programlarını bağımsız olarak planlayıp sürdürebilirler.
- ✓ *Seviye II (katılım)*: Bu düzeydeki bireyler, başkalarına en azından minimum düzeyde saygı gösterirken, faaliyetlere istekli bir şekilde katılırlar ve kendi yeteneklerini geliştirirler.
- ✓ *Seviye I (Saygı)*: Bu seviyede bulunan bireyler, öğrenme süreçlerine aktif olarak katılmasalar ya da önemli ilerlemeler kaydetmeseler bile, diğer bireylerin kendilerini geliştirme hakkını engellemeyecek şekilde davranışlarını kontrol edebilirler. Bu davranışı, bireyler yöneticilerin sürekli kontrolü olmadan sergileyebilirler.
- ✓ *Seviye 0 (sorumsuzluk)*: Sıfır seviyesindeki bireyler, çalışmak için mazeretler üretir, tutumlarından dolayı başkalarını suçlar ve eylemleri için bireysel sorumluluk kabul etmezler.

Bireylere yetki verme sürecinde seviyeler, belirli amaçlara hizmet eder. Seviye I ve Seviye IV, bireylerin başkalarına sağladıkları katkılara odaklanırken, Seviye II ve Seviye III, bireylerin kendi iyilikleri için üstlendikleri sorumluluklara ulaşmayı hedefler. Seviye V ise

bireylerin karar alma süreçlerini ve keşfetme yetilerini geliştirmeye yoğunlaşır. Ancak, bireylere sorumluluk kazandırılmak isteniyorsa, bireylerle güçlü bir bağ ve iletişim kurulması şarttır. Eğer çalışanlara birer birey olarak değer verildiği hissettirilirse, sorumluluk üstlenme konusunda daha istekli olurlar. Faaliyetlerde etkinliklerinin de fark edildiğini anladıklarında birçok olumlu değişim gerçekleşir. Seviye I, bireylere saygı göstermeyi içerirken, Seviye IV ise değer verme, yanıt verme ve duyarlılık şeklinde tanımlanır. Birim yöneticileri, bireylerin kapasitelerini fark ettiğinde ve onlara sorumluluk verdiğinde, başlangıçta bazıları isteksiz olsa bile çoğu birey bu sorumlulukları kabullenmeye başlar. Yöneticiler, bireylerin bireyselliklerine ve potansiyellerine değer vererek Seviye II ve Seviye III'ün gelişimini teşvik ederler (Brookfield, 2013).

6.6. Bireysel ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Bu iki sorumluluk türü, daha sürdürülebilir bir topluma katkıda bulunmak adına bireylerin ve kurumların bilinçli ve aktif çabalarını birleştirir. Bireysel ve Sosyal Sorumluluk kavramıyla ilgili literatür incelendiğinde, çalışmaların Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) ve Bireysel Sosyal Sorumluluk (BSS) olmak üzere iki ana başlık altında yoğunlaştığı görülmektedir. Bireysel sosyal sorumluluk, bireylerin toplumsal sorunlara duyarlı olma halidir ve kişinin içinde bulunduğu grubun ya da toplumun ihtiyaçlarına ve taleplerine göre şekillenir, bu nedenle kapsamı değişkenlik gösterebilir. Zorunluluk değil, gönüllülük esasına dayanır (Eraslan, 2011). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ise, bir kuruluşun faaliyetlerini toplumsal sorumluluk çerçevesinde değerlendirmesi ve toplumun öncelikli ihtiyaçlarına yönelik adımlar atma olasılığının yüksek olmasıdır; kuruluş, bu anlamda topluma faydalı işler yapmaya yönelir (Okay, 2007).

- I. *Bireysel sosyal sorumluluk:* Bireysel sosyal sorumluluk (BSS), kişinin çevresine duyarlı ve topluma katkıda bulunmayı hedefleyen bir tutum sergilemesini ifade eder. Örneğin, bir bireyin gönüllü çalışmalara katılması, çevreye zarar vermeyecek şekilde tüketim alışkanlıklarını değiştirmesi ya da sosyal adalet için farkındalık yaratma çabaları, bireysel sosyal sorumluluk kapsamında değerlendirilebilir. Bu bağlamda, Singer (2016), bireylerin etik sorumluluklarının yalnızca kendi çıkarlarıyla sınırlı olmadığını, daha geniş bir toplumsal fayda gözetmeleri gerektiğini vurgular. Bireysel sosyal sorumluluk, bireylerin topluluklar üzerindeki etkilerini dikkate alarak, topluma katkıda bulunma ve toplumun sorunlarını çözme çabalarını içerir. Droms Hatch ve Stephen (2015), bireylerin topluma aktif olarak katılmalarını ve toplumsal problemlerin çözümü için

çalıştıklarını vurgular. Bireylerin bu sorumluluk bilinci, toplumun ihtiyaçlarına ve taleplerine bağlı olarak şekillenir ve eylemlerini yönlendirir.

Bireysel sosyal sorumluluğun en önemli hedeflerinden biri, toplumu daha iyi bir yere getirmektir. Bénabou ve Tirole (2009) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, bireylerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmeye yönelik motivasyonları, özlü fedakârlık, maddi teşvikler, toplumsal endişeler ve benlik saygısı gibi faktörlerle şekillenir. Bu faktörlerin birbirine bağımlı olduğunu ifade eden Bénabou ve Tirole (2009), sosyal sorumluluğun çok yönlü bir motivasyon yapısına sahip olduğunu belirtmiştir. Bireysel sosyal sorumluluk, bir bireyin toplumun çeşitli sorunlarına yönelik duyarlılık geliştirmesi ve bu sorunların çözümüne katkıda bulunmasını sağlayan gönüllü bir süreçtir. Eraslan (2011), bireysel sosyal sorumluluğun şu temel özellikler etrafında şekillendiğini belirtir:

- ✓ *Gönüllülük temelli:* Zorunluluktan değil, gönüllülüğten beslenir. Birey, çevresindeki toplumsal sorunlara duyarlı olur ve çözüm üretmeye yönelik etkinliklerde yer alır.
- ✓ *Farkındalık:* Toplumdaki olaylara ve gelişmelere karşı farkında olmayı içerir. Sosyal sorumluluk bilinci, bireyin çevresindeki gelişmeleri aktif bir şekilde takip etmesini gerektirir.
- ✓ *Duyuşsal ve öğretilebilir bir süreç:* Bireylerin sosyal sorumluluk bilincini geliştirmesi, aile ve okul gibi sosyal kurumların iş birliğiyle sağlanabilir. Bu bilinç kazandırma süreci duygusal bir öğrenme sürecidir.
- ✓ *Proje yönetimi ve iş birliği:* Bireysel sosyal sorumluluk, yalnızca bir durum tespiti değil, aynı zamanda projeler geliştirme ve bu projelerle sonuç alma sürecini içerir. Bu süreç, paydaşlar ile iş birliği yapmayı, ortaklıklar kurmayı ve somut çözümler üretmeyi kapsar.
- ✓ *Genel ve özel toplumsal alanlar:* Sosyal sorumluluk, eğitim, çevre, sağlık gibi genel toplumsal alanlardan; hayvan hakları, çocuk eğitimi, kadın hakları, engelliler ve insan hakları gibi daha özel alanlara kadar geniş bir yelpazeyi kapsar.

Eraslan (2011)'ın bu açıklamaları, bireysel sosyal sorumluluğun kapsamını ve çeşitliliğini vurgulayarak, bireylerin topluma nasıl aktif katkılar sağlayabileceğini açıklar.

- II. *Kurumsal sosyal sorumluluk:* Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ise, kurumların ekonomik hedeflerinin yanı sıra toplumsal ve çevresel sorumluluklarını da yerine getirme ilkesidir. Kurumlar, üretim süreçlerinde çevreye duyarlılık göstermek, çalışanların haklarını korumak, yerel toplulukları desteklemek gibi konularda adımlar atarak, sadece kâr amacı güden yapılar olmadıklarını gösterirler. Carroll (1991), KSS'yi ekonomik sorumluluk, hukuki sorumluluk, etik sorumluluk ve gönüllü sorumluluk

olmak üzere dört boyutta ele alır. Bu çerçevede, bir kurumun uzun vadeli başarıya ulaşması için sadece ekonomik karlılık değil, aynı zamanda topluma karşı sorumluluklarının da önemli olduğu vurgulanır.

Kurumlar, sosyal yaşamın bir parçası olarak kurulurlar ve bu nedenle topluma karşı belirli sorumlulukları vardır. Bu sorumluluklar, işletmenin kurulduğu andan itibaren başlar. Kurumlar, topluma olan yükümlülüklerini yerine getirerek, bu borçlarını ödemeye çalışırlar. İşletmenin sosyal çevresi, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, hissedarlar, ortaklar, rakipler, devlet ve yatırımcılardan oluşur. Bir kurum, yalnızca ekonomik bir varlık olarak bu sosyal çevrenin beklentilerini karşılamakla yetinemez. Ekonomik işlevlerinin yanı sıra, sosyal bir varlık olarak da çevresine katkıda bulunmalıdır (Çalışkan, 2010). Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ile ilgili literatürde birçok tanım mevcuttur.

Öztürk (2013) genel bir tanım olarak kurumsal sosyal sorumluluğu, kurumların, çeşitli etkinlikler ve uygulamalar aracılığıyla, bu eylemlerden etkilenecek tüm hedef kitlelere yönelik çevresel, ekonomik ve sosyal açıdan yarattığı olumsuz etkileri azaltmayı hem kurumun hem de çevresinin ve toplumun gelişimine katkıda bulunmayı amaçlayan işlemlerin planlanması, yürütülmesi ve sonuçlarının paylaşılması olarak ifade eder. Başka bir görüşe göre, kurumsal sosyal sorumluluk, özellikle teknolojinin ilerlemesi ve artan rekabet ortamı nedeniyle, işletmelerin diğerlerinden farklılıklarını ortaya koyarak farkındalık yaratmalarını sağlar. Bu durum, müşteri ve çalışan memnuniyetini artırarak kurumun imajına ve itibarına olumlu katkıda bulunur (Erkman ve Şahinoğlu, 2012). Alternatif bir tanıma göre ise, kurumsal sosyal sorumluluk, bir işletmenin faaliyetlerinden, yönetsel ve işlevsel kararlarından doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen kişi ve gruplara karşı sorumlu ve etik bir şekilde davranmasını ifade eder (Aktan ve Börü, 2007). Dünya Bankası, kurumsal sosyal sorumluluğu, toplumun ekonomik gelişimi, eğitimi, felaket yaralarının tedavisi, çevrenin korunması, sağlık sorunlarının çözümü ve devletlerin etrafındaki birçok sorunun çözülmesi için bir araç olarak tanımlar (Michael, 2003). Moir ve Taffler (2004) ise kurumsal sosyal sorumluluğu, sürdürülebilir gelişim için çeşitli iş dünyası paydaşlarını birbirine bağlayan bir sistem olarak görmektedir. Bowen (1953) ise, kurumsal sosyal sorumluluğu toplumun değerleriyle uyumlu faaliyetleri sürdürmek ve bu değerlere dayalı kararlar alabilmek için gerekli politikaları izleme sorumluluğu olarak tanımlamıştır.

Carroll (1979), toplumsal sorumluluğu "bir şirketin, belirli bir dönemde toplumun ekonomik, yasal, etik ve gönüllü beklentilerinin tamamını karşılama yükümlülüğü" olarak tanımlamıştır.

- ✓ *Ekonomik sorumluluk:* Kurumlar, toplum için mal veya hizmet sunmak amacıyla kurulmuş ekonomik kuruluşlardır ve girişimciler için öncelikli hedef, sağlanan bu mal ve hizmetlerden kâr elde etmektir. Tüm sorumlulukları, ekonomik sorumluluklar temelinde şekillenmiştir. Bu nedenle, kurumlar ekonomik sorumluluklarını yerine getirmediği, diğer sorumlulukların yerine getirilmesi tartışmaya açık olacaktır (Carroll, 1991).
- ✓ *Yasal sorumluluk:* Kurumların, ekonomik sorumluluklarını yerine getirirken aynı zamanda yasalara uymaları beklenir. Bu durum, toplum ve işletmeler arasındaki "toplumsal sözleşmenin" hayata geçirilmesi anlamına gelir. Yasal sorumluluklar, kural koyucular tarafından oluşturulan "yazılı kuralları" yansıtır. Ekonomik sorumluluklarla birlikte, yasal sorumluluklar serbest girişim sisteminin temel koşulunu oluşturur (Carroll, 1991).
- ✓ *Etik sorumluluk:* Ekonomik ve yasal sorumluluklar, hakkaniyet ve adaleti sağlamak amacıyla etik normlar içerirken, etik sorumluluklar toplumun beklentilerini yansıtan yazılı olmayan kurallardan oluşur. Etik sorumlulukların, toplumun her kesiminin ilgisini yansıttığı söylenebilir. Aynı zamanda, etik değerler yasal düzenlemelerin oluşturulmasında itici bir güçtür. Bu değerler, toplumsal değişikliklerle birlikte yeni yasa veya düzenlemelerin ortaya çıkmasına da yol açabilir. Bu nedenle, yasal ve etik sorumluluklar arasında dinamik bir etkileşim olduğu vurgulanmaktadır (Carroll, 1991).
- ✓ *Gönüllü sorumluluk:* Gönüllü sorumluluk, kurumların toplumun beklentilerine uygun olarak gerçekleştirdiği kurumsal faaliyetleri kapsar. Etik sorumluluklar ile gönüllü sorumluluklar arasındaki fark, gönüllü sorumlulukların etik ya da ahlaki açıdan zorunlu olmamasıdır. Örneğin, toplum kurumlardan insani yardım programlarına maddi kaynak, araç-gereç veya zaman ayırmalarını bekleyebilir; ancak bu beklentiler tam olarak karşılanmadığında kurumlar etik dışı olarak değerlendirilmez. Bu nedenle, gönüllü sorumluluklarda temel unsur, isteğe bağlı olarak hareket edilmesidir (Carroll, 1991).

6.7. Bireysel ve Sosyal Sorumluluk ile İlişkili Kuramlar

Bireysel ve sosyal sorumluluk kavramlarıyla ilgili çeşitli kuramlar hem psikoloji hem de sosyoloji alanlarında geliştirilmiştir. Bu kuramlar, bireylerin toplumsal bağlamda nasıl sorumluluk aldıklarını ve toplumsal dinamiklerin bireylerin davranışlarını nasıl

şekillendirdiğini açıklar. Bu bağlamda Hegel'in Sorumluluk Kuramı, Rogers'in Benlik Kuramı ve Bandura'nın Sosyal Öğrenme Kuramı öne çıkan kuramlar arasında yer almaktadır.

6.7.1. Hegel'in Sorumluluk Kuramı

Hegel'in pratik felsefesinin önemli bir yönü, sorumluluk teorisidir. Bu kuram, eylemlerimiz için bir bağlam olarak toplumsal ve tarihsel koşulların rolü ve önemine yaptığı vurguda hem özgün hem de radikaldir. Hegel'in sorumluluk teorisinin en özgün ve felsefi olarak radikal yanı, toplumsal ve tarihsel koşulların bu teoride oynaması gereken roldür. Hegel için sorumluluk aynı zamanda tarihsel bir olgudur. Toplumlar geliştikçe, etik normlar ve kurumlar da değişir ve bu, sorumluluğun anlaşılmasını da etkiler. Sorumlu davranış olarak kabul edilen şey, tarihsel ve sosyal bağlamların gelişimiyle değişebilir. Aynı zamanda Hegel'in felsefesinde merkezî bir kavram tanımadır. Sorumluluk, bir topluluğun üyesi olarak tanınmayı ve başkalarını da tanımayı içerir. Bu karşılıklı tanıma, öz bilincin ve etik yaşamın gelişimi için hayati öneme sahiptir. Hegel, yalnızca sorumlu olduğumuz şeyin ancak eylemlerimizi belirli bir toplumsal ve tarihsel bağlam içine yerleştirerek belirlenebileceğini iddia etmekle kalmaz, aynı zamanda sorumlu failler olarak statümüzün doğru bağlamda olmamıza bağlı olduğunu da iddia eder. Hegel'in Sorumluluk Kuramı, onun daha geniş felsefi sistemiyle, özellikle özgürlük, etik ve sosyal yaşam konularındaki fikirleriyle iç içe geçmiştir (Alznauer, 2015).

- ✓ *Özgürlük ve sorumluluk:* Hegel için gerçek özgürlük, etik yaşam bağlamında gerçekleşir ve bu bağlam aileyi, sivil toplumu ve devleti içerir. Sorumluluk, bu etik yaşamın ana bileşenidir. Bu, yalnızca bireysel tercih değil, bir kişinin eylemlerinin toplumun kolektif normları ve kurumlarıyla nasıl uyumlu olduğu ile ilgilidir.
- ✓ *Etik yaşam (sittlichkeit):* Hegel, bireylerin gerçek özgürlüğü izolasyonda değil, sosyal kurumlar içindeki rolleri aracılığıyla elde ettiklerini savunur. Bu kurumlar (aile, sivil toplum ve devlet) bireysel eylemler tarafından şekillendirilir ve onları şekillendirir. Sorumluluk, bu yapıların içindeki rolü yerine getirmekle ilgilidir.
- ✓ *Bireysel ve kolektif sorumluluk:* Hegel, sorumluluğun hem bireysel hem de kolektif olduğunu vurgular. Bireyler eylemlerinden sorumlu olsalar da aynı zamanda sorumlu davranışın ne olduğunu tanımlayan ve sınırlayan daha geniş bir etik sistemin parçasıdır.

Hegel'in felsefesinde sorumluluk, bireylerin hem kendi eylemlerinden hem de toplumsal normlardan kaynaklanan yükümlülükleri kapsar. Hegel'e göre, bireyler özgürlüklerini gerçekleştirmek için toplumsal bağlamda hareket ederken, bu hareketler toplumsal düzen ve ahlaki normlarla uyumlu olmalıdır. Sorumluluk, bireylerin bu normlara

uygun davranma zorunluluğunu ifade eder (Alznauer, 2015). . Bu kuram çerçevesinde, bireysel ve sosyal sorumluluk arasındaki ilişki şu şekilde açıklanabilir;

- ✓ *Bireysel sorumluluk:* Hegel'in felsefesinde bireysel sorumluluk, kişinin kendi eylemlerinin ve kararlarının sorumluluğunu üstlenmesini ifade eder. Bireyler, özgür iradeleriyle hareket ederken toplumsal normlar ve ahlaki değerlerle uyum içinde olmalıdır. Bu çerçevede, bireysel sorumluluk, kişinin hem kişisel hem de toplumsal değerleri dengeleme çabasını içerir.
- ✓ *Sosyal sorumluluk:* Hegel'e göre sosyal sorumluluk, bireylerin toplumsal yapı ve ilişkiler içinde sorumlu davranmalarını ifade eder. Toplum, bireylerin özgürlüklerini gerçekleştirdiği bir alan olarak görülürken, bireylerin toplumsal düzeni ve normları koruma yükümlülüğü de vardır. Sosyal sorumluluk, bireylerin toplumsal bütünlüğü ve ahlaki normları destekleme çabalarını içerir.
- ✓ *Bireysel ve sosyal sorumluluk:* Hegel'in felsefesinde bireysel ve sosyal sorumluluklar birbirini tamamlar. Bireylerin özgürlükleri, toplumsal bağlamda sorumlu davranışlarla sınırlıdır. Bireysel sorumluluk, kişinin eylemlerinin toplumsal normlarla uyumlu olmasını gerektirirken, sosyal sorumluluk, bireylerin bu normları ve toplumsal yapıyı koruma yükümlülüğünü içerir. Her iki sorumluluk türü de bireylerin toplumsal düzen içinde uyumlu ve etik bir şekilde hareket etmelerini sağlar.

Bu bağlamda, Hegel'in sorumluluk kuramı, bireysel ve sosyal sorumluluklar arasındaki ilişkiyi, bireylerin özgürlüklerini gerçekleştirme sürecinde toplumsal normlarla uyum içinde olma zorunluluğu olarak açıklar.

6.7.2. Rogers'in Benlik Kuramı

Rogers'ın Benlik Kuramı, hümanistik yaklaşımlar arasında yer alır ve insanı ve onun yeteneklerini ön planda tutan bir teoridir. Carl Rogers'ın benlik kuramı, insanın davranış ve düşüncelerinin istenmeyen durumlardan istenen hedeflere doğru mantıklı ve bilinçli bir şekilde ilerlediğini öne sürer. Rogers'a göre bireyler tek bir temel güç tarafından motive edilirler. Bu güç, "gerçekleştirme eğilimi" olarak adlandırılır ve organizmanın sürekli olarak kendini geliştirmesi, değişmesi ve zenginleşmesi için doğuştan gelir. İnsan doğası da sürekli olarak mutluluğu arar. Rogers, benlik kavramını benlik imajı (gerçek benlik), ideal benlik ve benlik saygısı (özsaygı) olmak üzere üç ana bölümde ele alır (Zengin, 2021).

Benlik imajı, bireyin kendisi hakkındaki duygu ve düşüncelerini yansıtarak kendisini nasıl gördüğüdür ve bu imajın gerçeklerle uyumlu olması gerekir. Yani, hayal edilen ve gerçek benlik arasında bir uyumsuzluk olmamalıdır. Ayrıca, benlik imajı aile ve sosyal ön yargılardan

etkilenebilir (Aslan, 1992). İdeal benlik, bireyin nasıl olmak istediği ile ilgilidir ve olmak istediğimiz benlik ile mevcut benlik arasındaki farkın minimal olması önemlidir. Benlik saygısı ise, ideal benlik ile benlik imajı arasındaki farklardan doğan duygularla ilgilidir. İdeal benlik ile gerçek benlik arasındaki fark ne kadar küçükse, bireyin özsaygısı ve doyum seviyesi o kadar yüksek olur (İnanç ve Yerlikaya, 2011).

Bireyin benliği, kendi benliğini geliştirmesi, keşfetmesi, yeniden yaratması, ifade etmesi, benliğinin sorumluluğunu alması, onunla mutlu olması ve bazen ondan utanması gibi birçok faktörün birleşiminden oluşur. Bu nedenle, benliğin şekillenmesinde hem kişisel hem de sosyal kimliklerin etkili olduğu söylenebilir (Kulga, 2014).

Rogers'in benlik kuramı, bireylerin kendilerini sürekli olarak geliştirme ve gerçekleştirme eğilimini ön plana çıkarır. Bu kuram çerçevesinde, bireysel ve sosyal sorumluluk arasındaki ilişki şu şekilde açıklanabilir:

- ✓ *Kendini gerçekleştirme ve sorumluluk:* Rogers'ın "gerçekleştirme eğilimi" kavramı, bireylerin kendilerini ve potansiyellerini gerçekleştirme çabasını ifade eder. Bu süreç, bireylerin sadece kişisel hedeflerine ulaşmalarını değil, aynı zamanda toplumsal sorumluluklarını da yerine getirmelerini gerektirir. Kendini gerçekleştiren bireyler, toplumun ihtiyaçlarını ve değerlerini gözeterek daha büyük bir bütünün parçası olarak hareket ederler.
- ✓ *Benlik imajı ve sosyal kimlik:* Rogers'ın benlik kuramında benlik imajı, bireyin kendisi hakkındaki duygu ve düşüncelerini kapsar. Bireylerin sosyal kimlikleri, toplumsal normlar ve değerler doğrultusunda şekillenir. Sosyal sorumluluk, bireyin topluma bağlılığı ve katkı sağlama isteği ile ilişkilidir. Bu nedenle, bireylerin benlik imajları, toplumsal sorumluluklarını nasıl algıladıkları ve bu sorumlulukları nasıl yerine getirdikleriyle doğrudan bağlantılıdır.
- ✓ *İdeal benlik ve toplumsal beklentiler:* İdeal benlik, bireylerin olmak istedikleri kişiyi tanımlar. Toplumsal sorumluluklar, ideal benliğin bir parçası olarak kabul edilebilir. Bireyler, toplumsal değerler ve normlara uygun hareket ederek ideal benliklerine yaklaşma çabası içinde olabilirler. Bu durum, toplumsal beklentilere uyum sağlama ve topluma katkıda bulunma motivasyonunu artırır.
- ✓ *Benlik saygısı ve sosyal etkiler:* Rogers'ın benlik kuramında benlik saygısı, ideal benlik ve benlik imajı arasındaki farklarla ilişkilidir. Sosyal sorumluluklar, bireylerin benlik saygısını etkileyebilir. Toplumda olumlu bir rol üstlenen bireyler hem kendilerine hem de toplumsal katkılarına yönelik daha yüksek bir benlik saygısına sahip olabilirler.

Bu şekilde, Rogers'in benlik kuramı, bireysel ve sosyal sorumluluk arasındaki etkileşimi anlamak için bir çerçeve sunar ve bireylerin hem kişisel hem de toplumsal hedeflere ulaşmada nasıl motive olduklarını açıklar.

6.7.3. Bandura'nın Sosyal Öğrenme Kuramı

Sosyal öğrenme kuramı, Albert Bandura'nın çalışmalarıyla şekillenen ve günümüzde eğitim ve psikoloji alanlarında geniş çapta kabul gören bir öğrenme teorisidir. Bu kuram, gözlem yoluyla başkalarının davranışlarını taklit ederek dolaylı olarak öğrenmeye dayanmaktadır. Araştırmalar, bilişsel süreçlerin yeni davranışların edinilmesinde önemli bir role sahip olduğunu ortaya koymuştur (Bandura, 1977). Bu yüzden "sosyal bilişsel kuram" olarak da bilinen bu yaklaşım, öğrenmenin bireysel, çevresel ve davranışsal faktörlerin karşılıklı etkileşimi sonucu gerçekleştiğini savunur. Ayrıca, insanın sosyal bir varlık olması sebebiyle, bireylerin toplum içinde başkalarını model alarak ve gözlem yaparak öğrendiği de ileri sürülmektedir (Bayrakçı, 2007).

Bandura (2001), bireylerin her şeyi doğrudan deneyimleyerek öğrenmesine gerek olmadığını, başkalarının deneyimlerini gözlemleyerek de pek çok şeyi öğrenebileceğini savunmuştur. Sosyal öğrenme kuramı, öğrenmenin hem tepki sonuçları hem de model alma yoluyla gerçekleştiğini öne sürmektedir.

Bilgi ve beceriler yalnızca doğrudan deneyimle kazanılmaz. Sosyal öğrenme kuramında dolaylı öğrenmeyi sağlayan unsurlar dört ana başlıkta toplanabilir (Korkmaz, 2003):

- I. *Dolaylı pekiştirme*: Eğer birey bir davranışın ardından ödüllendirilmişse, gözlemci bu davranışı tekrar etme eğiliminde olacaktır.
- II. *Dolaylı ceza*: Model alınan kişi olumsuz bir davranışın sonucunda cezalandırılırsa, gözlemci bu davranışı yapma eğiliminden uzaklaşacaktır.
- III. *Dolaylı güdülenme*: Eğer model alınan kişi gözlenen davranış sonucunda olumlu bir sonuca ulaşırsa, gözlemci de bu davranışı yapma konusunda daha istekli olacaktır.
- IV. *Dolaylı duygusallık*: Bir başkasının davranışlarını gözlemlerken empati kurmak, gözlemcinin duygusal koşullanmaya girmesine neden olabilir. Bu, gözlemcinin model aldığı kişinin korkularını ve sevdiklerini kendi deneyimlemese bile paylaşma eğilimi göstermesiyle sonuçlanabilir.

Diğer yandan Sosyal Öğrenme Kuramı, karşılıklı belirleyicilik ilkesine dayanmaktadır. Karşılıklı belirleyicilik modeline göre, birey davranışları ve çevresi arasında karşılıklı etkileşimsel bir nedensellik ilişkisi bulunmaktadır. Bu modelde davranış, bilişsel ve kişisel faktörler ile çevresel olaylar birbirlerini çift yönlü olarak etkileyen ve etkileşimli bir şekilde

alışan belirleyiciler olarak kabul edilir (Wood ve Bandura, 1989). Ancak, karşılıklılık ilkesi, farklı etki kaynaklarının eşit gte veya aynı anda devreye girdiği anlamına gelmemektedir. Wood ve Bandura (1989), etkileşimin iki yönlü doğası nedeniyle, insanların hem çevrelerinin ürünü hem de o çevreyi şekillendiren etkenler olduklarını vurgulamıştır.

Sosyal ğrenme kuramı, bireylerin başkalarının davranışlarını gözlemleyerek öğrenme süreçlerini ele alması açısından bireysel ve sosyal sorumluluk kavramlarıyla yakından ilişkilidir. Bireyler, toplumsal sorumluluk bilincini, çevrelerindeki rol modellerin davranışlarını izleyerek edinirler. Örneğin, sosyal sorumluluk alanında olumlu bir davranış sergileyen bir kişi, başkalarının da bu davranışı benimsemesine neden olabilir. Aynı şekilde, bireylerin sosyal normlara uygun şekilde hareket etmesi ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirmesi, toplumun genel davranış kalıplarını şekillendirir. Bu karşılıklı etkileşim, karşılıklı belirleyicilik ilkesiyle açıklanabilir. Böylece bireyler hem toplumun sorumluluk bilincinden etkilenir hem de bu bilinci şekillendirirler.

ALTINCI BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Örgüt Kültürünün Kurumsal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisi: Bireysel ve Sosyal Sorumluluk, Örgütsel İletişim Doyumu ve Dijital Vatandaşlık Rollerinin İncelenmesi

7.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Örgüt kültürü kavramı, insan kaynakları ve kurumsal davranış alanlarında, bir kurumun sürdürülebilirlik performansını anlamada kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, örgüt kültürü sürdürülebilirlik literatüründe giderek artan bir ilgi görmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik için etkili bir örgüt kültürünün olması veya kültürel değişimin gerçekleştirilmesi, büyük ölçüde örgütün kültürel değerlerine ve ideolojik temellerine etki eden faktörlere bağlıdır. Günümüzde, kurumların kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için sürdürülebilirlik odaklı bir örgüt kültürü geliştirmeleri gerektiği kabul edilmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı ise son yıllarda hem örgütsel kuramda hem de uygulamada önem kazanmıştır. Kurumsal sürdürülebilirliğin ne olduğu ve en iyi şekilde nasıl başarılacağı konusunda hala bir netlik olmasa da birçok akademisyen kurumsal sürdürülebilirlik ilkelerinin benimsenmesine giden yolun sürdürülebilirlik odaklı bir kurum kültürünün benimsenmesinden geçtiğini öne sürmektedir.

Bu tez çalışması, örgüt kültürünün kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini anlamak ve bu etkileri şekillendiren faktörleri kapsamlı bir şekilde incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Modern iş dünyasında sürdürülebilirlik, sadece çevresel ve ekonomik değil, aynı zamanda sosyo-kültürel ve yönetsel boyutlarıyla da büyük bir önem arz etmektedir. Bu çerçevede, örgüt kültürü ve örgütsel iletişim kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerinin başarısında kilit bir rol üstlenmektedir. Ancak, örgüt kültürünün ve örgütsel iletişimin bu süreçteki etkileri ve etkileşimde bulunduğu faktörler mevcut literatürde yeterince ele alınmamıştır.

Üniversitede çalışan akademik ve idari personel üzerinde yapılan bu araştırmanın temel amacı, üniversitedeki örgüt kültürünün kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini anlamak ve bu etkileşimde örgütsel iletişim, dijital vatandaşlık ve bireysel ve sosyal sorumluluğun rollerini detaylı bir şekilde değerlendirmektir. Bu çalışmanın sonuçları, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarını destekleyecek kültürel ve yapısal stratejilerin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca, üniversitedeki örgüt kültürünün kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerinin daha iyi anlaşılması, uygulayıcılar ve akademisyenler

için değerli bilgiler sunacak ve kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının etkinliğini artıracaktır.

7.2. Araştırmanın Örneklemi

Akdeniz Üniversitesi bünyesinde bulunan akademik ve idari birimlerde çalışan personele elden anket formları dağıtılmış ve daha sonra dağıtılan anket formları tekrar elden toplanmıştır. Ayrıca Üniversitesi web sayfasında akademik ve idari birimlerde çalışan ve e-mail iletişim adresi bulunan tüm personele e-mail ile Google Survey ortamında hazırlanan online anket formu gönderilmiş ve tekrar online olarak toplanmıştır. Hem online hem de fiziki olarak toplam 554 anket formu elde edilmiştir. Toplanan anket formlarının incelemesinde kontrol sorularıyla tespit edilen dikkatsiz bir şekilde doldurulan anketler ve bazı ölçek sorularını yanıtlamamış ya da eksik yanıtlamış anket formları çalışmanın güvenilirliğini düşürmesi olasılığı nedeniyle değerlendir dışı tutulmuştur. Geriye kalan 529 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Bu bağlamda araştırmanın örnekleme, bir devlet üniversitesi olan Akdeniz Üniversitesinde görev yapan 345 akademik ve 184 idari personel olmak üzere toplam 529 kişiden oluşturulmuştur. Örneklem belirleme sürecinde kolay erişim sağlayan örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Kolay erişim sağlama yöntemi, zaman, çaba ve maliyet açısından tasarruf sağlamak, araştırmanın hızını ve pratikliğini artırmak amacıyla kullanılabilir (Patton, 2015). 2023 yılı Akdeniz Üniversitesi Faaliyet Raporu'na göre Akdeniz Üniversitesi'nde 2641 akademik ve 2073 idari personel olmak üzere toplam 4714 çalışmaktadır (AÜ, 2024). Tablo 6.1'de görüldüğü üzere 5.000 kişi sayısı olan bir araştırma evreni için %95 güven düzeyinde örneklem büyüklüğü 370 kişi sayısı yeterliyken bu araştırmadaki örneklem sayısı 529 olduğu için elde edilen verilerle araştırma evrenini (4714) açıklama ve genelleme sayısının üzerindedir.

Tablo 7.1 Araştırmanın Evren ve Örneklem Büyüklüğü

Evren Büyüklüğü	Örneklem Büyüklüğü (%95 güven düzeyi)	Örneklemdeki Evrenin %'si	Evren Büyüklüğü	Örneklem Büyüklüğü (%99 güven düzeyi)	Örneklemdeki Evrenin %'si
50	44	88,0	200	171	85,5
100	80	80,0	500	352	70,4
500	222	44,4	1.000	543	54,3
1.000	286	28,6	2.000	745	37,2
5.000	370	7,4	5.000	960	19,2
10.000	385	3,9	10.000	1061	10,6
100.000	398	0,4	20.000	1121	5,6
1.000.000	400	0,04	50.000	1160	2,3
10.000.000	400	0,004	100.000	1173	1,2

Kaynak: (Saunders, 2009), (Çıngı, 1994) ve (Büyüköztürk vd., 2013)

Bu araştırma, yalnızca Akdeniz Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personeli kapsamaktadır. Araştırmanın verileri, kullanılan örgüt kültürü, kurumsal sürdürülebilirlik, örgütsel iletişim, dijital vatandaşlık ve bireysel ve sosyal sorumluluk ölçeklerinden elde edilen bilgilerle sınırlıdır.

7.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma hipotezleri, daha önceki benzer çalışmaların bulgularının geçerliliğini test etmek amacıyla oluşturulan ve araştırmaya ilişkin değişkenler arasında önemli ilişkilerin bulunduğunu varsayan ifadelerdir (Baloğlu, 2005). Başka bir deyişle, gerçekler veya makul varsayımlar üzerine kurulu olan, bir şeyin neden veya nasıl işlediğine dair henüz doğrulanmamış bir açıklama sunan ifadelerdir. Hipotezler, araştırmanın mantığına uygun olarak bir çerçeve oluşturarak araştırmacının işini kolaylaştırır (Yener, 2018).

Bu çalışmada, örgüt kültürü ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişki incelenmiş, bu ilişkide örgütsel iletişim doyumunun ve bireysel ve sosyal sorumluluk kavramlarının sıralı aracılık değişken rolleri test edilmiştir. Ayrıca bu sıralı aracılık değişkeni modelinde dijital vatandaşlık değişkeninin düzenleyicilik (moderatörlük) rolü sınanmıştır. Söz konusu bu kavramların ortalama değerlerinin sosyo-demografik değişkenlere göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya ilişkin hipotezler aşağıda sunulmuştur:

- H1:** Örgüt kültürü ile kurumsal sürdürülebilirlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2:** Örgüt kültürü ile örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H3:** Örgüt kültürü ile bireysel ve sosyal sorumluluk arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4:** Örgüt kültürü ile dijital vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H5:** Örgütsel iletişim ile kurumsal sürdürülebilirlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H6:** Örgütsel iletişim ile bireysel ve sosyal sorumluluk arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H7:** Örgütsel iletişim ile dijital vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H8:** Bireysel ve sosyal sorumluluk ile kurumsal sürdürülebilirlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H9:** Bireysel ve sosyal sorumluluk ile dijital vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H10:** Dijital vatandaşlık ile kurumsal sürdürülebilirlik anlamlı bir ilişki vardır.
- H11:** Örgüt kültürü, kurumsal sürdürülebilirliği anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir.
- H12:** Örgüt kültürü, örgütsel iletişimi anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir.
- H13:** Örgüt kültürü, bireysel ve sosyal sorumluluğu anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir.
- H14:** Örgütsel iletişim, kurumsal sürdürülebilirliği anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir.

- H15:** Örgütsel iletişim, bireysel ve sosyal sorumluluğu anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir.
- H16:** Bireysel ve sosyal sorumluluk, kurumsal sürdürülebilirliği anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir.
- H17:** Dijital vatandaşlık, bireysel ve sosyal sorumluluğu anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir.
- H18:** Dijital vatandaşlık, kurumsal sürdürülebilirliği anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir.
- H19:** Örgüt kültürü ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin aracılık rolü vardır.
- H20:** Örgüt kültürü ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide bireysel ve sosyal sorumluluğun aracılık rolü vardır.
- H21:** Örgüt kültürü ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide dijital vatandaşlığın moderatörlük rolü vardır.
- H22:** Örgüt kültürünün kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel iletişim ile bireysel ve sosyal sorumluluğun sıralı aracılık ve dijital vatandaşlığın moderatörlük rolleri vardır.

7.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu tez çalışmasında tezin amacı doğrultusunda; örgüt kültürü, kurumsal sürdürülebilirlik, örgütsel iletişim, bireysel ve sosyal sorumluluk ve dijital vatandaşlık ölçekleri kullanılmıştır. Yapılan anket çalışmasında tüm ölçeklerde 5 seçenekli likert ölçeği kullanılmıştır.

Örgüt kültürü ölçeği, Mamatoğlu (2004) tarafından geliştirilmiş ve literatüre kazandırılmıştır. Söz konusu ölçeği geliştiren araştırmacı tarafından hiyerarşi, destek, başarı ve güç olmak üzere 4 farklı kültürel boyutu ölçmesi beklenen ölçek, 16 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçekte Harrison'un dörtlü örgüt kültürü tiplemesini model alan, psikometrik özellikleri görgül olarak ortaya konmuştur (Mamatoğlu, 2004).

Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği, Sezen Gültekin ve Argon (2020) tarafından geliştirilen ve 39 ifadeden oluşan ölçek; yönetsel sürdürülebilirlik, ekonomik sürdürülebilirlik, kültürel sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik ve çevresel sürdürülebilirlik olmak üzere 5 farklı sürdürülebilirlik alt boyutundan oluşmaktadır.

Örgütsel iletişim doyumu ölçeği, Downs ve Hazen (1977) tarafından geliştirilen ve Varona (1996) tarafından tekrar gözden geçirilen ölçek Gülnar (2009) tarafından Türkçe' ye

uyarlanmış ve kullanılmıştır. Söz konusu 35 ifadeli ölçek; iletişim iklimi, örgütsel perspektif, örgütsel bütünleşme, medya kalitesi, bireysel geri bildirim, yatay iletişim, astlarla ve üstlerle iletişim olmak üzere 8 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmada farklı statüde akademik ve idari personele anket uygulandığı için astlarla iletişim ile ilgili boyut ve ifadeler anket formundan çıkarılmıştır.

Bireysel ve sosyal sorumluluk ölçeği, Li vd. (2008) tarafından geliştirilen ve Filiz ve Demirhan (2015) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan ve 13 ifadeden oluşan ölçek tek boyuttan oluşmaktadır.

Dijital vatandaşlık ölçeği, Choi vd. (2017) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe' ye Erdem ve Koçyigit (2019) tarafından Türkçe' ye uyarlanmıştır. Söz konusu 18 ifadeden oluşan ölçekte; internette politik aktivizm, teknik beceriler, yerel/küresel farkındalık, eleştirel bakış açısı ve ağ etkinliği yer almaktadır.

7.5. Verilerin Değerlendirilmesi ve Analizi

Çalışmada elde edilen verilerin istatistiksel analizleri için SPSS (Statistical Package for Social Science) for Windows 22.0 ve SAS version 9.4 programları kullanılmıştır. Araştırmanın ölçümle belirlenen nicel değişkenleri için tanımlayıcı istatistikler olarak ortalama ve standart sapma, sayımla belirlenen nitel değişkenler için ise tanımlayıcı istatistikler sayı ve yüzde şeklinde gösterilmiştir. Veri analizi öncesi çalışmada kullanılan değişkenlerin öncelikle normal dağılıma uygunluk testleri Shapiro-Wilk testi ve çarpıklık katsayılarının incelenmesi ile yapılmıştır. Yapılan testler sonucu ve çarpıklık katsayıları tüm değişkenler için +2 ve -2 arasında olduğundan, verilerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır ve istatistiksel analizde parametrik testler kullanılmıştır (Mallery ve George, 2010). Cinsiyet gibi iki kategorili değişkenler arasındaki ikili karşılaştırmalarda t testi, yaş gibi üç veya daha fazla kategorili değişkenler arasındaki farklılıkları bulabilmek amacıyla da tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Ölçek ifadelerinin, alt boyutların ve ölçek genel puanlarının ortalama ve standart sapmaları tanımlayıcı istatistik tablosu şeklinde sunulmuştur. Ölçeklerin faktör yapısını bulmak amacıyla faktör analizi ve ölçekler ve alt boyutlarının güvenirlik katsayılarını hesaplamak için Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Son olarak, Andrew F. Hayes tarafından geliştirilen SAS eklentili PROCESS Macro programından yararlanılarak düzenleyici değişken analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın tamamında anlamlılık düzeyi olarak 0.05 değeri kabul edilmiştir.

7.6. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde, araştırmaya dahil edilen katılımcıların anket yoluyla elde edilen verilerin analizi ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Öncelikle katılımcıların anketin birinci bölümünde yer alan demografik sorulara yönelik verdikleri cevaplara ait bulgular yer almaktadır. Daha sonra ise elde edilen verilerin faktör analizi, güvenilirlik analizleri, korelasyon analizi, bağımsız gruplar arası t-testi ve varyans analizi sonuçları bulunmaktadır.

7.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında 529 adet anket toplanılmış bu anketlerin analizi sonucu katılımcıların demografik bilgileri Tablo 6.2’de sunulmuştur. Buna göre:

- ✓ Katılımcıların %47,8’i kadın (253), %52,2’si erkektir (276).
- ✓ Araştırmaya dahil olan katılımcıların %23,3’ü bekar (123), %76,7’si evlidir (406).
- ✓ Katılımcıların %0,8’i ilköğretim (4), %5,7’si lise (30), %4,0’ü önlisans (21), %22,3’ü lisans (118), %16,8’i yüksek lisans (89) ve geri kalan %50,5’i doktora (267) eğitimine sahiptir.
- ✓ Katılımcılar yaşlarına göre beş gruba ayrılmışlardır. Buna göre, çalışanların %4,7’si 29 yaş ve altı (25), %24,6’sının 30-39 yaş aralığında (130), %40,6’sının 40-49 yaş aralığında (215), %26,8’inin 50-59 yaş aralığında (142), ve geri kalan %3,2’sinin 60 yaş ve üzeri (17) olduğu bulunmuştur.
- ✓ Tablo 6.1’den görüldüğü gibi, bu araştırma akademik ve idari personele uygulanmıştır. En yüksek katılımcı oranı %65,2 ile akademik personel (345) olurken idari personel oranı %34,8 (184) olmuştur.
- ✓ Çalışmaya katılan akademik personelin kadro ünvanına göre dağılımı incelendiğinde, %18,3’ünün Prof. Dr., %23,5’inin Doç. Dr., %9,0’unun Dr. Öğr. Üyesi, %10,4’ünün Dr. Öğr. Görevlisi, %20,3’ünün Öğr. Görevlisi, %5,8’inin Dr. Araştırma Görevlisi ve %12,8’inin ise Araştırma. Görevlisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya katılan idari personelin çok sayıda farklı ünvanlarının olması nedeniyle sadece idari personel olarak sınıflandırılmıştır.
- ✓ Son olarak, çalışmaya katılan tüm çalışanların çalışma yılına göre dağılımları incelendiğinde ise, %7,9’unun 1-5 yıl, %14,2’sinin 6-10 yıl, %18,9’unun 11-15 yıl, %17,4’ünün 16-20 yıl, %17,0’sinin 21-25 yıl ve %24,6’sının 26 yıl ve üzeri çalıştıkları bulunmuştur.

Tablo 7.2 Araştırmaya Katılan 529 Çalışanın Tanıtıcı (Demografik) Özellikleri

Demografik Özellikler	n	%
Cinsiyet		
Kadın	253	%47,8
Erkek	276	%52,2
Medeni Durum		
Bekar	123	%23,3
Evli	406	%76,7
Eğitim Düzeyi		
İlköğretim	4	%0,8
Lise	30	%5,7
Önlisans	21	%4,0
Lisans	118	%22,3
Yüksek lisans	89	%16,8
Doktora	267	%50,5
Yaş		
29 Yaş ve altı	25	%4,7
30-39 Yaş	130	%24,6
40-49 Yaş	215	%40,6
50-59 Yaş	142	26,8
60 ve üstü	17	%3,2
Personel Statüsü		%65,2
Akademik Personel	345	
İdari Personel	184	%34,8
Kadro Ünvanı		
Prof. Dr.	63	%18,3
Doç. Dr.	81	%23,5
Dr. Öğr. Üyesi	31	%9,0
Dr. Öğr. Gör.	36	%10,4
Öğr. Gör.	70	%20,3
Dr. Arş. Gör.	20	%5,8
Arş. Gör.	44	%12,8
İdari Personel	184	%34,8
Çalışma Yılı		
1-5 yıl	42	%7,9
6-10 Yıl	75	%14,2
11-15 Yıl	100	%18,9
16-20 Yıl	92	%17,4
21-25 Yıl	90	%17,0
26 Yıl ve Üstü	130	%24,6

7.6.2. Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Ortalama, Standart Sapma ve Çarpıklık Değerleri

Çalışmada kullanılan örgüt kültürü ölçeği (ÖKÖ), bireysel ve sosyal sorumluluk ölçeği (BSSÖ), dijital vatandaşlık ölçeği (DVÖ), örgütsel iletişim doyumu ölçeği (ÖİDÖ) ve kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği (KSÖ) ve alt boyutlarının faktör analizlerini yapmadan önce, her bir alt boyut ve genel puana ilişkin ortalama, standart sapma ve çarpıklık değerleri alınarak Tablo 6.3’de verilmiştir. Normal dağılımına uygunluğunu değerlendirmek açısından bakılan çarpıklık değerlerinin +2 ve -2 aralığında olması verilerin normal dağılıma uygunluk gösterdiği anlamına gelmektedir (Hahs-Vaughn ve Lomax, 2013; Mallery ve George, 2010). Hatta Kline (2011)’ye ve Groeneveld ve Meeden (1984)’e göre, normallik varsayımının geçerli sayılabilmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin 3’ten az olması gerekmektedir. Bu çalışmada da nicel

verilerin normal dağılım gösterdiği varsayılmıştır. Tablo 6.3’de görüldüğü gibi, en düşük ve en yüksek çarpıklık değerleri sırasıyla -2,011 ve 0,768 olarak bulunmuştur. Normal dağılımına uygunluğunu değerlendirmek açısından bakılan çarpıklık değerleri -2 ve +2 aralığında olduğundan ölçeklerin ve alt boyutlarının tamamının normal dağılıma uygunluk gösterdikleri görülmektedir. Dolayısı ile bulguların bundan sonraki kısımlarında kullanılan faktör analizi, bağımsız gruplar arası t testi ve varyans analizi için ön koşul olan normallik varsayımı sağlanmış olur.

Üniversitede çalışan akademik ve idari personelin faktörlere göre mevcut durumları incelendiğinde; örgüt kültürü temel faktörünün 5’li likert ölçeğine göre ortalama değerinin 2,964 (orta-alt düzey) olduğu bulunmuştur. Örgüt kültürünün ortalama değerlere göre alt boyutları ele alındığında; güç kültürünün 2,768 (orta-alt düzey), başarı kültürünün 3.193 (orta-üst düzey), destek kültürünün 3.095 (orta düzey) ve hiyerarşi kültürünün 2,801 (orta-alt düzey) olduğu saptanmıştır. Alt boyutları arasında başarı kültürünün en yüksek ortalama değere sahip olduğu saptanmıştır.

Katılımcı çalışanların bireysel ve sosyal sorumluluk temel faktörünün 5’li likert ölçeğine göre ortalama değerinin 4,223 (iyi-üst düzey) olduğu bulunmuştur. Dijital vatandaşlık temel faktörünün 5’li likert ölçeğine göre ortalama değerinin 3,043 (orta düzey) olduğu bulunmuştur. Dijital vatandaşlığın ortalama değerlere göre alt boyutları ele alındığında; internet politik aktivizmin 2,093 (düşük düzey), teknik becerilerin 4,382 (iyi-üst düzey), yerel/küresel farkındalığın 4,037 (iyi düzey), eleştirel bakış açısının 3,341 (orta-üst düzey) ve ağ etkinliğinin 2,300 (düşük-üst düzey) olduğu tespit edilmiştir. Alt boyut teknik becerinin en yüksek ortalama değere sahip olduğu saptanmıştır.

Örgütsel iletişim doyumu temel faktörünün 5’li likert ölçeğine göre ortalama değerinin 3,295 (orta-üst düzey) olduğu saptanmıştır. Örgütsel iletişim doyumunun ortalama değerlere göre alt boyutları ele alındığında; iletişim iklimi 3,220 (orta-üst düzey), örgütsel perspektif 3,254 (orta-üst düzey), örgütsel bütünleşme 3,408 (orta-üst düzey), medya kalitesi 3,263 (orta-üst düzey), bireysel geribildirim 3,214 (orta-üst düzey), yatay iletişim 3,332 (orta-üst düzey) ve üstlerle iletişim 3,374 (orta-üst düzey) olduğu belirlenmiştir. Alt boyutlar arasında örgütsel bütünleşmenin en yüksek ortalama değere sahip olduğu saptanmıştır.

Kurumsal sürdürülebilirlik temel faktörünün 5’li likert ölçeğine göre ortalama değerinin 3,136 (orta-üst düzey) olduğu saptanmıştır. Kurumsal sürdürülebilirliğin ortalama değerlere göre alt boyutları ele alındığında; sosyal sürdürülebilirliğin 3.057 (orta düzey), kültürel sürdürülebilirlik 3,164 (orta-üst düzey), çevresel sürdürülebilirlik 3,132 (orta-üst düzey), ekonomik sürdürülebilirlik 3,017 (orta düzey), yönetsel sürdürülebilirlik 3,199 (orta-üst

düzey) olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutlar arasında yönetsel sürdürülebilirliğin en yüksek ortalama değere sahip olduğu saptanmıştır.

Tablo 7.3 Ölçekler ve Alt Boyutlarının Ortalama, Standart Sapma ve Çarpıklık Değerleri

Faktörler	Ort.	Max	Min	Ss	Çarpıklık	Basıklık
Güç Kültürü	2,768	5,000	1,000	0,864	0,128	-0,214
Başarı Kültürü	3,193	5,000	1,000	0,930	-0,463	-0,450
Destek Kültürü	3,095	5,000	1,000	1,001	-0,329	-0,618
Hiyerarşi Kültürü	2,801	5,000	1,000	0,957	-0,067	-0,765
ÖKÖ	2,964	4,375	1,000	0,589	-0,353	-0,032
BSSÖ	4,223	5,000	1,000	0,591	-1,876	2,724
İnternet Politik Aktivizm	2,093	5,000	1,000	0,803	0,768	0,666
Teknik Beceriler	4,382	5,000	1,000	0,768	-2,011	2,367
Yerel/Küresel Farkındalık	4,037	5,000	1,000	0,847	-1,170	2,027
Eleştirel Bakış Açısı	3,241	5,000	1,000	0,949	-0,212	-0,279
Ağ Etkinliği	2,300	5,000	1,000	0,946	0,661	0,064
DVÖ	3,043	5,000	1,000	0,566	0,197	0,915
İletişim İklimi	3,220	5,000	1,000	0,969	-0,414	-0,440
Örgütsel Perspektif	3,254	5,000	1,000	0,848	-0,314	0,011
Örgütsel Bütünleşme	3,408	5,000	1,000	0,752	-0,468	0,245
Medya Kalitesi	3,263	5,000	1,000	0,927	-0,454	-0,196
Bireysel Geribildirim	3,214	5,000	1,000	0,909	-0,301	-0,476
Yatay İletişim	3,332	5,000	1,000	0,895	-0,418	-0,357
Üstlerle İletişim	3,374	5,000	1,000	0,988	-0,508	-0,377
ÖİDÖ	3,295	5,000	1,121	0,783	-0,260	-0,301
Sosyal Sürdürülebilirlik	3,057	5,000	1,000	0,980	-0,182	-0,591
Kültürel Sürdürülebilirlik	3,164	5,000	1,000	0,953	-0,379	-0,187
Çevresel Sürdürülebilirlik	3,132	5,000	1,000	0,925	-0,184	-0,280
Ekonomik Sürdürülebilirlik	3,017	5,000	1,000	1,008	-0,092	-0,510
Yönetsel Sürdürülebilirlik	3,199	5,000	1,000	0,944	-0,363	-0,350
KSÖ	3,136	5,000	1,000	0,876	-0,197	-0,298

7.6.3. Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin geçerli ve güvenilir ölçek olup olmadığını ortaya koymak için doğrulayıcı faktör analizi (DFA), açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı kullanılmıştır.

Bu araştırmada, AFA ile faktör yapısı oluşturulmuş ve test edilmiş ölçeklerin faktör yapısını doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Orijinal faktör yapısını test etmek amacıyla SAS 9.4 paket programının PROC CALIS prosedürü kullanılmıştır. Test edilen

teorik modelin bu araştırmanın verileri ile desteklenip desteklenmediğine bakılabilmesi için doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen uyum iyiliği indeksleri (Goodness of Fit Indices) değerlerine bakmak gerekmektedir. Birçok alanda yapılan çalışmalarda oldukça çok sayıda uyum indeksi değerleri kullanılmasına rağmen, bu çalışmada en yaygın olarak kullanılanlara yer verilmiştir. Bunlardan bir tanesi de ki-kare (χ^2) değeri olup, araştırmacının kuramsal olarak önermiş olduğu model ile kendi örneklemimizden elde edilen verinin uyumlu olup olmadığını test etmektedir. Ki-kare değerinin anlamsız çıkması uyum olduğunu göstermektedir. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine (degrees of freedom, df) bölümü (χ^2/df) ile elde edilen değerin ikiye eşit veya ikiden daha az olması modelin mükemmel derecede uyumlu olduğunu, iki ile beş veya beşin altında olması ise modelin kabul edilir olduğunu göstermektedir. Diğer sıklıkla kullanılan uyum indeksleri GFI (Uyum İyiliği İndeksi), AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi), RMSEA (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) ve NFI'dir (Normlandırılmış Uyum İndeksi). Tablo 6.4'de uyum iyiliği indeksleri ve iyi uyum değer aralıkları gösterilmektedir.

Tablo 7.4 Uyum İyiliği İndeksi Kabul Kriterleri

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Kaynak
RMSEA/ SRMR	$0 \leq \text{RMSEA} \leq 0,05$	$0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,10$	(Brown, 2015)
GFI / AGFI	$0,90 \leq \text{GFI} \leq 1,00$	$0,85 \leq \text{GFI} \leq 0,90$	Tabachnick vd. (2013)
NFI	$0,90 \leq \text{NFI} \leq 1,00$	$0,85 \leq \text{NFI} \leq 0,90$	(Tabachnick vd., 2013)
CFI	$0,90 \leq \text{CFI} \leq 1,00$	$0,85 \leq \text{CFI} \leq 0,90$	(Tabachnick vd., 2013)
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$	(Hair vd., 2011)

7.6.4. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Bu çalışmada kullanılan ölçekler; Örgüt kültürü ölçeği (ÖKÖ), bireysel ve sosyal sorumluluk ölçeği (BSSÖ), dijital vatandaşlık ölçeği (DVÖ), örgütsel iletişim doyumu ölçeği (ÖİDÖ) ve kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği (KSÖ) olarak yer almaktadır. Bu ölçeklerinin yapı geçerliliğinin belirlenmesi için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılmıştır. Bu amaçla SAS 9.4 paket programının PROC CALIS prosedürü kullanılmıştır. Test edilen faktör yapılarının bu araştırmanın verileri ile desteklenip desteklenmediğine bakılabilmesi için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) sonucu elde edilen uyum iyiliği indeksleri (Goodness of Fit Indices) değerleri elde edilmiş ve Tablo 6.5'de sunulmuştur.

Bu tabloda verilen index değerleri incelendiğinde, çalışmada kullanılan 5 ölçeğin de RMSEA, GFI, AGFI ve χ^2/df 'nin uyum ölçülerinden en az üç tanesinin mükemmel uyum değerlerine sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuca göre, çalışmada kullanılan 5 ölçeğin

orijinal faktör yapılarının verilerimiz ile yapılan DFA sonucu doğrulandığı anlaşılmaktadır. Bu hali ile Örgüt kültürü ölçeği, bireysel ve sosyal sorumluluk ölçeği, dijital vatandaşlık ölçeği, örgütsel iletişim doyumu ölçeği ve kurumsal sürdürülebilirlik ölçeğinin geçerli ve güvenilir ölçekler olduğu tespit edilmiştir. Dolayısı ile, bu ölçeklere açımlayıcı faktör analizi uygulanarak yeni, modifiye edilmiş bir faktör yapılarının elde edilmesine gerek kalmamıştır.

Tablo 7.5 Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin DFA Analizinden Elde Edilen Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum	ÖKÖ		BSSÖ		DVÖ		ÖİDÖ		KSÖ	
Ölçüleri	MU	KEU	MU	KEU	MU	KEU	MU	KEU	MU	KEU
RMSEA		0,0866		0,0645		0,0780		0,0771		0,0824
SRMR		0,0696		0,0334		0,0519		0,0650		0,0462
GFI	0,9186		0,9528		0,9050		0,9851		0,9101	
AGFI		0,8633		0,9219		0,8587		0,9815		0,8796
NFI	0,9242		0,9639		0,9261		0,9832			0,8635
CFI	0,9381		0,9748		0,9423			0,8533		0,9198
χ^2/df		4,9600		3,1900		4,1938		3,3384		4,5669

MU: Mükemmel Uyum KEU: Kabul Edilebilir Uyum

7.6.5. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Bu çalışmada kullanılan Örgüt kültürü ölçeği, bireysel ve sosyal sorumluluk ölçeği, dijital vatandaşlık ölçeği, örgütsel iletişim doyumu ölçeği ve kurumsal sürdürülebilirlik ölçeğinin güvenilir olup olmadığını ortaya koymak için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı ile incelenmiştir. Cronbach alfa katsayısının değerlendirilmesi Tablo 6.6’da verilen ölçüte göre yapılmaktadır. Cronbach Alpha değerleri 0,70 ve üzeri olduğu durumda ölçeğin güvenilirliği açısından yeterli olduğunu, testin tamamının içsel olarak tutarlı olduğu ifade edilmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geneli ve alt boyutlarına ait Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları elde edilmiş ve Tablo 6.7’de sunulmuştur. Ölçekler ve alt boyutlarının tümü için elde edilen iç tutarlılık katsayıları $\alpha=0,6966$ ile 0,9830 arasında değişmekte olup tüm ölçeklerin yüksek derecede güvenilir oldukları ve dolayısı ile de çalışmanın güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 7.6 Cronbach Alpha Değerleri ve Yorumları

Cronbach Alpha	Yorumu
0,00- 0,40	Güvenilir değil
0,41- 0,60	Düşük güvenilir
0,61- 0,80	Güvenilir
0,81-1,00	Yüksek derecede güvenilir

Tablo 7.7 Çalışmada Kullanılan Ölçek ve Alt Boyutların Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayıları

	Cronbach Alpha
Güç Kültürü	0,6966
Başarı Kültürü	0,8225
Destek Kültürü	0,8832
Hiyerarşi Kültürü	0,8540
ÖKÖ	0,8128
BSSÖ	0,9337
İnternet Politik Aktivizm	0,8696
Teknik Beceriler	0,9321
Yerel Küresel Farkındalık	0,7957
Eleştirel Bakış Açısı	0,8742
Ağ Etkinliği	0,7782
DVÖ	0,8699
İletişim İklimi	0,8979
Örgütsel Perspektif	0,8279
Örgütsel Bütünleşme	0,8095
Medya Kalitesi	0,9002
Bireysel Geribildirim	0,8140
Yatay İletişim	0,7928
Üstlerle İletişim	0,9031
ÖİDÖ	0,9686
Sosyal Sürdürülebilirlik	0,9352
Kültürel Sürdürülebilirlik	0,9157
Çevresel Sürdürülebilirlik	0,9139
Ekonomik Sürdürülebilirlik	0,8967
Yönetmel Sürdürülebilirlik	0,9756
KSÖ	0,9830

7.6.6. Ölçekler Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar

Bu çalışmada kullanılan Örgüt kültürü ölçeği (ÖKÖ), bireysel ve sosyal sorumluluk ölçeği (BSSÖ), dijital vatandaşlık ölçeği (DVÖ), örgütsel iletişim doyumu ölçeği (ÖİDÖ) ve kurumsal sürdürülebilirlik (KSÖ) ölçekleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere korelasyon analizi yapılmış elde edilen sonuçlar Tablo 6.8’de sunulmuştur. Bu tablo incelendiğinde, ÖKÖ ile BSSÖ, ÖKÖ ile DVÖ, BSSÖ ile KSÖ, DVÖ ile ÖİDÖ ve DVÖ ile KSÖ arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler (sırasıyla, $r=0,2537$, $p=0,0001$; $r=0,1274$, $p=0,0034$; $r=0,2469$, $p=0,0001$; $r=0,1457$, $p=0,0009$; $r=0,1574$, $p=0,0001$) olduğu görülmektedir. Buna karşılık, ÖKÖ ile KSÖ, ÖKÖ ile ÖİDÖ, BSSÖ ile DVÖ, BSSÖ ile ÖİDÖ ve ÖİDÖ ile KSÖ arasında pozitif yönlü orta ve yüksek düzeylerde ve istatistiksel olarak

anlamli ilişkiler (sirasıyla, $r=0,6693$, $p=0,0001$; $r=0,6993$, $p=0,0001$; $r=0,3300$, $p=0,0001$, $r=0,3122$, $p=0,0001$, $r=0,7799$, $p=0,0001$) tespit edilmiştir (Tablo 6.8).

Bu bağlamda, Tablo 6.8’de görüldüğü gibi öngörülen H1 “Örgüt kültürü ile kurumsal sürdürülebilirlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmektedir. Bu iki temel değişken arasındaki istatistiksel olarak yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin ($r=0,6693$, $p=0,0001$) olduğu bulunmuştur. H1 hipotezini destekleyen benzer bulguyu Ünüvar vd. (2024) ve Ateş (2022) örgüt kültürü ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi inceleyen nitel çalışmalarında, Wang ve Huang (2022) ve Galpin vd. (2015) örgüt kültürü ile kurumsal sürdürülebilirlik performansı konusunda yapmış oldukları nicel çalışmalarda ve Abbett vd. (2010) örgüt kültürü ile kurumsal sürdürülebilirlik inisiyatifinin başarısı konusunda yapmış oldukları nicel çalışmada saptanmıştır. Linnenluecke ve Griffiths (2010) ve Bertels vd. (2010) ise örgüt kültürü ile kurumsal sürdürülebilirlik konusunda yapmış oldukları nitel çalışmalarında, H1 hipotezini destekleyen çalışmalara vurgu yapmışlardır.

H2 “Örgüt kültürü ile örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmektedir. Bu iki temel değişken arasındaki istatistiksel olarak yüksek düzeyde ve anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin ($r=0,6993$, $p=0,0001$) olduğu ve saptanan bulgunun ortaya konulmasının literatüre önemli bir katkı sağlayacağı öngörülmektedir. H2 hipotezini destekleyen benzer bulguya sahip çalışmalar incelendiğinde, Gochhayat vd. (2017), Aygün ve Özmutaf (2020), Eroğlu ve Sarıkamış (2008) ve Kargün (2015) tarafından yapılan nicel çalışmalarda söz konusu iki değişken arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.

H3 “Örgüt kültürü ile bireysel ve sosyal sorumluluk arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Söz konusu bu iki temel değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin ($r=0,2537$, $p=0,0001$) olduğu tespit edilmiştir. Literatürde söz konusu bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen bir akademik çalışmaya rastlanamamıştır.

H4 “Örgüt kültürü ile dijital vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmektedir. Örgüt kültürü ile dijital vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin ($r=0,2537$, $p=0,0001$) olduğu tespit edilmiştir. Literatürde örgüt kültürü ile dijital vatandaşlık arasında arasındaki ilişkiyi inceleyen bir akademik çalışmaya rastlanamamıştır.

H5 “Örgütsel iletişim ile kurumsal sürdürülebilirlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmektedir. Örgütsel iletişim ile kurumsal sürdürülebilirlik arasında istatistiksel olarak yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin ($r=0,7799$, $p=0,0001$) olduğu saptanmıştır. Öker (2024) nitel analizle yapmış olduğu tez çalışmasında kurum içi iletişim ile kurumsal sürdürülebilirlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Saydam

(2014), yapmış olduğu doktora tez çalışmasında örgütsel iletişim ile kurumsal sürdürülebilirlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğunu bulmuştur. Signitzer ve Prexl (2007), örgütsel iletişimin kurumsal sürdürülebilirliğin alt boyutu olduğunu belirtmektedir. Sueldo (2016), örgütsel iletişim ile kurumsal sürdürülebilirlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Bittner-Fesseler ve Weicht (2020) ise, örgütsel iletişimin bir kurumun sürdürülebilirlik çabalarını desteklemeye yönelik olduğunu vurgulamaktadır.

H6 “Örgütsel iletişim ile bireysel ve sosyal sorumluluk arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmektedir. Örgütsel iletişim ile bireysel ve sosyal sorumluluk arasında istatistiksel olarak yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin ($r=0,3122$, $p=0,0001$) olduğu saptanmıştır. Literatür incelemesinde söz konusu iki değişkenin arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışmaya rastlanamamıştır.

H7 “Örgütsel iletişim ile dijital vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel iletişim ile dijital vatandaşlık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin ($r=0,1457$, $p=0,0009$) olduğu saptanmıştır. Söz konusu bu iki değişken arasındaki ilişkiyi ele alan nitel veya nicel bir akademik çalışmaya rastlanılamamıştır. Gümüş (2023), yapmış olduğu derleme çalışmasında örgütsel iletişim ile dijital vatandaşlık arasında önemli ve derin bir ilişki olduğunu vurgulamıştır.

H8 “Bireysel ve sosyal sorumluluk ile kurumsal sürdürülebilirlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Bireysel ve sosyal sorumluluk ile dijital vatandaşlık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,2469$, $p=0,0001$) tespit edilmiştir. Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi ele alan nitel veya nicel bir akademik çalışmaya rastlanılamamıştır.

H9 “Bireysel ve sosyal sorumluluk ile dijital vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Bireysel ve sosyal sorumluluk ile dijital vatandaşlık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,3300$, $p=0,0001$) tespit edilmiştir. Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi ele alan nitel veya nicel bir akademik çalışmaya rastlanılamamıştır.

H10 “Dijital vatandaşlık ile kurumsal sürdürülebilirlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmektedir. Bu çalışmada dijital vatandaşlık ile kurumsal sürdürülebilirlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,1574$, $p=0,0001$) bulunmuştur. Bununla birlikte bu iki değişken arasındaki ilişkiyi ele alan nitel veya nicel bir akademik çalışmaya rastlanılamamıştır.

Tablo 7.8 Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin ve Korelasyon Analizi Sonuçları

	ÖKÖ	BSSÖ	DVÖ	ÖİDÖ	KSÖ
ÖKÖ	1,0000				
BSSÖ	0,2537 <0,001	1,000			
DVÖ	0,1274 <0,0034	0,3300 <0,001	1,000		
ÖİDÖ	0,6993 <0,001	0,3122 <0,001	0,1457 <0,009	1,000	
KSÖ	0,6693 <0,001	0,2469 <0,001	0,1574 <0,003	0,7799 <0,001	1,000

Tablo 6.9’da temel değişkenlerin ve alt boyutlarının basit ve çoklu regresyon bağlamında bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri ve açıklama oranları gösterilmektedir. Tabloda görüldüğü gibi araştırma modeli doğrultusunda değişkenler arasında etkileşimleri incelendiğinde tüm temel değişkenler arasında etkileşimin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu gözlemlenmektedir. ÖKÖ alt boyutlarının KSÖ üzerindeki etkileri incelendiğinde güç kültürü negatif ve anlamlı ($\beta = -0,100$, $p=0,004$), başarı kültürü ($\beta = 0,120$, $p=0,015$), destek kültürü ($\beta = 0,307$, $p<0,001$) ve hiyerarşi kültürü ($\beta = 0,317$, $p<0,001$) pozitif yönlü ve anlamlı olarak KSÖ bağımlı değişkenini etkilemektedir. ÖKÖ alt boyutlarının ÖİDÖ üzerindeki etkisi incelendiğinde, güç kültürü negatif ve anlamlı ($\beta = -0,133$, $p<0,001$), başarı kültürü ($\beta = 0,141$, $p=0,002$), destek kültürü ($\beta = 0,301$, $p<0,001$) ve hiyerarşi kültürü ($\beta = 0,321$, $p<0,001$) pozitif yönlü ve anlamlı olarak ÖİDÖ bağımlı değişkenini etkilemektedir. ÖKÖ alt boyutlarının BSSÖ üzerindeki etkisi incelendiğinde, güç kültürü negatif ve anlamlı ($\beta = 0,154$, $p=0,002$) ve destek kültürü ($\beta = 0,301$, $p<0,001$) ve hiyerarşi kültürü ($\beta = 0,233$, $p=0,006$) pozitif yönlü ve anlamlı olarak BSSÖ bağımlı değişkenini etkilemektedir.

ÖKÖ alt boyutlarının ÖİDÖ üzerindeki etkisi incelendiğinde, iletişim ikliminin ($\beta = 0,208$, $p=0,002$), örgütsel perspektifin ($\beta = 0,152$, $p=0,001$), medya kalitesinin ($\beta = 0,406$, $p<0,001$) ve bireysel geribildirim ($\beta = 0,137$, $p=0,015$) pozitif yönlü ve anlamlı olarak ÖİDÖ bağımlı değişkenini etkilediği saptanmıştır. ÖKÖ alt boyutlarının BSSÖ üzerindeki etkisi incelendiğinde, örgütsel bütünleşmenin ($\beta = 0,473$, $p<0,001$) ve üstlerle iletişimin ($\beta = 0,171$, $p<0,038$) pozitif yönlü ve anlamlı medya kalitesinin ($\beta = -0,295$, $p=0,001$) ise negatif yönlü ve anlamlı olarak BSSÖ bağımlı değişkenini etkilediği saptanmıştır.

Tablo 7.9 Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Basit ve Çoklu Regresyon Analizi

ANOVA					Faktör Katsayıları		
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	F	Sig.	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	t	Sig.
ÖKÖ	KSÖ	0,447	425,359	<0,001	0,669	20,624	<0,001
Güç Kültürü					-0,100	-2,932	0,004
Başarı Kültürü					0,120	2,451	0,015
Destek Kültürü	KSÖ	0,549	160,636	<0,001	0,307	5,314	<0,001
Hiyerarşi Kültürü					0,321	5,978	<0,001
ÖKÖ	ÖİDÖ	0,491	502,104	<0,001	0,701	22,408	<0,001
Güç Kültürü					-0,133	-4,179	<0,001
Başarı Kültürü					0,141	3,103	0,002
Destek Kültürü	ÖİDÖ	0,612	207,004	<0,001	0,301	5,621	<0,001
Hiyerarşi Kültürü					0,321	6,636	<0,001
ÖKÖ	BSSÖ	0,063	36,125	<0,001	0,254	6,010	<0,001
Güç Kültürü					0,154	3,140	0,002
Başarı Kültürü					0,080	1,132	0,258
Destek Kültürü	BSSÖ	0,062	9,763	<0,001	0,233	2,783	0,006
Hiyerarşi Kültürü					0,002	0,021	0,983
ÖİD	KSÖ	0,609	811,936	<0,001	0,781	28,494	<0,001
İletişim İklimi					0,208	3,129	0,002
Örgütsel Perspektif					0,152	3,195	0,001
Örgütsel Bütünleşme					-0,094	-1,801	0,072
Medya Kalitesi	KSÖ	0,635	130,497	<0,001	0,406	6,813	<0,001
Bireysel Geribildirim					0,137	2,446	0,015
Yatay İletişim					-0,010	-0,199	0,843
Üstlerle İletişim					0,080	1,479	0,140
ÖİD	BSSÖ	0,097	56,152	<0,001	0,312	7,493	<0,001
İletişim İklimi					0,018	0,181	0,857
Örgütsel Perspektif					-0,078	-1,085	0,279
Örgütsel Bütünleme					0,473	5,927	<0,001
Medya Kalitesi	BSSÖ	0,157	14,897	<0,001	-0,295	-3,263	0,001
Bireysel Geribildirim					0,011	0,135	0,893
Yatay İletişim					0,066	0,895	0,371
Üstlerle İletişim					0,171	2,078	0,038
BSSÖ	KSÖ	0,061	33,964	<0,001	0,247	5,828	<0,001
DVÖ	ÖKÖ	0,016	8,649	0,003	0,127	2,941	0,003
DVÖ	ÖİDÖ	0,021	11,214	<0,001	0,145	5,828	<0,001
DVÖ	BSSÖ	0,107	64,040	<0,001	0,330	8,002	<0,001
DVÖ	KSÖ	0,025	13,277	<0,001	0,157	3,644	<0,001

7.6.7. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modelinin Analizi

Bu çalışmanın ana çerçevesini, birbirleriyle doğrudan dolaylı, aracı ve düzenleyici ilişkilerin olduğu Örgüt kültürü ölçeği (ÖKÖ), bireysel ve sosyal sorumluluk ölçeği (BSSÖ), dijital vatandaşlık ölçeği (DVÖ), örgütsel iletişim doyumu ölçeği (ÖİDÖ) ve kurumsal sürdürülebilirlik (KSÖ) ölçeklerinin teorik bir yapısal eşitlik modeli ile açıklanıp açıklanamayacağını ortaya koymaktır.

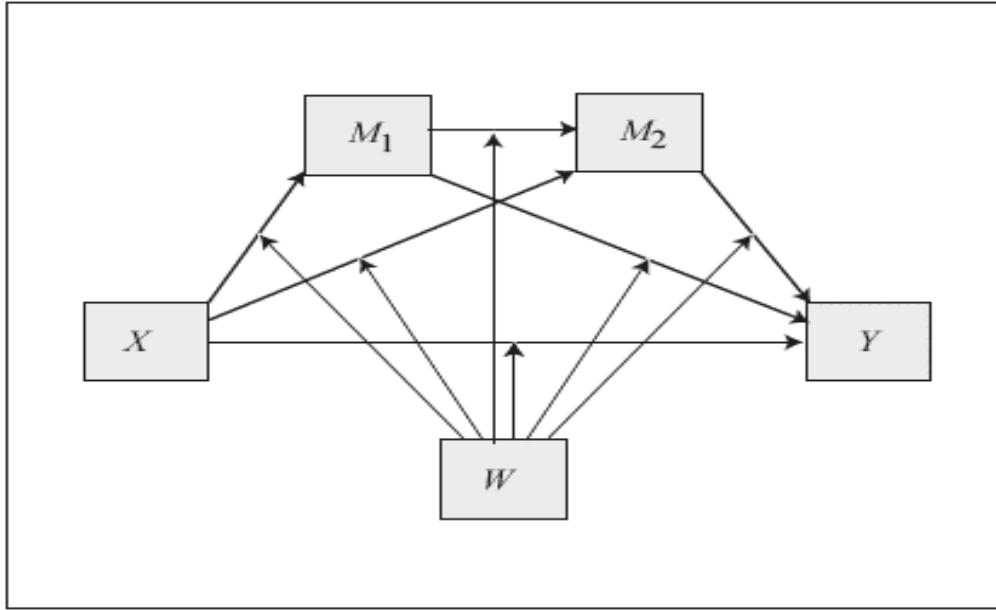
7.6.8. Araştırmanın Teorik Yapısal Modeli

Genel anlamda düzenleyici değişken, nicel veya nitel değişken olarak bağımsız değişkenin (tahmin edici) bağımlı değişken üzerindeki ilişkisel gücünü veya yönünü etkileyen bir kriter olarak tanımlanmaktadır. Bazı durumlarda bağımsız (tahmin edici) ve aracı değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü veya şiddetini etkileyen niteliksel veya niceliksel bir değişkendir (Baron ve Kenny, 1986). Aracılık değişkeni, bir ilişkiyi açıklamak için ara bir değişkenin rolünü ifade eder. Aracılık hipotezlerinin test edilmesinde en önemli çalışma MacKinnon vd. (2002) tarafından yapılmıştır. MacKinnon vd. (2007) tarafından aracılık, araştırmacının bir değişkenin diğerini etkilemedeki sürecinin açıklanabilmesi için bir yol olarak tanımlanmıştır. Bir bağımsız değişkenin bir başka değişken aracılığıyla etkisini bağımlı değişkene iletebilir.

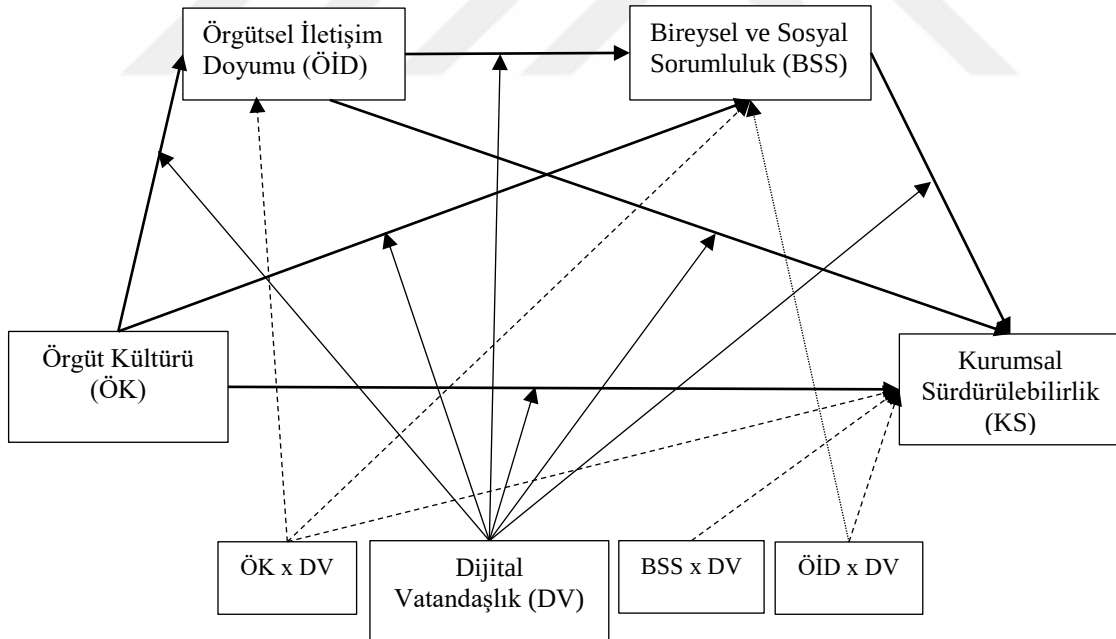
Baron ve Kenny (1986)'ye göre modelin en önemli varsayımı aracı değişkenin bağımlı değişken ve bağımsız/tahmin edici değişken ile korelasyonunun bulunmasının istenmesidir. Ayrıca aracı değişkenin (M) bağımsız değişkenle (X) ardıl ve bağımlı değişkenle (Y) öncül ilişkisinin yani, neden sonuç ilişkisinin bulunması gerekmektedir. Örgüt kültürü ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki etkileşimde, örgütsel iletişim doyumunun ve bireysel ve sosyal sorumluluğun seri (ardışık) aracılık etkisinde dijital vatandaşlık değişkeninin düzenleyici rolü SAS PROC CALIS Prosedürü aracılığı ile test edilmiştir. Testler Hayes (2022)'in Şekil 1'de sunulan 92 nolu modeli seçilerek gerçekleştirilmiştir. Düzenleyici etki ölçümünde X (Örgüt kültürü) bağımsız değişkeni, M_1 ve M_2 (örgütsel iletişim ve bireysel ve sosyal sorumluluk) aracı değişkenleri, Y (kurumsal sürdürülebilirlik) bağımlı değişkeni ve W (dijital vatandaşlık) ise düzenleyici değişkeni ifade etmektedir (Hayes, 2022).

Şekil 6.1'de önerilen araştırma modelinde esas bağımlı değişken kurumsal sürdürülebilirlik yanında M_1 ve M_2 (örgütsel iletişim ve bireysel ve sosyal sorumluluk) aracı değişkenleri de aslında birer bağımlı değişken olup Hayes (2022)'nin 92 nolu modeli her bir bağımlı değişken için analizleri üç adımda gerçekleştirmektedir. Adım 1'de bağımlı değişken olarak örgütsel iletişim doyumu (ÖİDÖ) Adım 2'de bağımlı değişken olarak bireysel ve sosyal

sorumluluk (BSSÖ) ve Adım 3’de bağımlı değişken olarak kurumsal sürdürülebilirlik (KSÖ) alınarak analizler gerçekleştirilmiştir.



Şekil 7.1 Hayes (2022)'in 92 Nolu Modeli



Şekil 7.2 Başlangıçta Önerilen Araştırma Modeli

Araştırmacıların, çalışacakları konudaki sorunlara çözüm bulmak için izleyecekleri yöntemleri ve adımları belirlemeleri, araştırmalarındaki değişkenleri netleştirmeleri ve toplanan verilerin analizini kolaylaştırmaları önemlidir (Yolcu ve Aça, 2019). Araştırma modeli, araştırmacının sorguladığı durumu açıklığa kavuşturmak veya geliştirdiği hipotezleri test etmek

amacıyla hazırladığı bir plandır. Araştırma modeli, araştırmacılar tarafından araştırma deseni olarak da adlandırılmaktadır (Akmaz, 2022).

Bu çalışmada, literatürde örgüt kültürü, örgütsel iletişim doyumu, bireysel ve sosyal sorumluluk kavramlarını aynı anda inceleyen bir araştırma bulunmaması nedeniyle kantitatif araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir (Şekil 6.2). Kantitatif yöntemler, önceden hazırlanmış bir soru formuna bağlı kalınarak, sayısal yorum ve genelleme yapılabilen araştırma türüdür. Bu tür bir tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasındaki değişimin varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlar. İlişkisel tarama modelinin korelasyon ve karşılaştırma türleri mevcuttur. Korelasyon türü modellerde, değişkenlerin birlikte değişip değişmediği ve bu değişimin nasıl gerçekleştiği incelenmektedir (Gür vd., 2015).

7.6.9. Araştırmanın Teorik Yapısal Modelinin Path Analizi ile Test Edilmesi

Bu araştırma, yapısal modelin modellenmesi ve analizinde iki adımlı bir yaklaşım benimsemiştir. Bunlardan biri doğrulayıcı faktör analizi diğeri ise yapısal eşitlik modellemesidir. Bu nedenle yapısal modeli oluşturmada ve yapısal eşitlik modelini uygulamadan önce, latent yapıların ölçüm modellerini bir boyutluluk, geçerlik ve güvenirlik açısından doğrulamak için tüm ölçüm modellerini geçerli kılmak gerekmektedir. Başlangıçta Şekil 2’de önerilen yapısal modelin güvenilirliğini ve geçerliliğini doğrulamak amacıyla 529 örnekleme dayalı olarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır.

Ayrıca, önerilen modeli test etmek için yapısal eşitlik modelleme (YEM) yöntemi uygulanmıştır. Şekil 2’de önerilen araştırma modelinde esas bağımlı değişken kurumsal sürdürülebilirlik (KS) yanında adım 1’de hem bağımlı hem de aracı değişken (M_1) olarak örgütsel iletişim doyumu (ÖİD), adım 2’de hem bağımlı hem de aracı değişken (M_2) olarak bireysel ve sosyal sorumluluk (BSS) ve adım 3’de bağımlı değişken olarak kurumsal sürdürülebilirlik (KS) alınarak 3 adımda Hayes (2022) 92 nolu modelinde analizler gerçekleştirilmiştir.

7.6.10. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Şekil 2’de önerilen yapısal modelin güvenilirliğini ve geçerliliğini doğrulamak amacıyla 529 örnekleme dayalı olarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır ve her bir madde için elde edilen standardize edilmiş faktör yükleri, t-testi sonucu ve anlamlılıkları Tablo 6.9’da sunulmuştur. Ayrıca, doğrulayıcı faktör analizine ait uyum iyiliği indeksleri Tablo 6.10’da verilmiştir. Tablo 6.10 incelendiğinde, toplam 118 maddeden yuvarlandığında standardize edilmiş faktör yükü 0.7’nin altında olan madde sayısı bulunmamaktadır. Diğer taraftan, Tablo 6.11 incelendiğinde ise, doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen uyum indeks değerlerinden SRMR, GFI, AGFI, NFI ve CFI’nin kabul edilebilir uyum değerlerine ve RMSEA ve χ^2/df ’nin

ise mükemmel uyum değerlerine sahip oldukları görülmektedir. Dolayısı ile, doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ölçüm modelinin genel uyumunun istatistiksel olarak oldukça yeterli olduğunu göstermektedir.

Tablo 7.10 Doğrulayıcı Faktör Analizi: Maddeler, Standardize Edilmiş Yükleri ve Anlamlılıkları

	Maddeler	Ortalama	Ss	Yükler	t	p	CR	AVE	MSV	ASV
Güç Kültürü	ÖKÖ1	2,231	1,238	0,710	4,125	<0,001	0,684	0,384	0,233	0,121
	ÖKÖ2	3,166	1,228	0,798	10,247	<0,001				
	ÖKÖ3	2,925	1,221	0,715	9,728	<0,001				
	ÖKÖ4	2,744	1,185	0,687	8,843	<0,001				
Başarı Kültürü	ÖKÖ5	3,227	1,116	0,736	11,102	<0,001	0,823	0,539	0,620	0,251
	ÖKÖ6	3,283	1,147	0,732	11,072	<0,001				
	ÖKÖ7	2,942	1,213	0,663	10,516	<0,001				
	ÖKÖ8	3,331	1,119	0,798	11,547	<0,001				
Destek Kültürü	ÖKÖ9	3,195	1,209	0,964	12,354	<0,001	0,890	0,677	0,654	0,295
	ÖKÖ10	3,210	1,213	0,970	12,385	<0,001				
	ÖKÖ11	3,264	1,116	0,689	10,788	<0,001				
	ÖKÖ12	2,696	1,099	0,604	10,073	<0,001				
Hiyerarşi Kültürü	ÖKÖ13	2,707	1,121	0,703	11,722	<0,001	0,853	0,592	0,654	0,293
	ÖKÖ14	2,848	1,111	0,784	12,455	<0,001				
	ÖKÖ15	2,813	1,199	0,812	12,689	<0,001				
	ÖKÖ16	2,819	1,148	0,776	12,391	<0,001				
BSSÖ	BSSÖ1	4,513	0,737	0,842	4,079	<0,001	0,935	0,537	0,251	0,068
	BSSÖ2	4,353	0,841	0,750	4,054	<0,001				
	BSSÖ3	4,420	0,772	0,895	4,090	<0,001				
	BSSÖ4	,272	0,816	0,782	4,064	<0,001				
	BSSÖ5	4,434	0,748	0,867	4,085	<0,001				
	BSSÖ6	3,946	0,841	0,667	3,967	<0,001				
	BSSÖ7	4,353	0,762	0,835	4,078	<0,001				
	BSSÖ8	3,141	1,079	0,690	3,765	<0,002				
	BSSÖ9	4,439	0,703	0,742	4,052	<0,001				
	BSSÖ10	4,173	0,855	0,697	3,987	<0,001				
	BSSÖ11	3,936	0,899	0,648	3,953	<0,001				
	BSSÖ12	4,484	0,713	0,740	4,051	<0,001				
	BSSÖ13	4,424	0,685	0,782	4,064	<0,001				
İnt, Polit, Aktivizm	DVÖ1	2,432	1,128	0,710	0,692	0,488	0,867	0,532	0,408	0,033
	DVÖ2	2,501	1,135	0,734	0,692	0,488				
	DVÖ3	1,842	0,880	0,712	0,693	0,488				
	DVÖ4	1,944	1,007	0,908	0,693	0,488				
	DVÖ5	1,956	1,023	0,862	0,693	0,488				
	DVÖ6	1,902	1,047	0,758	0,693	0,488				
Teknik Beceriler	DVÖ7	4,353	0,843	0,796	1,462	0,143	0,933	0,776	0,434	0,043
	DVÖ8	4,383	0,794	0,861	1,463	0,143				
	DVÖ9	4,407	0,858	0,938	1,464	0,143				
	DVÖ10	4,380	0,877	0,922	1,464	0,143				
Yer. Kül. Fa.	DVO11	4,000	0,977	0,820	1,649	0,099	0,793	0,656	0,434	0,047
	DVO12	4,077	0,880	0,800	1,649	0,099				
Eleş. Bak. Ağısı	DVÖ13	3,250	1,069	0,861	1,929	0,053	0,880	0,710	0,254	0,039
	DVÖ14	3,175	1,077	0,896	1,930	0,053				
	DVÖ15	3,312	1,022	0,766	1,926	0,054				
Ağ Etkinliği	DVÖ16	2,143	1,083	0,786	1,648	0,099	0,783	0,547	0,408	0,040
	DVÖ17	2,428	1,075	0,660	1,644	0,100				
	DVÖ18	2,333	1,247	0,766	1,647	0,099				
İletişim İklimi	ÖİDÖ15	3,254	1,227	0,789	13,316	<0,001	0,900	0,644	0,756	0,364
	ÖİDÖ17	3,220	1,180	0,785	13,276	<0,001				
	ÖİDÖ19	3,114	1,200	0,829	13,691	<0,001				
	ÖİDÖ22	3,526	1,019	0,737	12,797	<0,001				
	ÖİDÖ23	3,191	1,124	0,868	14,028	<0,001				

	Maddeler	Ortalama	Ss	Yükler	t	p	CR	AVE	MSV	ASV
Örgütsel Pers.	ÖİDÖ3	3,247	1,066	0,785	16,055	<0,001	0,825	0,542	0,637	0,227
	ÖİDÖ8	3,241	1,055	0,737	15,197	<0,001				
	ÖİDÖ12	3,383	1,005	0,760	15,611	<0,001				
	ÖİDÖ13	3,166	1,062	0,659	13,776	<0,001				
Örgütsel Bütünlük	ÖİDÖ1	3,622	1,015	0,717	10,808	<0,001	0,808	0,416	0,637	0,272
	ÖİDÖ2	3,204	1,066	0,724	14,269	<0,001				
	ÖİDÖ6	3,416	1,058	0,762	14,835	<0,001				
	ÖİDÖ7	3,865	0,916	0,546	11,331	<0,001				
	ÖİDÖ11	3,110	1,117	0,724	12,679	<0,001				
	ÖİDÖ35	3,241	1,135	0,661	13,291	<0,001				
Medya Kalitesi	ÖİDÖ20	3,096	1,068	0,721	11,914	<0,001	0,904	0,656	0,756	0,348
	ÖİDÖ29	3,459	1,088	0,741	12,092	<0,001				
	ÖİDÖ31	3,399	1,091	0,781	12,431	<0,001				
	ÖİDÖ32	3,218	1,103	0,895	13,273	<0,001				
	ÖİDÖ34	3,152	1,143	0,895	13,274	<0,001				
Bireysel Geribil.	ÖİDÖ4	3,222	1,060	0,703	13,807	<0,001	0,811	0,518	0,614	0,317
	ÖİDÖ5	3,085	1,131	0,723	14,100	<0,001				
	ÖİDÖ10	4,380	0,877	0,718	14,039	<0,001				
	ÖİDÖ14	3,293	1,258	0,735	14,284	<0,001				
Yatay İlet.	ÖİDÖ26	3,050	1,095	0,886	13,161	<0,001	0,820	0,613	0,655	0,286
	ÖİDÖ27	3,096	1,162	0,879	13,107	<0,001				
	ÖİDÖ28	3,863	0,906	0,732	9,753	<0,001				
Üstlerle İletişim	ÖİDÖ16	3,418	1,207	0,873	12,392	<0,001	0,909	0,668	0,688	0,309
	ÖİDÖ18	3,233	1,217	0,875	12,400	<0,001				
	ÖİDÖ21	3,455	1,129	0,830	12,125	<0,001				
	ÖİDÖ25	3,376	1,140	0,848	12,239	<0,001				
	ÖİDÖ30	3,380	1,115	0,657	10,620	<0,001				
Çevresel Sür.	KSÖ1	3,493	1,127	0,661	9,970	<0,001	0,915	0,643	0,802	0,350
	KSÖ2	2,894	1,099	0,778	10,878	<0,001				
	KSÖ3	3,085	1,087	0,833	11,169	<0,001				
	KSÖ4	3,193	1,105	0,825	11,128	<0,001				
	KSÖ5	3,008	1,110	0,882	11,402	<0,001				
	KSÖ6	3,135	1,112	0,831	11,159	<0,001				
Kültürel Sür.	KSÖ7	3,183	1,087	0,859	12,591	<0,001	0,916	0,686	0,625	0,275
	KSÖ8	3,069	1,125	0,764	11,917	<0,001				
	KSÖ9	3,195	1,092	0,886	12,764	<0,001				
	KSÖ10	3,291	1,106	0,768	11,949	<0,001				
	KSÖ11	3,073	1,097	0,857	12,581	<0,001				
Sosyal Sür.	KSÖ12	2,888	1,236	0,701	11,728	<0,001	0,936	0,650	0,605	0,209
	KSÖ13	2,925	1,085	0,778	12,393	<0,001				
	KSÖ14	2,805	1,133	0,825	12,762	<0,001				
	KSÖ15	3,349	1,064	0,652	11,248	<0,001				
	KSÖ16	2,925	1,260	0,876	13,119	<0,001				
	KSÖ17	3,295	1,169	0,839	12,862	<0,001				
	KSÖ18	3,071	1,271	0,875	13,116	<0,001				
	KSÖ19	3,175	1,220	0,872	13,095	<0,001				
Ekonomik Sür.	KSÖ20	3,158	1,175	0,792	12,179	<0,001	0,899	0,689	0,710	0,284
	KSÖ21	3,158	1,194	0,794	12,192	<0,001				
	KSÖ22	2,875	1,117	0,839	12,515	<0,001				
	KSÖ23	2,873	1,130	0,892	12,867	<0,001				
Yönetmel Sür.	KSÖ24	3,341	1,089	0,810	9,936	<0,001	0,976	0,717	0,802	0,357
	KSÖ25	3,237	1,108	0,892	10,207	<0,001				
	KSÖ26	3,183	1,087	0,883	10,180	<0,001				
	KSÖ27	3,254	1,029	0,876	10,158	<0,001				
	KSÖ28	3,276	1,063	0,857	10,098	<0,001				
	KSÖ29	3,235	1,068	0,810	9,938	<0,001				
	KSÖ30	3,006	1,105	0,850	10,076	<0,001				
	KSÖ31	3,150	1,122	0,832	10,015	<0,001				
	KSÖ32	3,241	1,109	0,754	9,719	<0,001				
	KSÖ33	3,129	1,091	0,835	10,026	<0,001				

Maddeler	Ortalama	Ss	Yükler	t	p	CR	AVE	MSV	ASV
KSÖ34	3,274	1,048	0,863	10,119	<0,001				
KSÖ35	3,139	1,110	0,843	10,053	<0,001				
KSÖ36	3,235	1,068	0,869	10,136	<0,001				
KSÖ37	3,204	1,164	0,847	10,064	<0,001				
KSÖ38	3,131	1,194	0,865	10,124	<0,001				
KSÖ39	3,104	1,207	0,855	10,092	<0,001				

CR=Bileşik Güvenirlik; AVE: Ortalama Açıklanan Varyans; MSV: Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi; ASV: Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması

Tablo 7.11 Doğrulayıcı Faktör Analizinden Elde Edilen Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum Ölçüleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Sonuçları	Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,051	Mükemmel Uyum
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	0,069	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1,00$	$0,85 \leq GFI \leq 0,90$	0,865	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,868	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	$0,90 \leq NFI \leq 1,00$	$0,85 \leq NFI \leq 0,90$	0,854	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$0,90 \leq CFI \leq 1,00$	$0,85 \leq CFI \leq 0,90$	0,841	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$	2,351	Mükemmel Uyum

RMSEA: Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı; SRMR: Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü; GFI: Uyum İyiliği İndeksi; AGFI: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi; NFI: Normlandırılmış Uyum İndeksi; CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; CMIN (X2)/df: Ki-karenin Serbestlik Derecesine Oranı

7.6.11. Yakınsak ve İraksak Geçerlik

Çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğini incelemek için uyum iyiliği indeks değerlerine ek olarak, yakınsak geçerlik için, Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) ve Bileşik Güvenirlik (CR) değerleri, ıraksak geçerlik için Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi (MSV) ve Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması (ASV) değerleri kullanılmaktadır. Yakınsak ve ıraksak geçerlik için gerekli koşullar Tablo 6.12’de sunulmuştur.

Tablo 7.12 Yakınsak ve İraksak Geçerlik İçin Gerekli Koşullar

Yakınsak Geçerliği	İraksak Geçerliği
Standardize edilmiş faktör yükleri > 0.7	AVE > MSV
AVE > 0.5	AVE > ASV
CR > 0.7	$\sqrt{AVE} > \text{faktörler arası korelasyon}$
CR > AVE	MSV > ASV
	$\sqrt{AVE} > 0.5$

Yakınsaklık ve ıraksaklık geçerliği için AVE, CR, MSV ve ASV değerleri elde edilmiştir ve Tablo 6.11 ve 6.13’de sunulmuştur. Bu tablodan, ölçeklere ilişkin yakınsak geçerlilik sonuçlarına bakıldığında; bütün ölçeklerin toplam 118 maddesine ait standardize edilmiş faktör yüklerinin 0.7’den büyük, toplam 22 alt boyutun ikisi dışında ortalama açıklanan

varyans değerlerinin, AVE, 0.5'den büyük ve yine ölçeklerin alt boyutlarının tamamına ait bileşik güvenilirlik değerlerinin (CR) ölçeklere ilişkin ortalama açıklanan varyans (AVE) değerlerinden daha büyük olduğu görülmektedir. AVE değeri 0,50'den küçük ve CR değeri 0,60'dan büyük olursa yakınsak geçerliliğinin sağlandığı belirtilmektedir (Shrestha, 2021). Bu durum yüksek derecede yakınsaklık geçerliğinin göstergesidir (Fornell ve Larcker, 1981).

Son olarak, çalışmada kullanılan ölçeklerin birbirleri ile ilişkili fakat birbirlerinden farklı yapılarda olduğunu belirlemede kullanılan ıraksak geçerliğini test etmek için, Tablo 6.12'de belirtildiği gibi, $MSV < AVE$ koşuluna ek olarak alt boyutların AVE'lerinin karekök değerinin hem 0,50'den hem de ölçeğin diğer faktörleri arasında hesaplanan korelasyon değerlerinden büyük olması beklenmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2011; Tugtekin vd., 2020). Tablo 6.13'de verilen ıraksak geçerlilik değerlerine bakıldığında, faktör ve alt boyutların büyük çoğunluğunun Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi (MSV) değerlerinin, Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) değerlerinden küçük olduğu ve yine 22 faktör ve alt boyutun tamamının Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması (ASV) değerlerinin Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi (MSV) değerlerinden küçük olduğu görülmektedir. Ayrıca, her bir ölçeğin AVE değerlerinin karekökünün ($\sqrt{AVE}$) herhangi iki ölçeğin korelasyonundan daha büyük olması beklenir. Tablo 3.13'de köşegen üzerindeki koyu punto ile yazılı değerler $\sqrt{AVE}$ değerleri olup bunların her birini kendi bulunduğu sütun ve satırdaki korelasyon değerleri ile karşılaştırılması sonucu, korelasyon katsayılarının tamamının karşılaştırıldığı $\sqrt{AVE}$ değerinden daha küçük olduğu tespit edilmiştir. Bu da, ölçeklerin ilgili kriterlerin tamamını karşıladığı ve ıraksaklık geçerliği açısından kabul edilebilir bir düzeyi işaret etmektedir (Bagozzi ve Yi, 1988). Aynı zamanda Tablo 6.12'de alt boyutlar arasındaki ilişkileri de göstermektedir.

Tablo 7.13 Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Yakınsaklık Ve Iraksaklık Geçerliği ile Güvenirliğine İlişkin AVE, CR, MSV ve ASV Değerleri

	CR	AVE	MSV	ASV	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22
Güç Kültürü	0,684	0,384	0,233	0,121	0,620	0,171	0,217	0,233	0,001	0,001	0,022	0,019	0,005	0,008	0,209	0,089	0,089	0,228	0,161	0,167	0,206	0,195	0,089	0,069	0,156	0,198
Başarı Kültürü	0,823	0,539	0,620	0,251	-0,414	0,734	0,620	0,522	0,040	0,000	0,001	0,003	0,002	0,001	0,438	0,217	0,254	0,386	0,338	0,354	0,371	0,402	0,231	0,155	0,282	0,428
Destek Kültürü	0,890	0,677	0,654	0,295	-0,466	0,788	0,823	0,654	0,050	0,002	0,002	0,003	0,003	0,000	0,540	0,277	0,333	0,484	0,386	0,404	0,430	0,486	0,306	0,207	0,358	0,522
Hiyerarşi Kült.	0,853	0,592	0,654	0,293	-0,482	0,723	0,808	0,770	0,030	0,011	0,000	0,001	0,004	0,007	0,534	0,299	0,310	0,495	0,398	0,392	0,406	0,473	0,308	0,203	0,368	0,510
BSSÖ	0,935	0,537	0,251	0,068	0,029	0,200	0,224	0,172	0,732	0,001	0,251	0,192	0,053	0,011	0,066	0,074	0,144	0,039	0,089	0,056	0,069	0,045	0,067	0,052	0,037	0,054
İnt. Polit. Aktiv.	0,867	0,532	0,408	0,033	0,029	0,014	0,043	0,103	0,027	0,730	0,003	0,007	0,123	0,408	0,006	0,009	0,000	0,002	0,008	0,002	0,006	0,017	0,028	0,035	0,025	0,010
Teknik Beceriler	0,933	0,776	0,434	0,043	0,148	0,036	0,048	-0,008	0,501	-0,059	0,881	0,434	0,081	0,000	0,012	0,014	0,040	0,003	0,014	0,008	0,009	0,001	0,007	0,003	0,000	0,003
Yer. Kül. Far.	0,793	0,656	0,434	0,047	0,139	0,057	0,055	0,023	0,438	0,083	0,659	0,810	0,178	0,034	0,011	0,018	0,041	0,002	0,018	0,008	0,004	0,002	0,011	0,003	0,000	0,005
Eleş. Bak. Aç.	0,880	0,710	0,254	0,039	0,072	0,044	0,051	0,067	0,230	0,351	0,285	0,422	0,843	0,254	0,013	0,013	0,014	0,008	0,019	0,005	0,006	0,006	0,025	0,006	0,001	0,007
Ağ Etkinliği	0,783	0,547	0,408	0,040	0,087	0,024	0,013	0,084	0,105	0,638	-0,021	0,186	0,504	0,739	0,005	0,007	0,003	0,001	0,017	0,002	0,001	0,018	0,021	0,028	0,018	0,006
İletişim İklimi	0,900	0,644	0,756	0,364	-0,457	0,662	0,735	0,731	0,258	0,075	0,109	0,106	0,112	0,071	0,803	0,384	0,517	0,756	0,602	0,655	0,688	0,548	0,404	0,278	0,408	0,567
Örgütsel Pers.	0,825	0,542	0,637	0,227	-0,298	0,466	0,526	0,547	0,272	0,095	0,119	0,134	0,112	0,081	0,620	0,736	0,637	0,325	0,552	0,258	0,261	0,289	0,282	0,198	0,258	0,309
Örgütsel Büt.	0,808	0,416	0,637	0,272	-0,298	0,504	0,577	0,557	0,380	0,020	0,201	0,203	0,119	0,052	0,719	0,798	0,645	0,464	0,614	0,399	0,393	0,339	0,301	0,191	0,271	0,352
Medya Kalitesi	0,904	0,656	0,756	0,348	-0,478	0,621	0,696	0,704	0,198	0,046	0,052	0,046	0,089	0,036	0,869	0,570	0,681	0,810	0,530	0,643	0,650	0,563	0,411	0,292	0,427	0,589
Bireysel Geribil.	0,811	0,518	0,614	0,317	-0,401	0,582	0,622	0,631	0,299	0,087	0,120	0,134	0,140	0,129	0,776	0,743	0,783	0,728	0,720	0,455	0,586	0,462	0,345	0,235	0,366	0,460
Yatay İletişim	0,820	0,613	0,655	0,286	-0,409	0,595	0,636	0,626	0,236	0,041	0,088	0,090	0,068	0,042	0,809	0,508	0,632	0,802	0,675	0,783	0,538	0,457	0,291	0,204	0,285	0,422
Üstlerle İletişim	0,909	0,668	0,688	0,309	-0,454	0,609	0,656	0,637	0,262	0,075	0,092	0,061	0,080	0,034	0,830	0,511	0,627	0,806	0,765	0,733	0,818	0,489	0,340	0,214	0,314	0,503
Çevresel Sür.	0,915	0,643	0,802	0,350	-0,441	0,634	0,697	0,688	0,213	0,131	0,024	0,046	0,077	0,133	0,740	0,537	0,582	0,750	0,680	0,676	0,699	0,802	0,574	0,462	0,710	0,802
Kültürel Sür.	0,916	0,686	0,625	0,275	-0,299	0,481	0,553	0,555	0,258	0,167	0,084	0,103	0,158	0,146	0,635	0,531	0,549	0,641	0,588	0,540	0,583	0,758	0,828	0,605	0,511	0,625
Sosyal Sür.	0,936	0,650	0,605	0,209	-0,263	0,393	0,455	0,450	0,228	0,187	0,054	0,059	0,075	0,166	0,528	0,445	0,437	0,541	0,485	0,452	0,462	0,680	0,778	0,806	0,500	0,458
Ekonomik Sür	0,899	0,689	0,710	0,284	-0,395	0,531	0,598	0,606	0,193	0,158	-0,007	0,018	0,034	0,135	0,639	0,508	0,521	0,653	0,605	0,534	0,560	0,843	0,715	0,707	0,830	0,674
Yönetmel Sür.	0,976	0,717	0,802	0,357	-0,445	0,654	0,722	0,714	0,232	0,102	0,058	0,067	0,081	0,081	0,753	0,556	0,593	0,768	0,678	0,650	0,709	0,895	0,790	0,677	0,821	0,847

7.6.12. Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçları

İlk olarak, örgüt kültürü ölçeği (ÖKÖ) ile kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği (KSÖ) arasındaki ilişkide örgütsel iletişim doyumu ölçeğinin (ÖİDÖ) aracılık (mediation) değişken etkisi test edilmiştir.

Önerilen bu yapısal modelinin analizinde, Adım 1’de bağımlı değişken olarak ÖİD ve Adım 2’de bağımlı değişken olarak KS alınarak her bir bağımlı değişken için yapısal eşitlik modellemesi analizleri iki adımda gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizden elde edilen standardize edilmemiş ve standardize edilmiş katsayısı tahminleri Tablo 6.14’de sunulmuştur. Şekil 6.14’ de ilişkilere ait standartlaştırılmış katsayı tahminlerini anlamlılıklarıyla birlikte sunmaktadır. Tablo 6.14’de’ki Adım 1’e ait sonuçlara göre bağımlı değişken ÖİD, analize dahil edilen ÖK değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($\beta = 0,70325$, $t = 31,7276$, $p = 0,0001$). Adım 2’de bağımlı değişken olarak KS ele alınarak örgüt kültürü ve örgütsel iletişim doyumu ölçeklerinin etkisi incelenmiş ve elde edilen bulgular aynı tabloda sunulmuştur. Bu tablo incelendiğinde, analize dahil edilen değişkenlerden örgütsel iletişim ve örgüt kültürü değişkenlerinin her ikisi de KS’yi istatistiksel olarak anlamlı olarak etkilemektedir (sırasıyla, $\beta = 0,61353$, $t = 18,1697$, $p = 0,0001$; $\beta = 0,23658$, $t = 6,4055$, $p = 0,0001$). Tablo 6.14’de görüldüğü gibi, Adım 1’deki çok değişkenli regresyon modelindeki bağımsız değişkenlerin toplam varyasyonu açıklama oranı %49,46 iken Adım 2’de %63,66’dır.

Tablo 7.14 Doğrusal Modeldeki Standardize Edilmemiş ve Standardize Edilmiş Etkiler

Y	Bağımsız Değişkenler	Standardize edilmemiş etkiler				Standardize edilmiş etkiler				R ²
		Tahmin	Standart Hata	t	p	Tahmin	Standart Hata	t	p	
ÖİDÖ		0,52332	0,12531	4,1763	<,0001					0,4946
	ÖKÖ	0,93609	0,04150	22,5566	<,0001	0,70325	0,02217	31,7276	<,0001	
		-0,17241	0,12089	-1,4262	0,1538					0,6366
KSÖ	ÖİDÖ	0,68658	0,04161	16,4990	<,0001	0,61353	0,03377	18,1697	<,0001	
	ÖKÖ	0,35241	0,05539	6,3621	<,0001	0,23658	0,03693	6,4055	<,0001	

ÖKÖ: Örgüt kültürü ölçeği, ÖİDÖ: Örgütsel iletişim doyumu ölçeği, KSÖ: Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği,

Tablo 6.15, standardize edilmiş doğrudan, dolaylı ve toplam etkileri vermektedir. Bu tabloda toplam etkiler doğrudan ve dolaylı etkilerin toplamından ibarettir. Doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler incelendiğinde, etkilerin tamamının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0,001$). Tablo 6.15’de görüldüğü gibi, örgüt kültürü, kurumsal sürdürülebilirliği anlamlı ve pozitif yönlü toplam etkiye ($\beta = 0,6681$, $p < 0,0001$) sahip olduğu

saptanmıştır. Bu bağlamda “H11: Örgüt kültürü, kurumsal sürdürülebilirliği anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir.” hipotezi kabul edilmektedir. H11 hipotezini destekleyen benzer bulguyu Ünüvar vd. (2024) ve Ateş (2022) örgüt kültürünün kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini inceleyen nitel çalışmalarında, Wang ve Huang (2022) ve Galpin vd. (2015)’nin örgüt kültürünün kurumsal sürdürülebilirlik performansı üzerindeki etkisi inceledikleri nicel çalışmalarda ve Abbett vd. (2010)’nin örgüt kültürünün kurumsal sürdürülebilirlik inisiyatifi başarısı üzerindeki etkisini inceledikleri nicel çalışmada saptanmışlardır. Linnenluecke ve Griffiths (2010) ve Bertels vd. (2010) ise örgüt kültürünün kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi konusunda yapmış oldukları teorik çalışmalarında, H1 hipotezini destekleyen çalışmalara vurgu yapmışlardır.

Tablo 6.14’de örgüt kültürünün örgütsel iletişimi anlamlı ve pozitif yönlü etkilediği ($\beta=0,7032$, $p<0,0001$) görülmektedir. Bu bulgu doğrultusunda “H12” hipotezi kabul edilmektedir. H12 hipotezini destekleyen benzer bulguya sahip çalışmalar incelendiğinde, Gochhayat vd. (2017), Aygün ve Özmutaf (2020), Eroğlu ve Sarıkamış (2008) ve Kargün (2015) tarafından yapılan nicel çalışmalarda örgüt kültürünün örgütsel iletişimi anlamlı ve pozitif yönlü etkilediği saptanmıştır. Ayrıca aynı tabloda örgütsel iletişimin kurumsal sürdürülebilirliği anlamlı ve pozitif yönlü etkilediği ($\beta=0,6135$, $p<0,0001$) saptanmıştır. Bu kapsamda “H14: Örgütsel iletişim, kurumsal sürdürülebilirliği anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir.” hipotezi kabul edilmektedir. H14 hipotezini destekleyen benzer bulguya sahip olan çalışmalar incelendiğinde, Öker (2024)’in nitel analizle yapmış olduğu tez çalışmasında kurum içi iletişimin kurumsal sürdürülebilirliği anlamlı ve pozitif yönlü etkilediği belirtilmiştir. Saydam (2014), nicel analiz yöntemini kullandığı doktora tez çalışmasında örgütsel iletişiminin kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğunu bulmuştur. Signitzer ve Prexl (2007), yapmış olduğu teorik çalışmada örgütsel iletişimin kurumsal sürdürülebilirliğin alt boyutu olduğunu belirtmektedir. Sueldo (2016), yapmış olduğu nitel çalışmada örgütsel iletişimin kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Bittner-Fesseler ve Weicht (2020) ise, örgütsel iletişimin bir kurumun sürdürülebilirlik çabalarını desteklemeye yönelik olduğunu vurgulamaktadır.

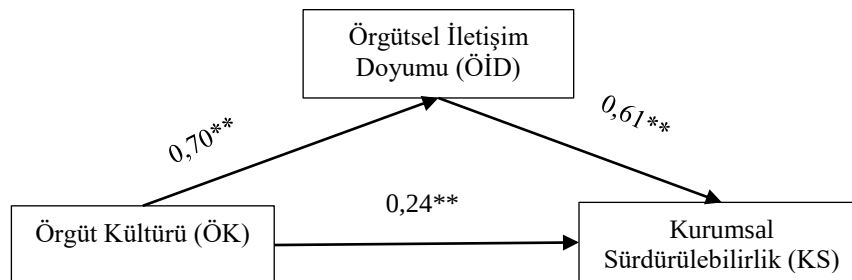
Tablo 6.15’de örgüt kültürü (ÖK) ile kurumsal sürdürülebilirlik (KS) arasındaki ilişkide örgütsel iletişim doyumunun (ÖİD) aracılık rolü ile ilgili yapılan incelemede ÖK’nin KS üzerindeki toplam etkisi $\beta=0,6681$, $p<0,0001$ iken, ilişkiye ÖİD dahil edildiğinde anlamlı olarak doğrudan etkisinin $\beta=0,2366$, $p<0,0001$ olarak azaldığı ve ÖİD aracılığıyla dolaylı etkisinin $\beta=0,4315$, $p<0,0001$ olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda “H19: Örgüt kültürü ile

kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin aracılık rolü vardır.” hipotezi kabul edilmektedir. Örgüt kültürü ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin güçlü bir düzeyde kısmi aracılık etkisinin ($\beta=0,4315$, $p<0,0001$) ve bu bağlamda örgüt kültürü ile kurumsal sürdürülebilirlik arasında dolaylı etkisinin olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte örgüt kültürü ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin aracılık rolünü inceleyen herhangi bir akademik çalışmaya rastlanılmamıştır.

Tablo 7.15 Standardize Edilmiş Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkiler

Doğrudan Etkiler		
Bağımlı Değişkenler	ÖİDÖ	ÖKÖ
KSÖ	0,6135 0,0338 18,1697 <,0001	0,2366 0,0369 6,4055 <,0001
ÖİDÖ	0	0,7032 0,0222 31,7276 <,0001
Dolaylı Etkiler		
Bağımlı Değişkenler	ÖİDÖ	ÖKÖ
KSÖ	0	0,4315 0,0279 15,4804 <,0001
Toplam Etkiler		
Bağımlı Değişkenler	ÖİDÖ	ÖKÖ
KSÖ	0,6135 0,0338 18,1697 <,0001	0,6681 0,0243 27,5125 <,0001
ÖİDÖ	0	0,7032 0,0222 31,7276 <,0001

ÖKÖ: Örgüt kültürü ölçeği; ÖİDÖ: Örgütsel iletişim doyumu ölçeği; KSÖ: Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği



* $p<0,05$; ** $p<0,01$

Şekil 7.3 Örgüt Kültürü Ölçeği İle Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği Arasındaki İlişkide Örgütsel İletişim Doyumu Ölçeğinin Aracılık Değişken Etkisinin İz Grafiği

İkinci olarak, örgüt kültürü ölçeği (ÖKÖ) ile kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği (KSÖ) arasındaki ilişkide bireysel ve sosyal sorumluluk ölçeğinin (BSS), aracı (mediator) değişken etkisi test edilmiştir. Önerilen bu yapısal modelinin analizinde, Adım 1’de bağımlı değişken olarak BSSÖ ve Adım 2’de bağımlı değişken olarak KSÖ alınarak her bir bağımlı değişken için yapısal eşitlik modellemesi analizleri iki adımda gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizden elde edilen standardize edilmemiş ve standardize edilmiş katsayısı tahminleri Tablo 6.16’da sunulmuştur. Şekil 6.4’de ilişkilere ait standartlaştırılmış katsayı tahminlerini anlamlılıklarıyla birlikte sunmaktadır. Tablo 6.16’daki Adım 1’e ait sonuçlara göre BSSÖ, analize dahil edilen ÖKÖ’nün BSSÖ’yü istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=0,25292$, $t=6,1497$, $p<0,0001$). Adım 2’de bağımlı değişken olarak KSÖ alınarak ÖKÖ ve BSSÖ etkisi incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 6.15’de sunulmuştur. Bu tablo incelendiğinde, analize dahil edilen değişkenlerden ÖKÖ ve BSSÖ değişkenlerinin her ikisi de KSÖ’yü istatistiksel olarak anlamlı olarak etkilemektedir (sırasıyla, $\beta=0,64637$, $t=24,5603$, $p=0,0001$; $\beta=0,08504$, $t=2,5339$, $p=0,0113$). 6.15’den de görüldüğü gibi, Adım 1’deki çok değişkenli regresyon modelindeki bağımsız değişken ÖKÖ’nün BSSÖ üzerindeki toplam varyasyonu açıklama oranı %6,40 iken Adım 2’de ÖKÖ ve BSSÖ’nün KSÖ üzerindeki toplam varyasyonu açıklama oranı %45,28’dir.

Tablo 6.16’da görüldüğü gibi, örgüt kültürü, bireysel ve sosyal sorumluluğu anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta=0,25292$, $p<0,0001$) etkilemektedir. Bu bağlamda “H13: Örgüt kültürü, bireysel ve sosyal sorumluluğu anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir.” hipotezi kabul edilmektedir. H13 hipotezini destekleyen benzer bulguya sahip olan çalışmalar incelendiğinde literatürde söz konusu bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen bir akademik çalışmaya rastlanamamıştır.

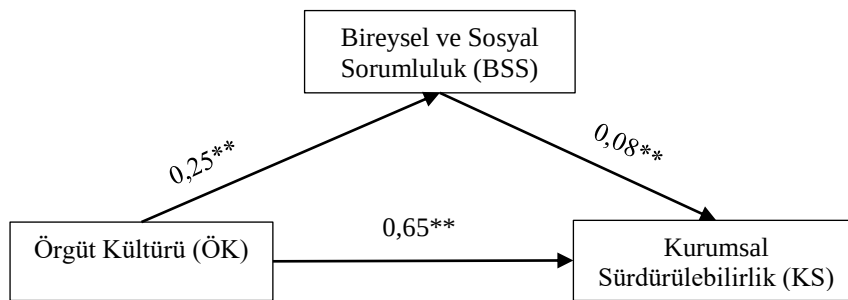
Tablo 7.16 Doğrusal Modeldeki Standardize Edilmemiş ve Standardize Edilmiş Etkiler

Y	Bağımsız Değişkenler	Standardize edilmemiş etkiler				Standardize edilmiş etkiler				R ²
		Tahmin	Standart Hata	t	p	Tahmin	Standart Hata	t	p	
BSSÖ		3,46758	0,12929	26,8209	<,0001					0,0640
	ÖKÖ	0,25466	0,04280	5,9498	<,0001	0,25292	0,04113	6,1497	<,0001	
KSÖ		-0,25008	0,22610	-1,1061	0,2687					0,4528
	ÖKÖ	0,96318	0,05006	19,2413	<,0001	0,64637	0,02632	24,5603	<,0001	
	BSSÖ	0,12585	0,04972	2,5314	0,0114	0,08504	0,03356	2,5339	0,0113	

ÖKÖ: Örgüt kültürü ölçeği, BSSÖ: Bireysel sosyal sorumluluk ölçeği, KSÖ: Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği

Tablo 6.17, standardize edilmiş doğrudan, dolaylı ve toplam etkileri vermektedir. Doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler incelendiğinde, etkilerin tamamının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0.001$). Tablo 6.17’de örgüt kültürü (ÖK) ile kurumsal sürdürülebilirlik (KS) arasındaki ilişkide bireysel ve sosyal sorumluluk (BSS) aracılık rolü ile ilgili yapılan incelemede ÖK’nin KS üzerindeki toplam etkisi $\beta = 0,6679$, $p < 0,0001$ iken, ilişkiye ÖİD dahil edildiğinde anlamlı olarak doğrudan etkisinin $\beta = 0,6464$, $p < 0,0001$ ve dolaylı etkisinin $\beta = 0,0215$, $p < 0,0001$ olduğu saptanmıştır. Ayrıca yapılan Sobel Testi değeri ($\beta = 2.3292$, $p = 0,0198$) ve bootstrap güven aralığı değeri ($\beta = 0,0214$, $CI\%95 = 0,0034/0,0660$) BSS değişkeninin aracılık etkisinin değerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Aracı değişkenin geçerliliği, dolaylı etkinin büyüklüğünden ziyade belirli koşulların yerine getirilmesine bağlıdır. Bu koşullar; (1) bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalı, (2) bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, aracı değişken kontrol edildiğinde azalmalı veya ortadan kalkmalıdır. Bu koşullar sağlandığında aracı değişkenin geçerli olduğu ve dolaylı etkinin anlamlı olduğu söylenebilir. Dolaylı etkinin büyüklüğü, bu ilişkinin ne kadar güçlü olduğunu gösterir, ancak aracı değişkenin geçerliliği için bir eşik değeri yoktur. Bununla birlikte dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına sadece p değerinin anlamlılık düzeyine göre karar vermek yerine, Sobel Testi (Sobel, 1982) ve bootstrap (önyükleme) güven aralığı değerlerinin (Preacher ve Hayes, 2008) aracılık modelinin testi için temel alınması önerilmektedir (Hayes, 2022). Bu bağlamda ÖK’nin KS üzerindeki etkisinde KSS’nin kısmi aracılık rolünün olduğunu öngören “H20: Örgüt kültürü ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide bireysel ve sosyal sorumluluğun aracılık rolü vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Söz konusu örgüt kültürü ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide bireysel ve sosyal sorumluluk değişkeninin aracılık etkisini inceleyen literatürde herhangi bir bir akademik çalışmaya rastlanamamıştır.



* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Şekil 7.4 Örgüt Kültürü Ölçeği ile Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği Arasındaki İlişkide Bireysel Sosyal Sorumluluk Ölçeğinin Aracılık Değişken Etkisinin İz Grafığı

Tablo 7.17 Standardize Edilmiş Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkiler

Doğrudan Etkiler		
Bağımlı Değişkenler	BSSÖ	ÖKÖ
BSSÖ	0	0,2529 0,0411 6,1497 <,0001
KSÖ	0,0850 0,0336 2,5339 0,0113	0,6464 0,0263 24,5603 <,0001
Dolaylı Etkiler		
BSSÖ	0	0
KSÖ	0	0,0215 0,009187 2,3412 0,0192
Toplam Etkiler		
BSSÖ	0	0,2529 0,0411 6,1497 <,0001
KSÖ	0,0850 0,0336 2,5339 0,0113	0,6679 0,0243 27,4414 <,0001

ÖKÖ: Örgüt kültürü ölçeği, BSSÖ: Bireysel sosyal sorumluluk ölçeği, KSÖ: Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği

Üçüncü olarak, örgüt kültürü ölçeği (ÖKÖ) ile kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği (KSÖ) arasındaki ilişkide dijital vatandaşlık ölçeğinin (DVÖ), düzenleyicilik (moderation) etkisi test edilmiştir. Bu yapısal modelinin analizi tek bir adımda gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizden elde edilen standardize edilmemiş ve standardize edilmiş katsayısı tahminleri Tablo 6.18’de sunulmuştur. Şekil 6.5’de ilişkilere ait standartlaştırılmış katsayı tahminlerini anlamlılıklarıyla birlikte sunmaktadır. Şekil 6.6’da görüldüğü gibi, ÖKÖ arttıkça doğrusal olarak KSÖ’nün de arttığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte DVÖ düzeyi yüksek olan çalışanların DVÖ düzeyi düşük olan çalışanlara göre daha yüksek KSÖ seviyesine sahip oldukları görülmektedir. Tablo 6.18’deki sonuçlara göre, analize dahil edilen ÖKÖ’nün bireysel KSÖ’yü ölçeğini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($\beta = 0,38034$, $t = 2,6203$, $p = 0,0088$). Buna karşılık modelde DVÖ’nün KSÖ üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

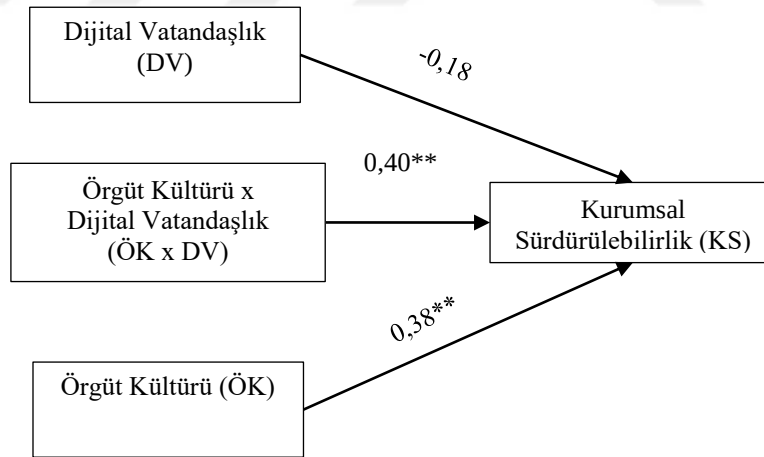
Örgüt kültürü x dijital vatandaşlık etkileşimsel değişkenlerin (ÖKÖ x DVÖ) KSÖ’yü istatistiksel olarak anlamlı olarak etkilediği ($\beta = 0,40476$, $t = 1,9715$, $p = 0,0487$) tespit edilmiştir (Tablo 6.18; Şekil 6.6). Diğer bir ifadeyle, ÖK ile KS arasındaki ilişkide DV’nin düzenleyici

(moderator) değişken etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda “H21: Örgüt kültürü ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide dijital vatandaşlığın moderatörlük rolü vardır.” hipotezi kabul edilmektedir. Bununla birlikte örgüt kültürü ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide dijital vatandaşlığın düzenleyicilik (moderation) rolünü inceleyen herhangi bir akademik çalışmaya rastlanılmamıştır. Tablo 6.18’de görüldüğü gibi, çok değişkenli regresyon modelindeki bağımsız değişkenlerin toplam varyasyonu açıklama oranı %45,72’dir.

Tablo 7.18 Doğrusal Modeldeki Standardize Edilmemiş ve Standardize Edilmiş Etkiler

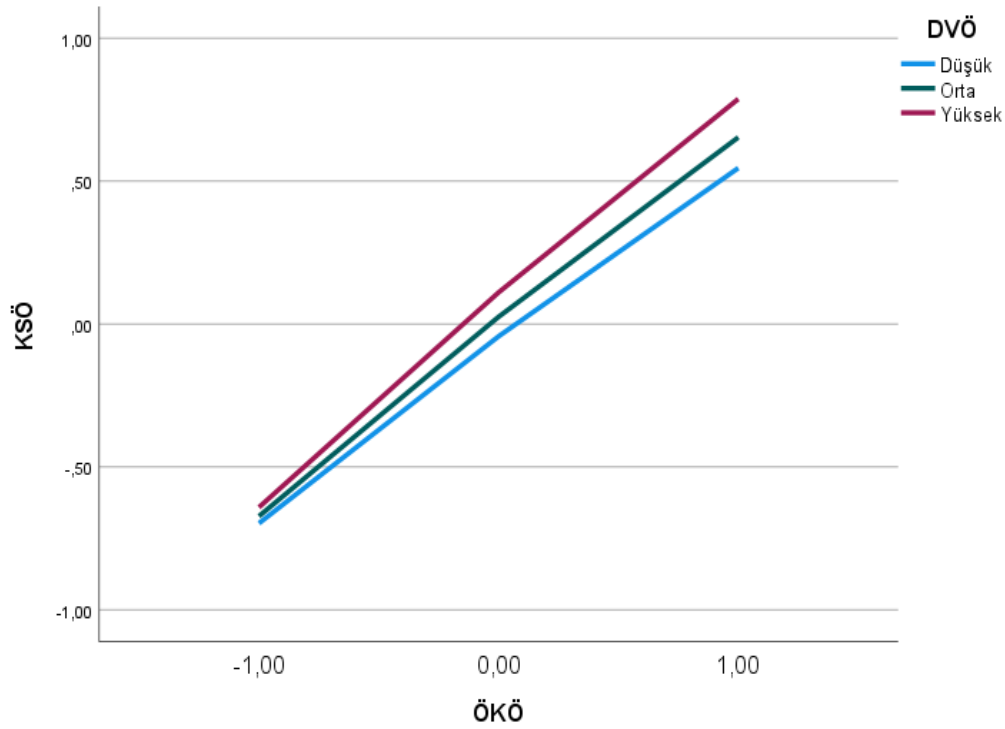
Y	Bağımsız Değişkenler	Standardize edilmemiş etkiler				Standardize edilmiş etkiler				R ²
		Tahmin	Standart Hata	t	p	Tahmin	Standart Hata	t	p	
KSÖ		1,05498	0,63183	1,6697	0,0950					0,4572
	ÖKÖ	0,56660	0,21699	2,6112	0,0090	0,38034	0,14515	2,6203	0,0088	
	DVÖ	-0,27672	0,20484	-1,3509	0,1767	-0,17877	0,13231	-1,3512	0,1766	
	ÖKÖxDVÖ	0,13713	0,06966	1,9685	0,0490	0,40476	0,20531	1,9715	0,0487	

ÖKÖ: Örgüt kültürü ölçeği, DVÖ: Dijital vatandaşlık ölçeği, KSÖ: Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği, ÖKÖDVÖ: ÖKÖ x DVÖ etkileşimi



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

Şekil 7.5 Örgüt Kültürü Ölçeği ile Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği Arasındaki İlişkide Dijital Vatandaşlık Ölçeğinin Düzenleyici (Moderator) Değişken Etkisinin İz Grafiği



Şekil 7.6 Örgüt Kültürü Ölçeği ile Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği Arasındaki İlişkide Dijital Vatandaşlık Ölçeğinin Düzenleyici (Moderator) Değişken Etkisi

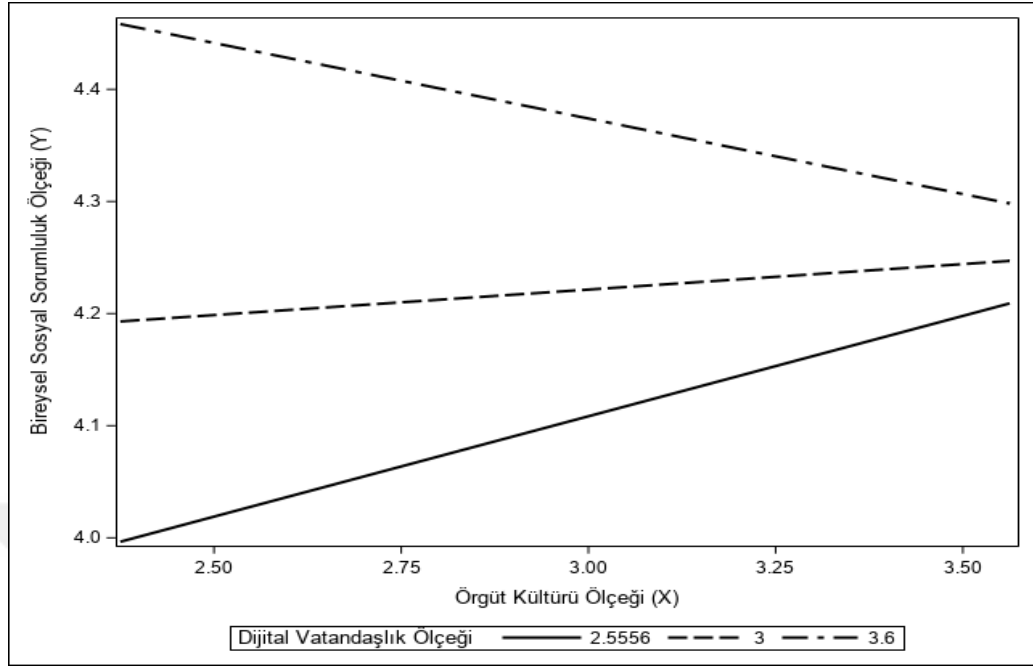
Şekil 6.2'de önerilen yapısal modelinin analizi, Adım 1'de bağımlı değişken olarak örgütsel iletişim doyumu (ÖİD) Adım 2'de bağımlı değişken olarak bireysel ve sosyal sorumluluk (BSS) ve Adım 3'de bağımlı değişken olarak kurumsal sürdürülebilirlik (KS) alınarak herbir bağımlı değişken için yapısal eşitlik modellemesi analizleri üç adımda gerçekleştirilmiştir. SAS PROC CALIS prosedürü kullanılarak yapılan analizden elde edilen standardize edilmemiş ve standardize edilmiş katsayısı tahminleri Tablo 6.19'da sunulmuştur. Şekil 6.9'da de ilişkilere ait standartlaştırılmış katsayı tahminlerini anlamlılıklarıyla birlikte sunmaktadır. Faktör analizi literatüründe bu katsayılar aynı zamanda yükler olarak da adlandırılırlar. Gözlenen değişkenler (alt boyutlar) ve faktörler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için t değerlerinin istatistiksel anlamlılığı incelenmektedir. Tipik bir faktör analizi çalışmasında, faktör-değişken ilişkilerinin sıfırdan farklı olduklarını iddia etmek için bu t değerlerinin tamamına yakınının anlamlı olmasını isteriz. Model katsayılarına ait t değerlerin birçoğunun anlamsız olması faktör modelimizin geçerliliğinin sorgulanmasına neden olur.

Düzenleyici etkinin belirlenmesi için t testine ait anlamlılık değerlerinin $p < 0,05$ olması dikkate alınmaktadır. Tablo 6.19'daki Adım 1'e ait sonuçlara göre (bağımlı değişkenin ÖİD olduğu), analize dahil edilen değişkenlerden sadece örgüt kültürünün (ÖK) örgütsel iletişim doyumunu (ÖİD) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($\beta = 0.69572$, $t = 30,5074$, $p \leq 0.0001$). Bağımsız değişkenlerin ÖİD'i tahmini üzerindeki etkisi standartlaştırılmış katsayı olan "Beta" değeri ile değerlendirilir. Belirleme katsayısı olarak

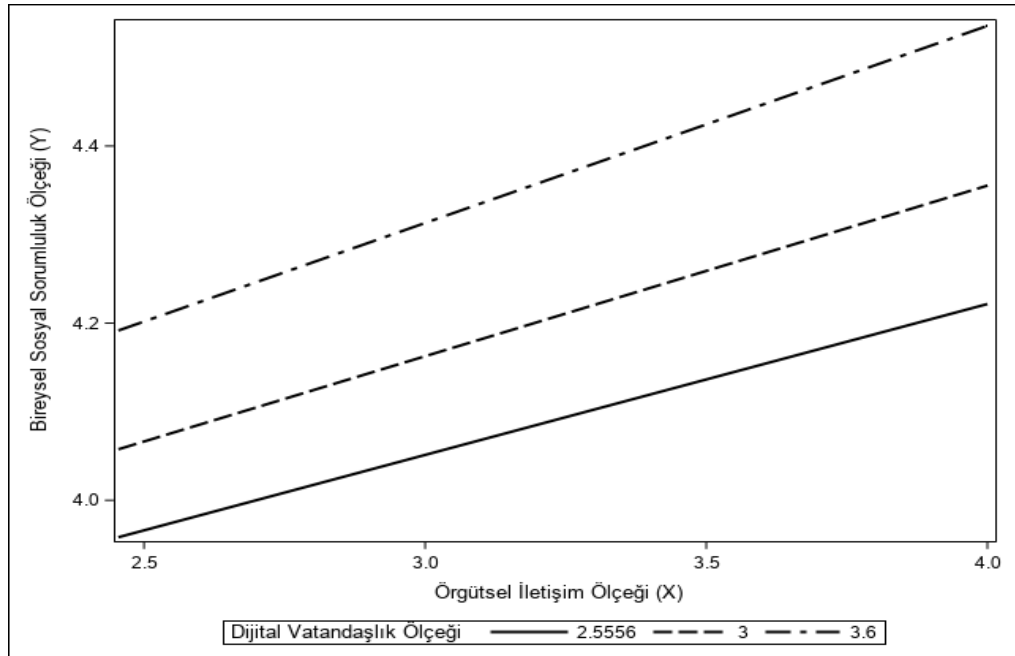
bilinen R^2 bu çalışmada kullanılan modellerin ne kadar iyi uyduğu hakkında bir fikir vermektedir. Söz konusu bu değerler, bağımsız değişkenler tarafından bağımlı değişkenlerdeki varyasyonun açıklanan yüzdesi olarak yorumlanmaktadır. Bu çalışmadan elde edilen belirleme katsayıları Tablo 6.19'un son sütununda verilmiştir. Bu tablodan da görüldüğü gibi, Adım 1'deki çok değişkenli regresyon modelindeki bağımsız değişkenlerin toplam varyasyonu açıklama oranı %49,755'dir.

Adım 2'de bağımlı değişken olarak BSS ele alınarak ÖK ve ÖİD etkisinde dijital vatandaşlığın düzenleyici etkisi incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 6.19'da sunulmuştur. Bu tablo incelendiğinde, analize dahil edilen değişkenlerden, ÖK, ÖİD, ÖİDxDV etkileşimsel değişkeni ve ÖKxDV etkileşimsel değişkeni ve DV değişkenin BSS'yi istatistiksel olarak anlamlı olarak etkilediği (sırasıyla, $\beta = 0,94999$, $t = 5,3117$, $p < 0,0001$; $\beta = 0,27198$, $t = 4,7373$, $p < 0,0001$; $\beta = 0,28902$, $t = 3,9232$, $p < 0,0001$; $\beta = -1,32758$, $t = -5,1714$, $p < 0,0001$; $\beta = 0,95184$, $t = 6,0606$, $p < 0,0001$) tespit edilmiştir. Standartlaştırılmış β katsayıları incelendiğinde, BSS'ye en fazla etki eden değişkenlerin sırasıyla ÖKxDV, DV, ÖK, ÖİDxDV ve ÖİD olduğu görülmektedir. Adım 2'ye ait çok değişkenli regresyon modelindeki bağımsız değişkenlerin toplam varyasyonu açıklama oranı %20,47'dir. Bu sonuç, ÖK ve ÖİD ile BSS ilişkisinde DV'nin düzenleyici rolü olduğunu göstermektedir.

Tablo 6.19'da örgüt kültürü ile bireysel ve sosyal sorumluluk ilişkisinde dijital vatandaşlığın düzenleyici rolüne yönelik elde edilen sonuçlar SAS'da grafiksel olarak elde edilerek Şekil 6.7'de sunulmuştur. Bu şekilden; ÖK'nın BSS üzerindeki etkisi DV'nin yüksek olduğu durumda düşük iken; DV'nin orta ve düşük olduğu durumda ise yüksektir. Bununa birlikte ÖK düzeyi arttıkça, yüksek DV'nin orta ve düşük DV düzeyine göre artış ivmesi yüksektir. ÖİD ile BSS ilişkisinde DV'nin düzenleyici rolü ise Şekil 6.8'de sunulmuş olup, ÖİD'nin BSS üzerindeki etkisi DV'nin düşük, orta ve yüksek olduğu durumlarda hızla artmaktadır.



Şekil 7.7 Örgüt Kültürü ile Bireysel ve Sosyal Sorumluluk İlişkisinde Dijital Vatandaşlığın Düzenleyici Rolü



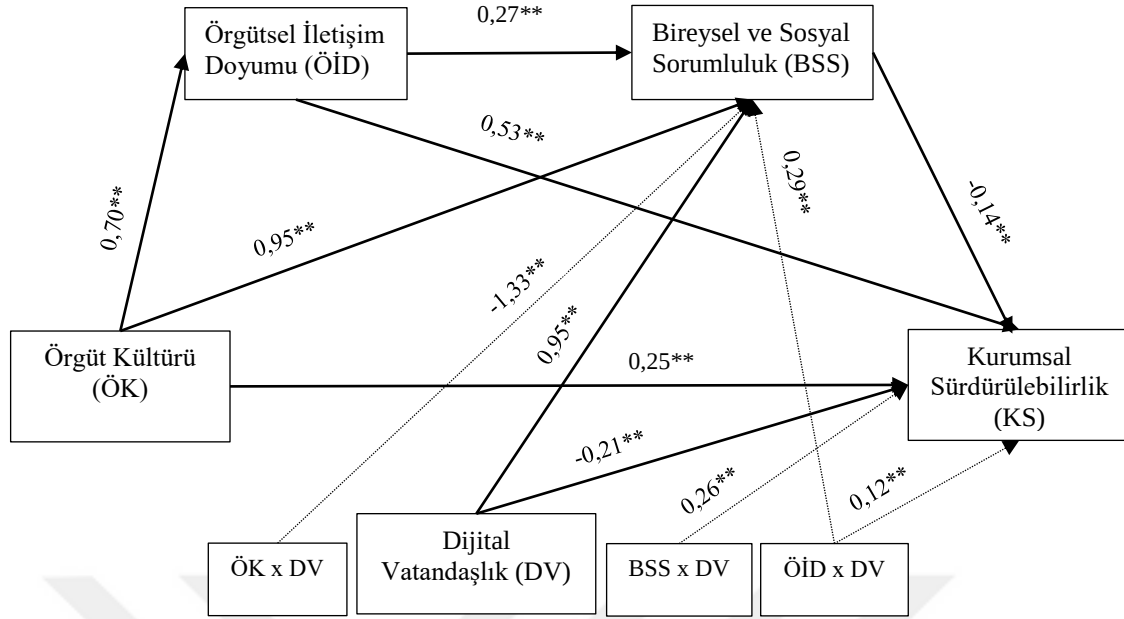
Şekil 7.8 Örgütsel İletişim ile Bireysel ve Sosyal Sorumluluk İlişkisinde Dijital Vatandaşlığın Düzenleyici Rolü

Tablo 7.19 Doğrusal Modeldeki Standardize Edilmemiş ve Standardize Edilmiş Etkiler

Y	Bağımsız Değişkenler	Standardize edilmemiş etkiler				Standardize edilmiş etkiler				R ²
		Tahmin	Standart Hata	t	p	Tahmin	Standart Hata	t	p	
ÖİDÖ		0,31319	0,17083	1,8334	0,0667					0,4975
	ÖKÖ	0,92636	0,04182	22,1486	<,0001	0,69572	0,02281	30,5074	<,0001	
	DVÖ	0,07838	0,04341	1,8055	0,0710	0,05671	0,03141	1,8057	0,0710	
BSSÖ		0,48018	0,51739	0,9281	0,3534					0,2047
	ÖİDÖ	0,20576	0,04427	4,6480	<,0001	0,27198	0,05741	4,7373	<,0001	
	ÖİDÖxDVÖ	0,05172	0,01333	3,8809	<,0001	0,28902	0,07367	3,9232	<,0001	
	ÖKÖ	0,95202	0,18240	5,2194	<,0001	0,94999	0,17885	5,3117	<,0001	
	ÖKÖxDVÖ	-0,30213	0,05949	-5,0783	<,0001	-1,32758	0,25671	-5,1714	<,0001	
	DVÖ	0,99002	0,16736	5,9157	<,0001	0,95184	0,15705	6,0606	<,0001	
KSÖ		0,77913	0,23855	3,2661	0,0011					0,6314
	ÖİDÖ	0,58274	0,04164	13,9931	<,0001	0,52697	0,03554	14,8255	<,0001	
	ÖİDÖxDVÖ	0,03029	0,01315	2,3032	0,0213	0,11519	0,05002	2,3029	0,0213	
	ÖKÖ	0,36371	0,06630	5,4861	<,0001	0,24702	0,04477	5,5177	<,0001	
	DVÖ	-0,32047	0,09356	-3,4254	0,0006	-0,20970	0,06138	-3,4164	0,0006	
	BSSÖ	-0,19880	0,04291	-4,6332	<,0001	-0,13530	0,02935	-4,6094	<,0001	
	BSSÖxDVÖ	0,06682	0,01569	4,2579	<,0001	0,25703	0,06057	4,2435	<,0001	

ÖKÖ: Örgüt kültürü ölçeği, BSSÖ: Bireysel ve sosyal sorumluluk ölçeği, DVÖ: Dijital vatandaşlık ölçeği, ÖİDÖ: Örgütsel iletişim doyumu ölçeği, KSÖ: Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği, ÖKÖxDVÖ etkileşimi, BSSÖxDVÖ etkileşimi

Adım 3’de bağımlı değişken olarak kurumsal sürdürülebilirlik (KS) alınarak örgüt kültürü (ÖK), bireysel ve sosyal sorumluluk (BSS) ve örgütsel iletişim (ÖİD) etkisinde dijital vatandaşlığın (DV) düzenleyici etkisi incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 6.19’da sunulmuştur. Bu tablo incelendiğinde, analize dahil edilen değişkenlerden ÖK, DV, BSS değişkenleri ile ÖİDxDV ve BSSx DV etkileşimsel değişkenlerin KS’i istatistiksel olarak anlamlı olarak etkilediği (sırasıyla $\beta=0,52697$, $t=14,8255$, $p<0,0001$; $\beta=0,24702$, $t=5,5177$, $p<0,0001$; $\beta=-0,20970$, $t=-3,4164$, $p=0,0006$; $\beta=0,11519$, $t=2,3029$, $p<0,0213$; $\beta=0,25703$, $t=4,2435$, $p<0,0001$) saptanmıştır. Standartlaştırılmış β katsayıları incelendiğinde, KS’e en fazla etki eden değişkenlerin sırasıyla ÖİD, BSSxDV etkileşimsel değişkeni, ÖK ve DV olduğu görülmektedir. Adım 3’e ait çok değişkenli regresyon modelindeki bağımsız değişkenlerin toplam varyasyonu açıklama oranı %63,14’dür. Bu sonuç, ÖK ile KS arasındaki ilişkide ÖİD ve KS’nin aracılık etkisinde DV’nin BSS üzerinde (ÖKxDV) ve (ÖİDxDV), KS üzerinde (ÖİDxDV) ve (BSSxDV) düzenleyici rollerinin olduğu anlamına gelmektedir.

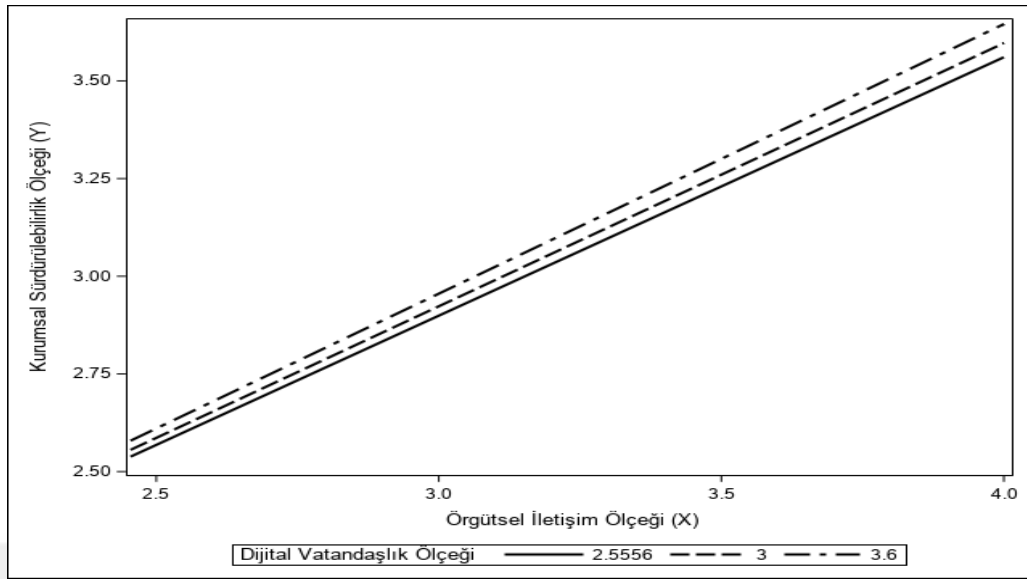


*p<0,05; **p<0,01

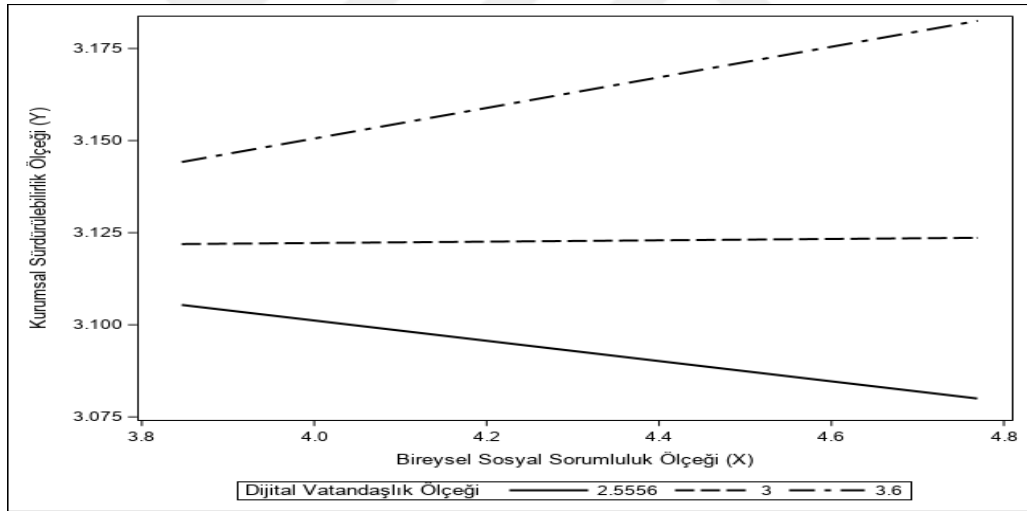
Şekil 7.9 Araştırma Modelinin Analizi Sonucu Elde Edilen İz Grafiği

ÖK, ÖİD ve BSS ile KS ilişkisinde DV'nin düzenleyici rolüne ait grafikler sırayla Şekil 6.9'da sunulmuştur. Benzer şekilde, Şekil 6.10'da ÖİD ile KS ilişkisinde DV'nin düzenleyici rolü incelendiğinde, DV'nin düşük, orta ve yüksek değerlerine ait çizgilerin birbirlerine yakın gittikleri görülmekle birlikte DV'nin düzenleyici rolü olduğu görülmektedir. ÖİD'nin KS üzerindeki etkisinde DV düzeyi yüksek olanların orta ve düşük olanlara göre daha fazla KS algılarına sahip oldukları anlaşılmaktadır. Son olarak, BSS ile KS ilişkisinde DV'nin düzenleyici rolünü sunan Şekil 6.11 incelendiğinde, BSS'nin KS üzerindeki etkisi DV'nin yüksek olduğu durumlarda artmakta, orta olduğu durumda değişmemekte ve düşük olduğu durumlarda ise azalmaktadır.

Nihayetinde söz konusu araştırma modelinin analizi sonucu elde edilen bulgulara göre ÖK ile KS arasındaki ilişkide ÖİD'nin ve BSS'nin sıralı aracılık etkisinde DV'nin ÖK ile etkileşiminin (ÖKxDV) BSS üzerinde, DV'nin BSS ile etkileşiminin (BSSxDV) KS üzerinde ve DV'nin ÖİD ile etkileşiminin (ÖİDxDV) KS üzerinde anlamlı düzenleyici etkisi olduğu saptanmıştır.



Şekil 7.10 Örgütsel İletişim ile Kurumsal Sürdürülebilirlik İlişkisinde Dijital Vatandaşlığın Düzenleyici Rolü



Şekil 7.11 Bireysel ve Sosyal Sorumluluk İle Kurumsal Sürdürülebilirlik İlişkisinde Dijital Vatandaşlığın Düzenleyici Rolü

Tablo 6.20 standardize edilmiş doğrudan, dolaylı ve toplam etkileri vermektedir. Bu tabloda toplam etkiler doğrudan ve dolaylı etkilerin toplamından ibarettir. Bu sonuçlar yapısal eşitlik modeli (YEM) etki analizinin, doğrusal regresyon analiz yöntemi ile doğru bir şekilde analiz edilemeyecek bazı etki yapıları gösterdiğini detaylı olarak sunmaktadır. Dolayısı ile bu tablo, YEM etki analizine ait daha detaylı ve teorinin geneli bakımından daha rafine sonuçlar vermektedir. Tablo 6.20 detaylı olarak incelendiğinde, doğrudan etkilere ait istatistiksel anlamlılık değerlerinin Tablo 6.18'deki standartlaştırılmış değerlerin aynısı olduğu görülebilir. Doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler incelendiğinde, etkilerin birçoğunun istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 6.20’de ÖİD’nin BSS üzerindeki toplam etkisi incelendiğinde ÖİD’nin BSS’yi anlamlı ve pozitif yönlü etkilediği ($\beta=0,3120$, $p<0,0001$) saptanmıştır. Bu bulgular doğrultusunda “H15: Örgütsel iletişim, bireysel ve sosyal sorumluluğu anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir.” hipotezi kabul edilmektedir. Literatür incelemesinde söz konusu iki değişkenin arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Ayrıca aynı tabloda bireysel ve sosyal sorumluluğun kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki toplam etkisinin ($\beta=0,2470$, $p<0,0001$) anlamlı ve pozitif yönlü olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda “H16: Bireysel ve sosyal sorumluluk, kurumsal sürdürülebilirliği anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir.” hipotezi kabul edilmektedir. Literatür incelemesinde söz konusu iki değişken arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışmaya rastlanılamamıştır.

Dijital vatandaşlığın bireysel ve sosyal sorumluluk üzerindeki toplam etkisi incelendiğinde, DV’nin BSS’yi anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta=0,9518$, $p<0,0001$) etkilediği tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgu doğrultusunda “H17: Dijital vatandaşlık, bireysel ve sosyal sorumluluğu anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir.” hipotezi kabul edilmektedir. Literatür incelemesinde söz konusu iki değişken arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Dijital vatandaşlığın kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi incelendiğinde, DV’nin KS’yi anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta=0,1570$, $p<0,0001$) etkilediği saptanmıştır. Bu kapsamda “H18: Dijital vatandaşlık, kurumsal sürdürülebilirliği anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir.” hipotezi kabul edilmektedir. Bununla birlikte bu iki değişken arasındaki etkileşimi ele alan nitel veya nicel bir akademik çalışmaya rastlanılamamıştır.

Tablo 6.20’de araştırma modelinde yer alan tüm temel değişkenlerin istatistiksel anlamlı toplam ve direkt etkileri ile moderatör değişken ile temel değişkenler arasındaki etkileşimleri ve ÖK’nün KS üzerindeki dolaylı etki değerleri yer almaktadır. Araştırma modeli doğrultusunda elde edilen bulgular incelendiğinde Tablo 6.20’de ÖK’nün KS üzerinde toplam etkisinin ($\beta=0,4805$, $p<0,0001$) anlamlı olduğu saptanmıştır. ÖK’nün KS üzerindeki doğrudan etkisi incelendiğinde ($\beta=0,2470$, $p<0,0001$) doğrudan etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Nihayetinde araştırma modelinde ÖK’nün KS üzerinde dolaylı etkisi incelendiğinde dolaylı etkisinin de anlamlı ($\beta=0,2334$, $p<0,0001$) olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda örgüt kültürünün kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel iletişim ile bireysel ve sosyal sorumluluğun sıralı aracılık ve dijital vatandaşlığın moderatörlük rollerinin olduğunu öngören “H22: Örgüt kültürünün kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel iletişim ile bireysel ve sosyal sorumluluğun ardışık (sıralı) aracılık ve dijital vatandaşlığın moderatörlük rolleri vardır.” hipotezi kabul edilmektedir. Bununla birlikte örgüt kültürü ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin ve bireysel ve sosyal sorumluluğun ardışık aracılık rollerinde dijital vatandaşlığın moderatörlük rollerini inceleyen herhangi bir akademik çalışmaya rastlanılamamıştır.

Tablo 7.20 Standardize Edilmiş Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkiler

Doğrudan Etkiler							
Bağımlı Değişkenler	BSSÖ	ÖİDÖ	BSSÖxDVÖ	DVÖ	ÖİDÖxDVÖ	ÖKÖxDVÖ	ÖKÖ
BSSÖ	0	0,2720 0,0574 4,7373 <,0001	0	0,9518 0,1571 6,0606 <,0001	0,2890 0,0737 3,9232 <,0001	-1,3276 0,2567 -5,1714 <,0001	0,9500 0,1788 5,3117 <,0001
KSÖ	-0,1353 0,0294 -4,6094 <,0001	0,5270 0,0355 14,8255 <,0001	0,2570 0,0606 4,2435 <,0001	-0,2097 0,0614 -3,4164 0,0006	0,1152 0,0500 2,3029 0,0213	0	0,2470 0,0448 5,5177 <,0001
ÖİDÖ	0	0	0	0,0567 0,0314 1,8057 0,0710	0	0	0,6957 0,0228 30,5074 <,0001
Dolaylı Etkiler							
BSSÖ	0	0	0	0	0	0	0
KSÖ	0	0	0	0	0	0	0,2334 0,0468 4,9857 <,0001
ÖİDÖ	0	0	0	0	0	0	0
Toplam Etkiler							
BSSÖ	0	0,3120 0,0320 7,4930 <,0001	0	0,9546 0,1570 6,0804 <,0001	0	0	0,9844 0,1744 5,6437 <,0001
KSÖ	0,2470 0,0294 5,828 <,0001	0,5203 0,0361 14,3968 <,0001	0	0,1570 0,0711 4,3430 <,0001	0	0	0,4805 0,0504 9,5254 <,0001
ÖİDÖ	0	0	0	0,1457 0,0314 5,8287 <,0001	0	0	0,6957 0,0228 30,5074 <,0001

ÖKÖ: Örgüt kültürü ölçeği, BSSÖ: bireysel ve sosyal sorumluluk ölçeği, DVÖ: dijital vatandaşlık ölçeği, ÖİDÖ: örgütsel iletişim doyumu ölçeği, KSÖ: kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği, ÖKÖxDVÖ etkileşimi, ÖİDÖxDVÖ etkileşimi, BSSÖxDVÖ etkileşimi

7.6.13. Ölçekler ve Alt Boyutların Demografik Özelliklerine Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Analiz Sonuçları

Çalışmanın bu bölümünde anketi yanıtlayan çalışanların Örgüt kültürü ölçeği(ÖKÖ), bireysel ve sosyal sorumluluk ölçeği (BSSÖ), dijital vatandaşlık ölçeği (DVÖ), örgütsel iletişim doyumu ölçeği (ÖİDÖ) ve kurumsal sürdürülebilirlik KSÖ) ölçeğinin genel puanı ve alt boyutlarına ilişkin değerlendirme düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, yaş, personel statüsü, kadro ünvanı ve çalışma yılı olarak belirlenen demografik değişkenlere göre

farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü ANOVA analizi kullanılarak saptanmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular ÖKÖ, BSSÖ, DVÖ, ÖİDÖ ve KSÖ genel puanları ve alt boyutlarının tamamı için her bir demografik değişkene göre ayrı tablolarda sunulmuştur.

Tablo 6.21’de çalışanların ÖKÖ, BSSÖ, DVÖ, ÖİDÖ ve KSÖ alt boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinde cinsiyete göre farklılık olup olmadığına ait tanımlayıcı istatistikler ve analiz sonuçları sunulmuştur. Bu tablo incelendiğinde; ÖKÖ bütün alt boyutları ve genel puan ortalamalarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ($p<0,0001$). Güç kültürü alt boyutları dışındaki diğer alt boyutlar ve ölçek genel puan ortalamalarının kadınlarda ($\bar{x}=3,1$) erkeklerden ($\bar{x}=2,9$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p<0,0001$). Erkek personelde güç kültürü algısının ($\bar{x}=2,9$) kadınlara göre ($\bar{x}=2,7$) erkeklerde daha yüksek olduğu saptanmıştır ($p=0,0040$). BSSÖ genel puan ortalaması da cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p<0,01$). Kadınların BSS düzeylerinin ($\bar{x}=4,3$) erkeklerden ($\bar{x}=4,2$) daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır ($p=0,0035$).

DVÖ alt boyutları ve genel puanlar incelendiğinde, internette politik aktivizm ve ağ etkinliği ile ölçek genel puan ortalamalarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,01$). Ortalamalar incelendiğinde erkeklerin ortalamalarının ($\bar{x}=2,4$) kadınlardan ($\bar{x}=2,1$) daha yüksek olduğu kolaylıkla söylenebilir. Teknik beceriler, yerel/küresel farkındalık ve eleştirel bakış açısı alt boyutları puan ortalamalarının cinsiyete göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

ÖİDÖ’nin örgütsel perspektif, örgütsel bütünleşme ve bireysel geribildirim dışında kalan, iletişim iklimi, medya kalitesi, yatay iletişim ve üstlerle iletişim alt boyutları ve ölçek genel puan ortalamalarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği ($p<0,01$) ve kadınların puan ortalamalarının erkeklerden daha yüksek olduğu bulunmuştur. ÖİDÖ ölçeğinin temel puan ortalamasında kadınların ($\bar{x}=3,2$) erkeklerden ($\bar{x}=3,2$) daha yüksek ortalamaya sahip olduğu anlaşılmaktadır ($p=0,0157$). Çalışmada kullanılan diğer bir ölçek olan KSÖ’nin çevresel sürdürülebilirlik alt boyutu dışındaki sosyal sürdürülebilirlik, kültürel sürdürülebilirlik, ekonomik sürdürülebilirlik ve yönetsel sürdürülebilirlik alt boyutlarının ve ölçek genel puan ortalamalarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği ($p<0,01$) ve kadınların puan ortalamalarının erkeklerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. KSÖ temel boyutu ortalamasında kadınların ($\bar{x}=3,3$) erkeklere ($\bar{x}=3,0$) göre daha yüksek ortalama puanına sahip olduğu tespit edilmiştir ($p=0,0016$).

Tablo 7.21 Çalışmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Analiz Sonuçları

	Cinsiyet		P-value
	Kadın (N=253)	Erkek (N=276)	
Güç Kültürü	2,7 (0,83)	2,9 (0,88)	0,0040¹
Başarı Kültürü	3,3 (0,87)	3,1 (0,96)	0,0001¹
Destek Kültürü	3,3 (0,94)	2,9 (1,03)	<0,001¹
Hiyerarşi Kültürü	3,0 (0,88)	2,6 (1,00)	<0,001¹
ÖKÖ	3,1 (0,55)	2,9 (0,61)	0,0001¹
BSSÖ	4,3 (0,50)	4,2 (0,66)	0,0335¹
İnternet Politik, Aktivizm	2,0 (0,72)	2,2 (0,87)	0,0469¹
Teknik Beceriler	4,4 (0,72)	4,4 (0,81)	0,9011 ¹
Yerel Küresel Farkındalık	4,0 (0,84)	4,1 (0,86)	0,4044 ¹
Eleştirel Bakış Açısı	3,2 (0,96)	3,3 (0,94)	0,2283 ¹
Ağ Etkinliği	2,1 (0,86)	2,4 (1,00)	0,0009¹
DVÖ	3,0 (0,51)	3,1 (0,61)	0,0106¹
İletişim İklimi	3,3 (0,91)	3,1 (1,01)	0,0074¹
Örgütsel Perspektif	3,3 (0,81)	3,2 (0,88)	0,4629 ¹
Örgütsel Bütünleşme	3,4 (0,72)	3,4 (0,78)	0,6966 ¹
Medya Kalitesi	3,4 (0,83)	3,2 (0,99)	0,0247¹
Bireysel Geribildirim	3,3 (0,89)	3,2 (0,93)	0,0741 ¹
Yatay İletişim	3,5 (0,84)	3,2 (0,93)	0,0102¹
Üstlerle İletişim	3,5 (0,91)	3,2 (1,04)	0,0021¹
ÖİDÖ	3,4 (0,73)	3,2 (0,82)	0,0157¹
Sosyal Sürdürülebilirlik	3,2 (0,94)	3,0 (1,01)	0,0189¹
Kültürel Sürdürülebilirlik	3,3 (0,87)	3,1 (1,01)	0,0145¹
Çevresel Sürdürülebilirlik	3,2 (0,85)	3,1 (0,99)	0,1218 ¹
Ekonomik Sürdürülebilirlik	3,1 (0,95)	2,9 (1,05)	0,0311¹
Yönetmel Sürdürülebilirlik	3,4 (0,88)	3,0 (0,98)	0,0002¹
KSÖ	3,3 (0,81)	3,0 (0,92)	0,0016¹

¹Kruskal-Wallis p-value; Ortalama (Standart Sapma)

Bu çalışmaya dahil edilen çalışanların ÖKÖ, BSSÖ, DVÖ, ÖİDÖ ve KSÖ ve alt boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinde medeni duruma göre farklılık olup olmadığına ait tanımlayıcı istatistikler ve analiz sonuçları Tablo 6.22’de sunulmuştur. Bu tablo incelendiğinde; çalışmada kullanılan beş ölçeğin alt boyutları ve genel puan ortalamalarının hiçbirinin medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 7.22 Çalışmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Analiz Sonuçları

	Medeni Durum		P-value
	Bekar (N=123)	Evli (N=406)	
Güç Kültürü	2,8 (0,90)	2,8 (0,85)	0,2897 ¹
Başarı Kültürü	3,3 (0,90)	3,2 (0,94)	0,1241 ¹
Destek Kültürü	3,2 (1,02)	3,1 (1,00)	0,2495 ¹
Hiyerarşi Kültürü	2,9 (0,99)	2,8 (0,95)	0,2954 ¹
ÖKÖ	3,0 (0,60)	2,9 (0,58)	0,0849 ¹
BSSÖ	4,2 (0,55)	4,2 (0,60)	0,3841 ¹
İnternet Politik, Aktivizm	2,1 (0,82)	2,1 (0,80)	0,3748 ¹
Teknik Beceriler	4,4 (0,81)	4,4 (0,75)	0,7925 ¹
Yerel Küresel Farkındalık	4,1 (0,89)	4,0 (0,83)	0,4520 ¹
Eleştirel Bakış Açısı	3,3 (0,96)	3,2 (0,94)	0,6185 ¹
Ağ Etkinliği	2,4 (0,95)	2,3 (0,94)	0,2457 ¹
DVÖ	3,1 (0,59)	3,0 (0,56)	0,3254 ¹
İletişim İklimi	3,2 (0,95)	3,2 (0,98)	0,6609 ¹
Örgütsel Perspektif	3,2 (0,81)	3,3 (0,86)	0,4296 ¹
Örgütsel Bütünleşme	3,4 (0,68)	3,4 (0,77)	0,2378 ¹
Medya Kalitesi	3,2 (0,91)	3,3 (0,94)	0,8637 ¹
Bireysel Geribildirim	3,2 (0,91)	3,2 (0,91)	0,6618 ¹
Yatay İletişim	3,3 (0,89)	3,3 (0,90)	0,7816 ¹
Üstlerle İletişim	3,4 (0,96)	3,4 (1,00)	0,7771 ¹
ÖİDÖ	3,3 (0,74)	3,3 (0,79)	0,7869 ¹
Sosyal Sürdürülebilirlik	3,0 (0,93)	3,1 (1,00)	0,7905 ¹
Kültürel Sürdürülebilirlik	3,1 (0,89)	3,2 (0,97)	0,5309 ¹
Çevresel Sürdürülebilirlik	3,1 (0,88)	3,1 (0,94)	0,6906 ¹
Ekonomik Sürdürülebilirlik	2,9 (0,94)	3,0 (1,03)	0,2475 ¹
Yönetmel Sürdürülebilirlik	3,2 (0,89)	3,2 (0,96)	0,5170 ¹
KSÖ	3,1 (0,82)	3,1 (0,89)	0,5133 ¹

¹Kruskal-Wallis p-value; Ortalama (Standart Sapma)

Tablo 6.23’de çalışanların ÖKÖ, BSSÖ, DVÖ, ÖİDÖ ve KSÖ ve alt boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinde eğitim düzeyine göre farklılık olup olmadığına ait tanımlayıcı istatistikler ve analiz sonuçları sunulmuştur. Bu tablo incelendiğinde; ÖKÖ bütün alt boyutları ve genel puan ortalamalarının ve BSSÖ genel puan ortalamalarının eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği görülmektedir.

DVÖ alt boyutları ve genel puanları incelendiğinde, teknik beceriler ve ağ etkinliği alt boyut puan ortalamalarının eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ($p<0,01$). ÖİDÖ’nin sadece yatay iletişim alt boyutu ve KSÖ’nin ise kültürel sürdürülebilirlik, çevresel sürdürülebilirlik ve ekonomik sürdürülebilirlik alt boyutları puan ortalamalarının eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p<0,01$).

Tablo 7.23 Çalışmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Analiz Sonuçları

	Eğitim Düzeyi						
	İlköğretim (N=4)	Lise (N=30)	Önlisans (N=21)	Lisans (N=118)	Yüksek lisans (N=89)	Doktora (N=267)	P-value
Güç Kültürü	2,2 (0,24)	2,7 (0,78)	3,0 (0,75)	2,7 (0,81)	2,8 (0,96)	2,8 (0,88)	0,3745 ¹
Başarı Kültürü	2,7 (0,47)	3,4 (0,92)	3,3 (0,72)	3,3 (0,94)	3,3 (0,87)	3,1 (0,96)	0,1585 ¹
Destek Kültürü	2,8 (0,63)	3,4 (0,94)	3,2 (0,95)	3,1 (0,90)	3,1 (1,03)	3,0 (1,05)	0,4319 ¹
Hiyerarşi Kültürü	2,9 (1,11)	3,3 (0,79)	2,8 (1,05)	2,8 (0,93)	2,9 (0,94)	2,7 (0,98)	0,0616 ¹
ÖKÖ	2,6 (0,55)	3,2 (0,57)	3,1 (0,50)	3,0 (0,57)	3,0 (0,52)	2,9 (0,62)	0,1317 ¹
BSSÖ	3,8 (1,15)	4,2 (0,49)	4,3 (0,45)	4,3 (0,54)	4,2 (0,44)	4,2 (0,66)	0,1566 ¹
İnternet Politik, Aktivizm	3,1 (1,39)	2,1 (0,75)	2,1 (0,93)	2,1 (0,74)	2,1 (0,78)	2,1 (0,82)	0,6986 ¹
Teknik Beceriler	3,6 (1,36)	3,7 (0,97)	4,1 (0,92)	4,3 (0,81)	4,5 (0,49)	4,5 (0,73)	<,0001 ¹
Yerel Küresel Farkındalık	3,4 (1,11)	3,7 (0,93)	3,7 (1,02)	4,1 (0,86)	4,2 (0,68)	4,1 (0,85)	0,0615 ¹
Eleştirel Bakış Açısı	3,5 (1,23)	3,3 (0,74)	3,1 (0,99)	3,3 (0,92)	3,3 (0,94)	3,2 (0,98)	0,6961 ¹
Ağ Etkinliği	2,6 (0,92)	3,0 (0,81)	2,2 (1,04)	2,4 (0,95)	2,2 (0,82)	2,2 (0,95)	0,0002¹
DVÖ	3,2 (0,96)	3,0 (0,46)	2,9 (0,78)	3,1 (0,56)	3,1 (0,50)	3,0 (0,58)	0,8496 ¹
İletişim İklimi	3,3 (0,48)	3,4 (0,82)	3,2 (0,84)	3,3 (0,89)	3,3 (0,94)	3,1 (1,04)	0,5447 ¹
Örgütsel Perspektif	3,3 (0,24)	3,4 (0,74)	2,9 (0,87)	3,2 (0,77)	3,3 (0,70)	3,3 (0,93)	0,3922 ¹
Örgütsel Bütünleşme	3,5 (0,56)	3,4 (0,73)	3,2 (0,81)	3,4 (0,69)	3,4 (0,67)	3,4 (0,80)	0,9524 ¹
Medya Kalitesi	3,2 (0,75)	3,4 (0,79)	3,1 (0,75)	3,4 (0,89)	3,3 (0,86)	3,2 (0,99)	0,6381 ¹
Bireysel Geribildirim	3,9 (0,32)	3,5 (0,82)	3,2 (0,87)	3,3 (0,82)	3,2 (0,85)	3,1 (0,98)	0,2429 ¹
Yatay İletişim	2,6 (0,74)	3,5 (0,82)	3,2 (0,69)	3,5 (0,85)	3,3 (0,85)	3,3 (0,94)	0,0460¹
Üstlerle İletişim	3,6 (0,69)	3,4 (0,89)	3,6 (0,97)	3,4 (0,90)	3,5 (0,90)	3,3 (1,06)	0,5351 ¹
ÖİDÖ	3,3 (0,13)	3,4 (0,65)	3,2 (0,64)	3,4 (0,71)	3,4 (0,72)	3,2 (0,86)	0,7559 ¹
Sosyal Sürdürülebilirlik	3,5 (0,81)	3,5 (0,91)	3,1 (0,87)	3,1 (0,92)	3,1 (0,91)	3,0 (1,03)	0,1581 ¹
Kültürel Sürdürülebilirlik	3,1 (0,50)	3,5 (0,92)	3,0 (0,88)	3,4 (0,82)	3,2 (0,85)	3,0 (1,03)	0,0058¹
Çevresel Sürdürülebilirlik	2,9 (1,29)	3,6 (1,07)	3,1 (1,10)	3,4 (0,85)	3,1 (0,92)	3,0 (0,89)	<,0001 ¹
Ekonomik Sürdürülebilirlik	3,6 (0,38)	3,5 (0,94)	3,0 (1,25)	3,1 (0,93)	3,1 (0,94)	2,9 (1,03)	0,0130¹
Yönetimsel Sürdürülebilirlik	3,4 (0,59)	3,6 (0,84)	3,1 (0,99)	3,2 (0,86)	3,3 (0,89)	3,1 (1,00)	0,3089 ¹
KSÖ	3,3 (0,69)	3,5 (0,80)	3,1 (0,90)	3,2 (0,79)	3,2 (0,81)	3,0 (0,92)	0,0552 ¹

¹Kruskal-Wallis p-value; Ortalama (Standart Sapma)

Tablo 24 incelendiğinde; ÖKÖ'nün güç kültürü alt boyutu dışındaki diğer bütün alt boyutları ve genel puan ortalamalarının yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ($p<0,01$). Genel olarak genç yaş gruplarında, özellikle 29 yaş ve altı çalışanların puan ortalamalarının diğer gruplardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. BSSÖ genel puan ortalamalarının yaşa göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği bulunmuştur. Dijital vatandaşlık ölçeği alt boyut ve genel puanlar incelendiğinde, sadece internette politik aktivizm alt boyutu dışında kalan diğer tüm alt boyutlar ve genel puan ortalamalarının yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ($p<0,01$). ÖİDÖ'nin örgütsel bütünleşme, medya kalitesi ve yatay iletişim alt boyutları ve genel puan ortalamalarının yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği ($p<0,01$) diğer iletişim iklimi, örgütsel perspektif, bireysel geribildirim ve üstlerle iletişim alt boyutları puan ortalamalarının yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Son olarak, KSÖ'nün ise sadece sosyal sürdürülebilirlik alt boyut puan ortalamasının yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Tablo 7.24 Çalışmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Analiz Sonuçları

	Yaş					P-value
	29 Yaş ve altı (N=25)	30-39 Yaş (N=130)	40-49 Yaş (N=215)	50-59 Yaş (N=142)	60 ve üstü (N=17)	
Güç Kültürü	2,4 (0,94)	2,9 (0,89)	2,8 (0,85)	2,7 (0,87)	2,6 (0,54)	0,2191 ¹
Başarı Kültürü	3,7 (0,55)	3,2 (0,94)	3,1 (0,92)	3,2 (0,97)	2,9 (0,86)	0,0109¹
Destek Kültürü	3,7 (0,70)	3,0 (1,04)	3,0 (0,99)	3,2 (1,01)	3,0 (0,97)	0,0235¹
Hiyerarşi Kültürü	3,5 (0,72)	2,7 (0,98)	2,7 (0,94)	2,9 (0,97)	2,8 (0,95)	0,0034¹
ÖKÖ	3,3 (0,38)	3,0 (0,55)	2,9 (0,61)	3,0 (0,60)	2,8 (0,60)	0,0135¹
BSSÖ	4,2 (0,43)	4,3 (0,46)	4,2 (0,59)	4,2 (0,72)	4,1 (0,47)	0,7563 ¹
İnternet Politik, Aktivizm	2,3 (0,90)	2,1 (0,78)	2,1 (0,85)	2,1 (0,72)	2,1 (0,85)	0,8145 ¹
Teknik Beceriler	4,5 (0,68)	4,5 (0,69)	4,4 (0,79)	4,3 (0,79)	4,1 (0,90)	0,0205¹
Yerel Küresel Farkındalık	4,2 (0,56)	4,2 (0,75)	4,0 (0,88)	3,9 (0,90)	3,8 (0,77)	0,0170¹
Eleştirel Bakış Açısı	3,6 (0,69)	3,4 (1,05)	3,1 (0,94)	3,3 (0,87)	3,2 (0,79)	0,0074¹
Ağ Etkinliği	2,6 (0,98)	2,4 (0,99)	2,2 (0,93)	2,4 (0,89)	2,2 (1,12)	0,0151¹
DVÖ	3,3 (0,48)	3,1 (0,56)	3,0 (0,57)	3,0 (0,56)	2,9 (0,68)	0,0161¹
İletişim İklimi	3,6 (0,81)	3,1 (1,05)	3,2 (0,98)	3,4 (0,90)	3,2 (0,70)	0,1386 ¹
Örgütsel Perspektif	3,6 (0,65)	3,2 (0,85)	3,2 (0,88)	3,4 (0,83)	2,9 (0,69)	0,0650 ¹
Örgütsel Bütünleşme	3,8 (0,55)	3,3 (0,79)	3,3 (0,78)	3,5 (0,68)	3,3 (0,69)	0,0164¹
Medya Kalitesi	3,6 (0,83)	3,1 (0,99)	3,2 (0,90)	3,4 (0,93)	3,2 (0,61)	0,0257¹
Bireysel Geribildirim	3,6 (0,72)	3,2 (0,92)	3,1 (0,90)	3,3 (0,94)	3,1 (0,71)	0,0716 ¹
Yatay İletişim	3,6 (0,67)	3,2 (0,95)	3,3 (0,88)	3,5 (0,89)	3,0 (0,74)	0,0150¹
Üstlerle İletişim	3,8 (0,74)	3,3 (1,05)	3,3 (0,98)	3,5 (0,98)	3,1 (0,83)	0,0613 ¹
ÖİDÖ	3,6 (0,62)	3,2 (0,83)	3,2 (0,78)	3,4 (0,77)	3,1 (0,59)	0,0266¹
Sosyal Sürdürülebilirlik	3,5 (0,83)	2,9 (0,99)	3,0 (0,96)	3,2 (1,00)	2,9 (0,82)	0,0044¹
Kültürel Sürdürülebilirlik	3,5 (0,94)	3,1 (0,94)	3,2 (0,92)	3,2 (1,00)	3,0 (1,04)	0,2812 ¹
Çevresel Sürdürülebilirlik	3,1 (0,99)	3,0 (0,92)	3,1 (0,91)	3,3 (0,95)	3,3 (0,70)	0,1108 ¹
Ekonomik Sürdürülebilirlik	3,2 (0,95)	2,9 (1,02)	3,0 (1,00)	3,2 (1,02)	3,1 (0,82)	0,1640 ¹
Yönetmel Sürdürülebilirlik	3,6 (0,76)	3,1 (0,99)	3,2 (0,93)	3,3 (0,96)	3,1 (0,71)	0,1321 ¹
KSÖ	3,5 (0,76)	3,0 (0,89)	3,1 (0,85)	3,3 (0,92)	3,1 (0,73)	0,0959 ¹

¹Kruskal-Wallis p-value; Ortalama (Standart Sapma)

Bu çalışmaya dahil olan çalışanlar personel statülerine göre iki gruba ayrılmışlar ve çalışanların ÖKÖ, BSSÖ, DVÖ, ÖİDÖ ve KSÖ genel ve alt boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinde personel statüsüne göre farklılık olup olmadığına ait tanımlayıcı istatistikler ve analiz sonuçları Tablo 6.25’de sunulmuştur. Bu tablodan; ÖKÖ’nin genel ve bütün alt boyutları, BSSÖ genel puan ortalamalarının personel statüsüne göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği görülmektedir. DVÖ alt boyutları ve genel puanlarından sadece teknik beceriler ve yerel/küresel farkındalık alt boyutları puan ortalamalarının personel statüsüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p<0,01$). ÖİDÖ’nin ise sadece yatay iletişim alt boyut puan ortalamasının personel statüsüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği ($p<0,01$) diğer alt boyutlar puan ortalamalarının personel statüsüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Son olarak, KSÖ’nin yönetsel sürdürülebilirlik alt boyutu dışında kalan diğer tüm alt boyutları ve genel puan ortalamalarının personel statüsüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p<0,01$).

Tablo 7.25 Çalışmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutlarının Personel Statüsüne Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Analiz Sonuçları

	Personel Statüsü		P-value
	Akademik Personel (N=345)	İdari Personel (N=184)	
Güç Kültürü	2,8 (0,89)	2,8 (0,82)	0,7054 ¹
Başarı Kültürü	3,2 (0,95)	3,3 (0,89)	0,1706 ¹
Destek Kültürü	3,1 (1,03)	3,1 (0,94)	0,8870 ¹
Hiyerarşi Kültürü	2,8 (0,98)	2,9 (0,92)	0,3327 ¹
ÖKÖ	2,9 (0,61)	3,0 (0,56)	0,4273 ¹
BSSÖ	4,2 (0,62)	4,3 (0,54)	0,0845 ¹
İnternet Politik, Aktivizm	2,1 (0,82)	2,1 (0,77)	0,9432 ¹
Teknik Beceriler	4,5 (0,69)	4,2 (0,87)	<,0001 ¹
Yerel Küresel Farkındalık	4,1 (0,82)	3,9 (0,89)	0,0286¹
Eleştirel Bakış Açısı	3,2 (0,98)	3,3 (0,89)	0,6034 ¹
Ağ Etkinliği	2,2 (0,94)	2,4 (0,95)	0,0526 ¹
DVÖ	3,1 (0,57)	3,0 (0,57)	0,4721 ¹
İletişim İklimi	3,2 (1,03)	3,3 (0,85)	0,2331 ¹
Örgütsel Perspektif	3,3 (0,89)	3,2 (0,75)	0,2170 ¹
Örgütsel Bütünleşme	3,4 (0,78)	3,4 (0,68)	0,2508 ¹
Medya Kalitesi	3,2 (0,97)	3,3 (0,83)	0,6559 ¹
Bireysel Geribildirim	3,2 (0,96)	3,3 (0,78)	0,0621 ¹
Yatay İletişim	3,3 (0,92)	3,5 (0,82)	0,0200¹
Üstlerle İletişim	3,3 (1,04)	3,5 (0,87)	0,3644 ¹
ÖİDÖ	3,3 (0,84)	3,3 (0,66)	0,5535 ¹
Sosyal Sürdürülebilirlik	3,0 (1,02)	3,2 (0,90)	0,0475¹
Kültürel Sürdürülebilirlik	3,1 (1,01)	3,3 (0,82)	0,0077¹
Çevresel Sürdürülebilirlik	3,0 (0,90)	3,4 (0,93)	<,0001 ¹
Ekonomik Sürdürülebilirlik	2,9 (1,02)	3,2 (0,96)	0,0009¹
Yönetsel Sürdürülebilirlik	3,1 (0,98)	3,3 (0,86)	0,1027 ¹
KSÖ	3,1 (0,91)	3,3 (0,80)	0,0064¹

¹Kruskal-Wallis p-value; Ortalama (Standart Sapma)

Çalışanların ÖKÖ, BSSÖ, DVÖ, ÖİDÖ ve KSÖ genel ve alt boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinde kadro unvanına göre farklılık olup olmadığına ait tanımlayıcı istatistikler ve analiz sonuçları Tablo 6.26’da sunulmuştur. Bu tablodan; ÖKÖ bütün alt boyutları ve genel puan ortalamalarının personel statüsüne göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği görülmektedir, BSSÖ genel puan ortalamalarının kadro unvanına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p<0,01$).

DVÖ alt boyutları ve genel puanlarından sadece yerel/küresel farkındalık alt boyut puan ortalamasının kadro unvanına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p<0,01$). Örgütsel iletişim doyumu ölçeğinin ise sadece üstlerle iletişim alt boyut puan ortalamasının kadro unvanına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği ($p<0,01$) diğer alt boyutlar puan ortalamalarının kadro unvanına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Son olarak, KSÖ’nin kültürel sürdürülebilirlik ve çevresel sürdürülebilirlik alt boyutlar puan ortalamalarının kadro unvanına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p<0,01$).

Tablo 7.26 Çalışmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutlarının Kadro Ünvanına Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Analiz Sonuçları

	Kadro Ünvanı							
	Prof. Dr. (N=63)	Doç. Dr. (N=81)	Dr. Öğr.Üyesi (N=31)	Dr. Öğr. Gör. (N=36)	Öğr.Gör. (N=70)	Dr.Arş. Gör. (N=20)	Arş. Gör. (N=44)	P-value
Güç Kültürü	2,6 (0,88)	2,8 (0,95)	2,9 (0,83)	2,8 (0,88)	2,8 (0,86)	2,9 (0,80)	2,8 (0,94)	0,8989 ¹
Başarı Kültürü	3,1 (0,97)	3,0 (0,99)	3,0 (0,95)	3,2 (0,97)	3,3 (0,94)	3,1 (0,84)	3,3 (0,86)	0,2373 ¹
Destek Kültürü	3,0 (1,01)	2,9 (1,08)	2,9 (1,00)	3,1 (1,20)	3,4 (1,02)	2,9 (0,80)	3,2 (0,88)	0,0645 ¹
Hiyerarşi Kültürü	2,8 (0,90)	2,6 (1,04)	2,8 (1,00)	2,8 (0,97)	2,9 (1,07)	2,7 (0,72)	2,9 (0,92)	0,3926 ¹
ÖKÖ	2,9 (0,61)	2,8 (0,67)	2,9 (0,65)	3,0 (0,59)	3,1 (0,56)	2,9 (0,52)	3,0 (0,50)	0,0994 ¹
BSSÖ	4,0 (0,83)	4,2 (0,66)	4,1 (0,68)	4,3 (0,49)	4,4 (0,46)	4,1 (0,41)	4,2 (0,40)	0,0231¹
İnternet Politik, Aktivizm	2,0 (0,83)	2,1 (0,71)	2,2 (1,03)	2,2 (0,80)	2,2 (0,86)	1,8 (0,54)	2,1 (0,90)	0,3263 ¹
Teknik Beceriler	4,3 (0,89)	4,4 (0,73)	4,4 (0,75)	4,6 (0,44)	4,6 (0,60)	4,6 (0,58)	4,6 (0,57)	0,6003 ¹
Yerel Küresel Farkındalık	3,9 (0,91)	3,8 (0,90)	4,1 (0,74)	4,3 (0,74)	4,3 (0,71)	4,4 (0,58)	4,2 (0,71)	0,0016¹
Eleştirel Bakış Açısı	3,0 (0,89)	3,1 (1,00)	3,4 (0,88)	3,2 (0,97)	3,4 (1,01)	3,3 (1,01)	3,4 (1,01)	0,1903 ¹
Ağ Etkinliği	2,2 (0,96)	2,1 (0,88)	2,6 (1,02)	2,2 (0,96)	2,4 (1,00)	2,0 (0,94)	2,3 (0,83)	0,1112 ¹
DVÖ	2,9 (0,63)	2,9 (0,54)	3,2 (0,61)	3,1 (0,56)	3,2 (0,58)	3,0 (0,32)	3,1 (0,52)	0,0714 ¹
İletişim İklimi	3,2 (0,97)	2,9 (1,07)	3,1 (1,13)	3,3 (0,97)	3,4 (1,06)	3,0 (0,89)	3,2 (0,93)	0,0888 ¹
Örgütsel Perspektif	3,5 (0,76)	3,1 (1,01)	3,2 (1,02)	3,1 (1,00)	3,4 (0,83)	3,1 (0,84)	3,3 (0,68)	0,0917 ¹
Örgütsel Bütünleşme	3,6 (0,61)	3,3 (0,85)	3,2 (0,90)	3,4 (0,80)	3,6 (0,75)	3,2 (0,87)	3,4 (0,73)	0,0900 ¹
Medya Kalitesi	3,3 (0,98)	3,1 (0,99)	3,2 (0,96)	3,3 (0,89)	3,4 (0,98)	3,0 (1,09)	3,1 (0,91)	0,1777 ¹
Bireysel Geribildirim	3,4 (0,86)	2,9 (1,04)	3,1 (1,05)	3,2 (0,93)	3,3 (0,95)	2,8 (0,99)	3,2 (0,84)	0,0622 ¹
Yatay İletişim	3,3 (0,96)	3,1 (0,91)	3,2 (1,01)	3,4 (0,87)	3,4 (0,95)	3,1 (0,89)	3,3 (0,84)	0,2550 ¹
Üstlerle İletişim	3,3 (1,07)	3,1 (1,10)	3,2 (1,04)	3,7 (0,80)	3,6 (1,02)	3,1 (1,05)	3,4 (0,94)	0,0145¹
ÖİDÖ	3,4 (0,77)	3,1 (0,88)	3,2 (0,97)	3,3 (0,79)	3,5 (0,83)	3,0 (0,87)	3,3 (0,74)	0,0846 ¹
Sosyal Sürdürülebilirlik	3,0 (1,02)	2,9 (1,00)	3,0 (1,04)	3,1 (1,05)	3,2 (1,03)	2,6 (0,77)	2,9 (1,05)	0,2353 ¹
Kültürel Sürdürülebilirlik	2,9 (1,05)	2,9 (1,03)	3,2 (0,92)	3,2 (1,09)	3,4 (0,91)	2,6 (0,86)	3,1 (0,97)	0,0156¹
Çevresel Sürdürülebilirlik	3,0 (0,86)	2,9 (0,84)	3,1 (0,89)	3,0 (1,00)	3,3 (0,89)	2,7 (0,69)	2,7 (0,96)	0,0111¹
Ekonomik Sürdürülebilirlik	2,9 (1,00)	2,8 (1,01)	3,0 (1,05)	2,9 (1,14)	3,1 (1,07)	2,6 (0,79)	2,8 (0,94)	0,3170 ¹
Yönetimsel Sürdürülebilirlik	3,2 (0,96)	3,0 (1,05)	3,2 (1,00)	3,3 (1,01)	3,4 (0,93)	2,8 (0,74)	3,1 (0,97)	0,0935 ¹
KSÖ	3,1 (0,91)	2,9 (0,92)	3,1 (0,92)	3,2 (0,96)	3,3 (0,87)	2,7 (0,67)	3,0 (0,90)	0,0840 ¹

¹Kruskal-Wallis p-value; Ortalama (Standart Sapma)

Bu çalışmaya dahil edilen çalışanların ÖKÖ, BSSÖ, DVÖ, ÖİDÖ ve KSÖ genel ve alt boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinde çalışma yılına göre farklılık olup olmadığına ait tanımlayıcı istatistikler ve analiz sonuçları Tablo 6.27’de sunulmuştur. Bu tablo incelendiğinde; çalışmada kullanılan beş ölçeğin alt boyutları ve genel puan ortalamalarının hiçbirinin çalışma yılına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 7.27 Çalışmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutlarının Çalışma Yılına Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Analiz Sonuçları

	Çalışma Yılı						P-value
	1-5 yıl (N=42)	6-10 Yıl (N=75)	11-15 Yıl (N=100)	16-20 Yıl (N=92)	21-25 Yıl (N=90)	26 Yıl ve Üstü (N=130)	
Güç Kültürü	2,7 (0,91)	2,8 (0,78)	2,9 (0,98)	2,7 (0,88)	2,6 (0,74)	2,8 (0,87)	0,4541 ¹
Başarı Kültürü	3,5 (0,85)	3,3 (0,83)	3,1 (0,99)	3,1 (0,94)	3,2 (0,95)	3,2 (0,93)	0,1921 ¹
Destek Kültürü	3,4 (0,91)	3,1 (0,90)	2,9 (1,08)	3,1 (1,02)	3,2 (1,00)	3,1 (0,99)	0,2141 ¹
Hiyerarşi Kültürü	3,0 (0,83)	2,9 (0,98)	2,8 (1,00)	2,7 (0,99)	2,8 (0,94)	2,8 (0,95)	0,6601 ¹
ÖKÖ	3,2 (0,51)	3,0 (0,50)	2,9 (0,59)	2,9 (0,66)	2,9 (0,61)	2,9 (0,59)	0,2331 ¹
BSSÖ	4,2 (0,36)	4,2 (0,48)	4,3 (0,56)	4,3 (0,60)	4,2 (0,61)	4,2 (0,71)	0,5301 ¹
İnternet Politik, Aktivizm	2,2 (0,93)	2,1 (0,84)	1,9 (0,74)	2,2 (0,86)	2,1 (0,76)	2,1 (0,76)	0,2861 ¹
Teknik Beceriler	4,6 (0,53)	4,4 (0,66)	4,5 (0,70)	4,3 (0,86)	4,3 (0,86)	4,3 (0,79)	0,1016 ¹
Yerel Küresel Farkındalık	4,3 (0,59)	4,1 (0,73)	4,1 (0,86)	4,0 (0,86)	4,1 (0,88)	3,9 (0,93)	0,2824 ¹
Eleştirel Bakış Açısı	3,4 (1,00)	3,4 (0,95)	3,2 (1,03)	3,1 (1,00)	3,2 (0,87)	3,3 (0,88)	0,4216 ¹
Ağ Etkinliği	2,5 (1,01)	2,3 (0,89)	2,3 (0,99)	2,3 (1,01)	2,1 (0,82)	2,4 (0,95)	0,2183 ¹
DVÖ	3,2 (0,56)	3,1 (0,52)	3,0 (0,55)	3,0 (0,63)	3,0 (0,56)	3,0 (0,56)	0,2195 ¹
İletişim İklimi	3,4 (0,91)	3,2 (0,98)	3,1 (1,10)	3,2 (0,98)	3,2 (0,96)	3,3 (0,87)	0,8104 ¹
Örgütsel Perspektif	3,4 (0,63)	3,2 (0,73)	3,2 (0,95)	3,3 (0,94)	3,3 (0,93)	3,3 (0,77)	0,8195 ¹
Örgütsel Bütünleşme	3,6 (0,59)	3,3 (0,79)	3,3 (0,79)	3,4 (0,81)	3,4 (0,79)	3,5 (0,68)	0,4801 ¹
Medya Kalitesi	3,4 (0,86)	3,2 (0,91)	3,1 (1,05)	3,2 (0,96)	3,3 (0,87)	3,4 (0,86)	0,4219 ¹
Bireysel Geribildirim	3,4 (0,70)	3,2 (0,88)	3,1 (1,00)	3,2 (0,93)	3,1 (0,94)	3,3 (0,87)	0,5507 ¹
Yatay İletişim	3,4 (0,84)	3,2 (0,90)	3,3 (0,95)	3,3 (0,90)	3,3 (0,87)	3,4 (0,89)	0,8460 ¹
Üstlerle İletişim	3,4 (1,00)	3,5 (0,95)	3,2 (1,09)	3,4 (1,00)	3,4 (0,93)	3,4 (0,96)	0,6287 ¹
ÖİDÖ	3,4 (0,66)	3,3 (0,78)	3,2 (0,89)	3,3 (0,81)	3,3 (0,78)	3,4 (0,71)	0,7291 ¹
Sosyal Sürdürülebilirlik	3,2 (0,93)	2,9 (0,99)	2,9 (1,07)	3,1 (1,03)	3,1 (0,88)	3,1 (0,95)	0,5263 ¹
Kültürel Sürdürülebilirlik	3,2 (0,96)	3,2 (0,85)	3,1 (1,02)	3,1 (0,99)	3,2 (0,93)	3,2 (0,95)	0,9480 ¹
Çevresel Sürdürülebilirlik	3,0 (0,92)	3,0 (0,84)	3,1 (1,00)	3,1 (0,95)	3,2 (0,89)	3,3 (0,92)	0,2131 ¹
Ekonomik Sürdürülebilirlik	3,0 (0,94)	3,0 (1,00)	2,9 (1,06)	3,1 (1,09)	3,1 (0,95)	3,1 (0,97)	0,5937 ¹
Yönetimsel Sürdürülebilirlik	3,3 (0,90)	3,2 (0,95)	3,1 (1,02)	3,2 (0,99)	3,2 (0,90)	3,2 (0,90)	0,8332 ¹
KSÖ	3,2 (0,83)	3,1 (0,85)	3,1 (0,96)	3,1 (0,91)	3,2 (0,83)	3,2 (0,85)	0,8941 ¹

¹Kruskal-Wallis p-value; Ortalama (Standart Sapma)

SONUÇ

Sürdürülebilirliğin kültürel yönünün göz önünde bulundurulmadan tam olarak anlaşılamayacağı ve sürdürülebilirlik dönüşümünün pek çok farklı kültürel değişim gerektirdiği düşüncesi, yeni bir görüş değildir. Günümüzde sınırların belirsizleştiği ve teknolojik gelişmelerin hızla arttığı bir ortamda, faaliyetlerini sürdürmek isteyen kuruluşlar, kurumsal sürdürülebilirlik alanındaki yatırımlarını artırmaktadır. Rakiplerinden ayrışarak kurumsal hedeflerine ulaşmayı hedefleyen bu kuruluşların başarılı olabilmesi için güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir. Kurumların sundukları ürün ve hizmet gibi birçok alanda benzerlik gösteren kurumların birbirinden farklılaşmasını sağlayan ve rakipler tarafından taklit edilmesi neredeyse imkânsız olan unsur sahip oldukları kültürleridir. Sürdürülebilirliğin geliştirilmesi gereken bir kavram olduğu dikkate alındığında, değişime en kolay uyum sağlayabilen ve bir değişim kültürü oluşturabilen her örgütün en çok kabul gören yapı haline geleceği anlaşılmaktadır. Sürdürülebilirlik kavramını benimseyen bir örgüt kültürü, yalnızca kendi sürdürülebilirliğini sağlamakla kalmayacak, aynı zamanda daha büyük bir sürdürülebilir ekosistemin de parçası haline gelecektir (Vodonick, 2018).

Örgüt kültürü, bir kuruluşun değerlerini, normlarını ve inançlarını ifade eden dinamik bir yapıdır. Üniversitelerdeki örgüt kültürü, akademik ve idari personelin iş tatmini, bağlılık düzeyi ve genel performansı üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Sağlam bir örgüt kültürü, çalışanların ortak hedefler doğrultusunda iş birliği yapmalarını teşvik ederken, yenilikçilik ve sürekli gelişim için de bir zemin hazırlamaktadır. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada örgüt kültürünün rolü, sadece bireysel değil, kurumsal düzeyde de önem kazanmaktadır. Gizir (2008)'e göre konuşulan ya da konuşulmayan kurallar, varsayımlar, değerler ve düşünce yapılarından oluşan örgüt kültürü, örgütlerdeki davranış biçimlerini şekillendirmektedir. Örgüt kültürü kavramının yönetsel bakış açısında yarattığı değişiklikler, eğitim sektöründeki yönetim alanında da benzer şekilde gözlemlenmektedir. Eğitim kurumları içindeki örgüt kültürü, yöneticiler, akademisyenler, idari personeller, öğrenciler ve veliler gibi bireylerin davranış biçimlerini, giyim tarzlarını, konuşma konularını ve konuşmaktan çekindikleri temaları etkileyen, zamanla oluşan yazılı olmayan kurallar, gelenekler, normlar ve beklentiler şeklinde tanımlanmaktadır.

Örgütsel kültürün kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki genel etkisi, bu araştırmada da açıkça görülmüştür. İletişim doyumunu önceliklendiren, dijital vatandaşlığı benimseyen ve bireysel ve sosyal sorumluluğu teşvik eden bir kültür, sürdürülebilir kalkınmaya elverişli sinerjik bir ortam yaratmaktadır. Güçlü ve olumlu kültürlerle sahip örgütler, zorluklara uyum

sağlama, sürdürülebilir bir şekilde yenilik yapma ve paydaş güvenini sürdürme konusunda daha iyi bir konumda bulunurlar. Sürdürülebilirliği temel değerlerine ve uygulamalarına entegre ederek, bu organizasyonlar yalnızca örgütsel etkinliklerini artırmakla kalmamakta, aynı zamanda daha sürdürülebilir bir geleceğe katkıda bulunarak hem kendi çıkarlarına hem de daha geniş topluma fayda sağlamaktadır.

Sürdürülebilirlik hedeflerini örgüt kültürü odaklı bir şekilde belirlemek, son derece verimli sonuçların ortaya çıkmasına katkıda bulunmaktadır. Başka bir deyişle, kurumların sürdürülebilirlik odaklı bir kültürü benimsemeleri için misyonlarını, vizyonlarını ve geliştirdikleri iş süreçlerini oluştururken çevresel sürdürülebilirlik, istihdam kalitesini artırma, toplumsal katkı, çeşitlilik ve erişilebilirlik ile ekonomik katkı gibi konulardaki stratejik faaliyetlerini açıkça ortaya koymaları beklenmektedir. Bu sayede, kurumsal sürdürülebilirlik ilkesini benimseyerek, ortak inanç ve değerler bütünü olarak tanımlanan kültürel değişimlerini de gerçekleştirmeleri amaçlanmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarını örgüt kültürü içinde benimseyen ve bunu yönetim stratejileriyle sürdüren kurumlar, nitelikli insanları çekerek paydaşlarının taleplerini karşılamakta ve verimliliklerini artırmakta; aynı zamanda marka değerlerini ve kurumsal itibarlarını da yükseltmektedir (Aksoy, 2019).

Örgütsel iletişim ve doyumu, kurumsal sürdürülebilirliği etkileyen önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, kurum içindeki iletişimin net, açık ve etkili olduğunu hissettiklerinde, sürdürülebilir uygulamalara olan bağlılıkları ve katılımları önemli ölçüde artar. Bu doyum, güven ve iş birliği kültürünü besleyerek, ekiplerin çabalarını organizasyonun sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getirmelerine olanak tanır. Ayrıca, etkili iletişim kanalları, sürdürülebilirlik girişimlerinin yayılmasını kolaylaştırarak, çalışanların fikir ve geri bildirimde bulunmalarını sağlayarak, en sonunda daha yenilikçi ve etkili sürdürülebilir uygulamalara yol açar.

Bireysel ve sosyal sorumluluk, kurumsal sürdürülebilirlik girişimlerini yönlendirmektedir. Çalışanlar, sürdürülebilir uygulamalara karşı kişisel sorumluluklarını tanıdıklarında, organizasyonun sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu davranışlarda bulunma olasılıkları artar. Bu sorumluluk duygusu, sosyal hesap verebilirlik taahhüdü ile birleştiğinde, sürdürülebilir uygulamaların sadece teşvik edildiği değil, aynı zamanda organizasyonun kimliğinin ayrılmaz bir parçası olarak görüldüğü bir kültür oluşturur. Bireysel eylemlerin daha geniş toplumsal hedeflere katkıda bulunduğu bir ortam geliştirerek, organizasyonlar sürdürülebilirlik çabalarını etkili bir şekilde artırabilir ve hem kendi operasyonları hem de hizmet ettikleri topluluklar üzerinde kalıcı bir olumlu etki yaratabilirler.

Kurumsal sürdürülebilirlik bağlamında dijital vatandaşlığın rolü göz ardı edilemez. Organizasyonlar, iletişim ve iş birliği için giderek daha fazla dijital platformlara bağımlı hale geldikçe, sorumlu dijital katılım kültürünü teşvik etmek hayati önem taşımaktadır. Dijital vatandaşlık bilincine sahip olan ve bunu aktif olarak uygulayan çalışanlar, etik davranışı, şeffaflığı ve hesap verebilirliği önceliklendiren olumlu bir örgütsel kültüre katkıda bulunurlar. Bu bilinç, yalnızca organizasyonun itibarını artırmakla kalmaz, aynı zamanda kaynakların ve teknolojinin sorumlu kullanımını teşvik ederek sürdürülebilir uygulamaları destekler ve nihayetinde daha dayanıklı ve sürdürülebilir bir kurumsal ortam yaratır.

Kurumsal sürdürülebilirlik, bir kuruluşun ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarda sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma çabasını ifade eder. Üniversiteler, araştırma ve eğitim faaliyetleri ile topluma katkıda bulunarak bu hedefleri gerçekleştirme potansiyeline sahiptir. Kurumsal sürdürülebilirlik, yalnızca çevresel etkilerin azaltılması ile sınırlı kalmayıp, aynı zamanda sosyal sorumluluk bilincinin gelişmesini ve ekonomik verimliliğin artırılmasını da kapsar. Bu nedenle, üniversitelerin sürdürülebilirlik stratejileri hem akademik başarılarını hem de toplumsal etki alanlarını genişletmek açısından kritik öneme sahiptir. Sürdürülebilirliğin derin rekabetçi ve toplumsal etkileri göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların motivasyonlarına odaklanmak, örgütler için hem önemli hem de çağdaş bir yaklaşımdır. Bu nedenle, bir kuruluşun sürdürülebilirlik gibi örgütsel hedeflere ulaşmak için motive bir işgücüne sahip olması, bu hedeflere ulaşma ihtimalini artırmaktadır. Motive olmuş ve yeni hedeflere hazırlıklı bir işgücü, hizmet, ürün ve süreçleri geliştirmek için yeni yollar arayabilmektedir. Bu değer yaratma süreçleri, kuruluşun sürdürülebilir çevresel, sosyal ve ekonomik performanslarını artırmanın anahtarı olabilir (Brockhaus vd., 2017; Rae vd., 2015). Bu bağlamda kurumların kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirmelerinde, geliştirmelerinde ve korumalarında sürdürülebilirliğin örgüt yapısına geçişini sağlamaları, böylece kurumsal sürdürülebilirlik odaklı örgüt kültürünün oluşturulması kurumlar açısından stratejik önem taşımaktadır.

Üniversiteler, önlisans, lisans ve lisansüstü eğitim hizmetleriyle nitelikli insan gücünü yetiştirme ve araştırma-geliştirme faaliyetleriyle yerel, ulusal ve küresel bilgi üretme görevini üstlenen eğitim sisteminin en üst seviyesindedir. Bu işlevleri aracılığıyla, toplumun, ülkenin ve dünyanın refahına katkıda bulunma sorumluluğunu taşımaktadırlar. Bu hizmetlerin etkin, verimli ve etkili bir şekilde sunulması, akademik ve idari personelin etkinliğiyle doğrudan ilişkilidir. Diğer meslek gruplarından farklı olarak, üniversitelerde örgüt kültürünün, örgütsel iletişimin, bireysel ve sosyal sorumluluğun tüm süreç aşamalarında önemli olduğu göz önünde

bulundurulduğunda kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması hem eğitim ve araştırma kalitesini hem de kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında toplumsal refaha katkısını artıracaktır.

Bu çalışmada Akdeniz Üniversitesi'nde çalışan akademik ve idari personel örneklem grubu olarak yer almıştır. Çalışmanın ilk bölümünde kültür ve örgüt kültürüne ilişkin kavramsal bir çerçeve bağlamında örgüt kültürü modelleri ve üniversitelerde örgüt kültürü çalışmalarına yer verilmiştir. İkinci bölümde sürdürülebilirlik ve kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin açıklamalar, bileşenler, modeller ve üniversitelerde kurumsal sürdürülebilirlik çalışmaları ele alınmıştır. Üçüncü bölümde iletişim, örgütsel iletişim ve doyumu konuları ele alınmış, iletişim türlerine ile modellerine yer verilmiş, üniversitelerde örgütsel iletişim çalışmalarına değinilmiş ve örgütsel iletişim ile ilgili kuramlar incelenmiştir. Dördüncü bölümde vatandaşlık ve dijital vatandaşlık konuları ve kuramları ele alınmıştır. Beşinci bölümde sorumluluk ve bireysel ve sosyal sorumluluk kavramı, modeli ve bireysel ve sosyal sorumluluk ile ilgili kuramlara yer verilmiştir. Altıncı bölümde ise, tez çalışmasının amacına uygun olarak ortaya konulan sorulara yanıt bulmak amacıyla oluşturulan hipotezleri sınamak için nicel araştırma yöntemleri ve incelemeleri gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada kullanılan model doğrultusunda ele alınan temel değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde, yüksek puandan başlayarak bireysel ve sosyal sorumluluk, örgütsel iletişim doyumu, kurumsal sürdürülebilirlik, dijital vatandaşlık ve örgüt kültürü değişkenlerinin yer aldığı saptanmıştır. Bu çalışmada örgüt kültürü temel değişkeni dört alt boyut olarak; güç kültürü, başarı kültürü, destek kültürü ve hiyerarşi kültürü alt boyutlarıyla temsil edilmektedir. Güç kültürü, otoriteye saygının ön planda olduğu, belirli kişilerin hâkim olduğu ve çalışanların itaatkâr davrandığı bir yapıyı temsil etmektedir. Başarı kültürü, çalışanların işe odaklanarak örgütün başarısına katkıda bulunduğu bir kültürü temsil etmektedir. Destek kültürü, bürokrasinin ve hiyerarşinin bulunmadığı, bireysel çalışmanın teşvik edildiği ve karar alma sürecinde katılımın önemli olduğu bir ortam sunmaktadır. Hiyerarşi kültürü ise, net görev tanımları ve kurallarla belirlenen, hiyerarşik bir yapıya sahip organizasyonları ifade etmektedir. Bu çalışmada örgüt kültürünün kurumsal sürdürülebilirliğe pozitif yönlü ve anlamlı olarak güçlü bir şekilde toplam etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt kültürünün alt boyutlarının kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki doğrudan etkileri incelendiğinde, güç kültürünün negatif yönlü ve anlamlı etkilediği saptanmıştır. Bu bağlamda örgütte güç kültürünün kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasına ve gelişmesine engel olduğu söylenebilir. Etkileme düzeyine göre sırasıyla hiyerarşi kültürünün, destek kültürünün ve başarı kültürünün kurumsal sürdürülebilirliği pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır. Bu bağlamda karar verici yöneticilerine kurumlarında güç kültürünü azaltıcı yönde, hiyerarşi, destek ve başarı

kültürünü artırıcı örgüt yapısına kazandırmaya yönelik çaba harcamaları gerektiği önerilmektedir.

İkinci temel değişken olarak örgütsel iletişim doyumu, araştırma modelinde bağımlı, aracı ve bağımsız değişken olarak etkilenme ve etkileme durumu incelenmiştir. Bu çalışmada örgütsel iletişim doyumunun yedi alt boyutu olarak; iletişim iklimi, örgütsel perspektif, örgütsel bütünleşme, medya kalitesi, bireysel geribildirim, yatay iletişim ve üstlerle iletişim alt boyutları yer almıştır. İletişim iklimi, örgütsel ve kişisel iletişimin çalışanları hedeflere ulaşma konusunda nasıl motive ettiğini, çalışanların özdeşleşmesini ve memnuniyet seviyelerini içermektedir. Üstlerle ilişkiler, yöneticilerin astlarına ne kadar açık ve duyarlı olduğunu değerlendirmektedir. Örgütsel bütünleşme, çalışanların çalışma ortamları hakkında ne kadar bilgi sahibi olduğunu ve bunun memnuniyet üzerindeki etkisini yansıtmaktadır. Medya kalitesi, iletişim kanallarının etkili ve anlaşılır olmasını ifade etmektedir. Yatay iletişim, eşit seviyedeki çalışanların iletişiminin ne kadar serbest ve etkili olduğunu belirtmektedir. Örgütsel perspektif, örgütün genel durumu ve politikaları hakkında çalışanların değerlendirmelerini kapsamaktadır. Son olarak, kişisel geri bildirim ise, yöneticilerin çalışanları adil bir şekilde değerlendirip değerlendirmede ve sorunları anlama becerilerini incelemektedir. Bu boyutlar, örgüt içindeki iletişim kalitesini ve çalışan doyumunu belirlemede kritik öneme sahiptir.

Örgüt kültürünün bağımlı değişken olan örgütsel iletişim doyumu üzerinde çok güçlü pozitif yönlü ve anlamlı toplam etkisi olduğu bulunmuştur. Örgüt kültürünün alt boyutlarının örgütsel iletişim doyumu üzerindeki doğrudan etkileri incelendiğinde; güç kültürünün yine negatif yönlü ve anlamlı etkilediği saptanmıştır. Bu bağlamda örgütte güç kültürünün örgütsel iletişim doyumunun sağlanmasına ve gelişmesine yönelik engelleyici rol oynadığı söylenebilir. Etkileme düzeyine göre sırasıyla hiyerarşi kültürünün, destek kültürünün ve başarı kültürünün kurumsal sürdürülebilirliği pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır. Bu bağlamda karar verici yöneticilerine kurumlarında güç kültürünü azaltıcı yönde, hiyerarşi, destek ve başarı kültürünü artırıcı örgüt yapısına kazandırmaya yönelik çaba harcamaları gerektiği önerilmektedir.

Ayrıca, örgütsel iletişim doyumu, bu çalışmada örgüt kültüründen etkilenen (sonuçsal ilişki) ve kurumsal sürdürülebilirliği etkileyen (nedensel ilişki) bir sonuçsal-nedensel ilişki içerisinde. Bu bağlamda bağımsız değişken olan örgütsel iletişim doyumu değişkeninin kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Örgütsel iletişim doyumu temel değişkeninin kurumsal sürdürülebilirlik temel değişkeni üzerindeki etkisi incelendiğinde, çok güçlü bir şekilde pozitif yönlü ve anlamlı olarak toplam bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, kurumlarda kurumsal sürdürülebilirliği sağlamak, geliştirmek ve korumak için

örgütsel iletişim doyumunun ne kadar önemli olduğunu ortaya koyan bu bulgular yöneticiler açısından büyük bir önem taşımaktadır. Ayrıca, örgütsel iletişim alt boyutlarının kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki doğrudan etkileri incelendiğinde; etkileme düzeyine göre sırasıyla medya kalitesi, iletişim iklimi, örgütsel perspektif ve bireysel geribildirim alt boyutlarının kurumsal sürdürülebilirlik değişkenini pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır. Ayrıca modelde örgütsel iletişim doyumunun diğer bir değişken olan bireysel ve sosyal sorumluluk değişkeni üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı toplam bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel iletişim doyumunun alt boyutlarının etkisi incelendiğinde, bireysel ve sosyal sorumluluk değişkeni üzerinde etki düzeyi yüksekten başlayarak sırasıyla örgütsel bütünleşmenin ve üstlerle iletişimin pozitif yönlü, medya kalitesinin negatif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt kültürünün kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde aracı değişken olarak örgütsel iletişim doyumunun aracılık etkisi incelendiğinde, örgüt kültürünün kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki doğrudan etkisini önemli ölçüde düşürdüğü ve yüksek bir oranda dolaylı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda örgüt kültürünün kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel iletişim doyumunun kısmi aracılık etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda kurumların örgüt kültürlerinin kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinin sağlanmasında ve artırılmasında örgütsel iletişim doyumunun önemli bir etkisinin olduğu, kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında yöneticilerin örgütsel iletişim doyumunu göz ardı etmemeleri aksine önemsemeleri gerektiği anlaşılmaktadır.

Bu araştırma modelinde diğer bir değişken olan bireysel ve sosyal sorumluluk değişkeni hem bir bağlı değişken hem bir aracı değişken ve hem de bir bağımsız değişken olarak etkilene ve etkileme durumu incelenmiştir. Örgüt kültürünün tek boyutlu bağımlı değişken olarak bireysel ve sosyal sorumluluk üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı toplam bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bu durum çalışanların bireysel ve sosyal sorumluluklarını artırmada örgüt kültürünün önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle kurum yöneticilerinin sürdürülebilir bir örgüt kültürü oluşturmalarının çalışanların bireysel ve sosyal sorumluluklarını örgütsel hedeflere ulaşma doğrultusunda büyük bir önem arz ettiği anlaşılmaktadır. Ayrıca, örgüt kültürünün alt boyutlarının bireysel ve sosyal sorumluluk üzerindeki doğrudan etkileri incelendiğinde, yüksek etki düzeyine göre sırasıyla destek kültürünün ve güç kültürünün pozitif yönlü ve anlamlı olarak bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bağımsız bir değişken rolünde bireysel ve sosyal sorumluluk değişkeninin kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bu nedenle kurum yöneticilerinin kurumsal

sürdürülebilirlik üzerinde önemli bir etkiye sahip olan bireysel ve sosyal sorumluluğu sağlamak, geliştirmek ve korumak bağlamında çalışanların bireysel ve sosyal sorumluluğunu önceleyen sürdürülebilir bir örgüt kültürü oluşturmaları için çaba harcamaları gerektiğini ortaya koymaktadır.

Aracı değişken olarak örgüt kültürünün kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde bireysel ve sosyal sorumluluğun aracılık rolü incelendiğinde, pozitif yönlü ve anlamlı olarak örgüt kültürünün doğrudan etkisini azalttığı ve düşük bir oranda dolaylı etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu bağlamda örgüt kültürünün kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde bireysel ve sosyal sorumluluk değişkeninin pozitif yönlü ve anlamlı olarak kısmi aracılık etkisinin olduğu söylenebilir.

Modelde düzenleyici değişken (moderatör) olarak yer alan dijital vatandaşlık değişkeni, bir kontrol değişkeni olarak diğer temel değişkenler üzerindeki toplam etkileri incelendiğinde, etki derecesi yüksekten başlayarak sırasıyla bireysel ve sosyal sorumluluk, kurumsal sürdürülebilirlik, örgütsel iletişim doyumu ve örgüt kültürünü pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur. Bu çalışmada dijital vatandaşlık değişkeninin beş alt boyutu; internet politik aktivizm, teknik beceriler, yerel/küresel farkındalık, eleştirel bakış açısı ve ağ etkinliği alt boyutları yer almaktadır. İnternet politik aktivizm, internetin hem politik hem de sosyal yönlerini kapsayarak kullanıcıların çevrimiçi haklarını, veri güvenliğini ve gizliliği anlama yeteneklerini içermektedir. Teknik beceriler, bireylerin dijital araçları ve teknolojileri etkili bir şekilde kullanabilme yeteneklerini kapsamaktadır. Yerel/küresel farkındalık, bireylerin hem yerel hem de küresel meseleleri anlama ve bu konularda bilinçli olma yeteneklerini içermektedir. Eleştirel bakış açısı, bireylerin dijital içerikleri eleştirel bir şekilde değerlendirme yeteneğini ifade etmektedir. Son olarak, ağ etkinliği ise, bireylerin çevrimiçi topluluklar ve sosyal ağlar içinde aktif olma yeteneklerini tanımlamaktadır. Alt boyutların diğer temel değişkenler üzerindeki etkileri incelendiğinde; teknik becerilerin ve yerel ve küresel farkındalığın bireysel ve sosyal sorumluluğu pozitif yönlü ve anlamlı olarak doğrudan etkilediği saptanmıştır. İnternet politik aktivizmin kurumsal sürdürülebilirliği pozitif yönlü ve anlamlı etkilediği tespit edilmiştir.

Örgüt kültürünün kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki toplam etkisinde düzenleyici değişken dijital vatandaşın düzenleyicilik rolü incelendiğinde, aynı düzeyde örgüt kültürüne sahip çalışanlar arasında dijital vatandaşlık düzeyi yüksek olan çalışanların orta düzey ve düşük olan çalışanlara nazaran daha yüksek kurumsal sürdürülebilirlik düzeyine sahip olduğu saptanmıştır.

Söz konusu bu modelde dijital vatandaşlık değişkeni moderatör değişken olarak test edilmiştir. Test sonucunda örgüt kültürü ile dijital vatandaşlık değişkenlerinin etkileşimi sonucunda bireysel ve sosyal sorumluluğu negatif yönlü ve anlamlı; örgütsel iletişim doyumu ile dijital vatandaşlık değişkenlerinin etkileşimi sonucunda bireysel ve sosyal sorumluluğu pozitif yönlü ve anlamlı olarak düzenlediği saptanmıştır. Ayrıca, örgütsel iletişim doyumu ile dijital vatandaşlık değişkenlerinin etkileşimi sonucunda kurumsal sürdürülebilirliği pozitif yönlü ve anlamlı; bireysel ve sosyal sorumluluk dijital vatandaşlık değişkenlerinin etkileşimi sonucunda kurumsal sürdürülebilirliği pozitif yönlü ve anlamlı olarak düzenlediği saptanmıştır.

Nihayetinde bu tez çalışmasında sınanan araştırma modelinde toplam etkiler bağlamında değişkenler arasındaki etkileşimler incelendiğinde etki düzeyi en yüksekten başlayarak örgütsel iletişim doyumu üzerinde örgüt kültürünün ve dijital vatandaşlık değişkenlerinin; bireysel sosyal sorumluluk üzerinde dijital vatandaşlık, örgütsel iletişim doyumu ve örgüt kültür değişkenlerinin yer aldığı; kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde ise, örgütsel iletişim doyumu, örgüt kültürü, bireysel ve sosyal sorumluluk ve dijital vatandaşlık değişkenlerinin toplam etkilerinin pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Araştırma modelindeki değişkenler olarak örgüt kültürünün kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel iletişim doyumu, bireysel ve sosyal sorumluluk ve dijital vatandaşlık değişkenlerinin örgüt kültürünün doğrudan etkisini azalttıkları ve güçlü bir dolaylı etkiye sahip oldukları bulunmuştur. Örgüt kültürünün de bu modelde pozitif yönlü ve anlamlı dolaylı etkisi bulunmuştur.

Çalışmanın temel iddiası olan örgüt kültürü algısının kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinin, örgütsel iletişim doyumu ve bireysel ve sosyal sorumluluk aracılığıyla gerçekleştiği hipotezleri yapılan aracılık testleriyle doğrulanmıştır. Bu bulgu, örgütsel iletişim doyumunun ve bireysel ve sosyal sorumluluğun yalnızca kurumsal sürdürülebilirliği etkilemekle kalmayıp, aynı zamanda örgüt kültürünün kurumsal sürdürülebilirliğe olan etkisinin de örgütsel iletişim doyumu ve bireysel ve sosyal sorumluluk üzerinden hem ayrı ayrı hem de birlikte sağlandığını göstermektedir. Bu nedenle, örgüt içindeki uygulamalarda ve ilişkilerde örgütsel iletişim doyumunu ve bireysel ve sosyal sorumluluğu artıran ve zenginleştiren yaklaşımlar benimseyen yöneticilerin çalışanlarını daha yüksek düzeyde kurumun kurumsal sürdürülebilirliğini sağlama, geliştirme ve koruma bağlamında motive edeceği ifade edilebilir. Ayrıca dijital vatandaşlığın bu süreçte kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerine çalışanların desteğini ve katılımını sağlayacağı söylenebilir.

Bu çalışmada belirtilmesi gereken bir konu da daha önceki bilimsel çalışmalarda ele alınmayan değişkenler ve aralarındaki ilişkiler ilk defa bu çalışmada test edildiği için elde edilen bulgularla literatürdeki çalışmaların kıyaslamasının yapılamamasıdır.

Demografik değişkenlere göre ele alınan temel değişkenler ve alt boyutları arasındaki farklılıklar da incelenmiştir. Öncelikle örgüt kültürünün temel ve tüm alt boyutları puan ortalamaları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir. Güç kültürü alt boyutları hariç, diğer alt boyutlar ve ölçek genel puan ortalamaları kadınlarda erkeklerden daha yüksektir. Güç kültürü algısında ise, erkek personelin güç kültürü algısının kadınlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bireysel ve sosyal sorumluluk değişkeninin genel puan ortalamasında da cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmakta, kadınların bireysel ve sosyal sorumluluk duygusunun erkeklerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dijital vatandaşlık temel ve alt boyutları incelendiğinde, internetteki politik aktivizm ve ağ etkinliği ile puan ortalamalarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği, erkeklerin ortalama puanlarının kadınlardan daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Örgütsel iletişim doyumu değişkeninde, örgütsel perspektif, örgütsel bütünleşme ve bireysel geribildirim dışındaki iletişim iklimi, medya kalitesi, yatay iletişim ve üstlerle iletişim alt boyutları ile temel değişken genel puan ortalamalarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği ve kadınların puan ortalamalarının erkeklerden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Çalışmada kullanılan diğer bir ölçek olan kurumsal sürdürülebilirlik değişkeninin çevresel sürdürülebilirlik alt boyutu hariç, sosyal sürdürülebilirlik, kültürel sürdürülebilirlik, ekonomik sürdürülebilirlik ve yönetsel sürdürülebilirlik alt boyutlarının ve temel değişken puan ortalamalarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği ve kadınların puan ortalamalarının erkeklerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bu çalışmaya katılan çalışanların örgüt kültürü, bireysel ve sosyal sorumluluk, dijital vatandaşlık, örgütsel iletişim doyumu ve kurumsal sürdürülebilirlik değişkenleri ile ilgili değerlendirmelerinde medeni duruma ve çalışma yılına göre herhangi bir farklılık olup olmadığına dair tanımlayıcı istatistikler ve analiz sonuçları incelendiğinde, çalışmada kullanılan beş ölçeğin alt boyutları ve genel puan ortalamalarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermediği anlaşılmaktadır.

Söz konusu beş temel değişken ve alt boyutları eğitim düzeyine göre farklılık olup olmadığına dair tanımlayıcı istatistikler ve analiz sonuçları incelendiğinde, örgüt kültürünün ve bireysel ve sosyal sorumluluk değişkenlerinin tüm boyutları ve genel puan ortalamaları ile anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Dijital vatandaşlık alt boyutları ve genel puanları incelendiğinde, teknik beceriler ve ağ etkinliği alt boyut puan ortalamalarının eğitim

düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği, teknik becerilerde lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimi düzeyine sahip olan çalışanların ilköğretim ve lise mezunu çalışanlara göre daha yüksek olduğu gözlemlenirken, ağ etkinliği boyutunda ilköğretim ve lise mezunlarının önlisans, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyine sahip olanlara göre daha yüksek ağ etkinliği düzeyine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel iletişim doyumunun alt boyutu olan yatay iletişim boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu, lise ve lisans mezunu olan çalışanların diğer mezun kategorilerine göre daha yüksek yatay iletişim seviyesine sahip olduğu tespit edilmiştir. Kurumsal sürdürülebilirlik değişkeninin ise alt kültürel sürdürülebilirlik, çevresel sürdürülebilirlik ve ekonomik sürdürülebilirlik alt boyutları puan ortalamalarının da eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği, ilköğretim ve lise mezunu çalışanların diğer mezun kategorilerine göre daha yüksek algı seviyesine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Yaş demografik değişkenine göre örgüt kültürü temel değişkeni ile güç kültürü hariç diğer alt boyutlar arasında anlamlı farklılıklar olduğu, yaşları yirmi dokuz yaş ve altı olan çalışanların örgüt kültürü algı düzeylerinin diğer yaş kategorilerine daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yaşa göre bireysel ve sosyal sorumluk temel değişkeni puan ortalamasının arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Dijital vatandaşlık değişkeni ve internet politik aktivizm alt boyutu hariç diğer alt boyutlar puan ortalamaları arasında farklılıklar olduğu, yirmi dokuz yaş ve altı çalışanların dijital vatandaşlık değişkeni, ağ etkinliği ortalaması diğer yaş kategorilerine daha yüksek olduğu, eleştirel bakış açısı, yerel/küresel farkındalık, teknik beceriler puan ortalama düzeylerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Yaşa göre örgütsel iletişim doyumunu temel değişkeni, yatay iletişim, medya kalitesi ve örgütsel bütünleşme alt boyutları puan ortalama düzeylerinin diğer yaş kategorilerine göre yüksek olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Yaşa göre kurumsal sürdürülebilirlik ve alt boyutları puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Çalışanların akademik ve idari personel statüsüne göre beş temel değişken ve alt boyutları puan ortalamaları arasında farklılıklar olup olmadığı incelendiğinde, örgüt kültürü ve bireysel ve sosyal sorumluluk temel değişkeni ve alt boyutları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Dijital vatandaşlık temel değişkeni puan ortalamasına göre bir farklılık bulunmazken, akademik personelin idari personele göre yerel ve küresel farkındalık ve teknik beceriler alt boyutları puan ortalamalarının anlamlı olarak yüksek olduğu saptanmıştır. Yatay iletişim alt boyutu puan ortalamasına göre anlamlı bir farklılık olduğu idari personelin akademik personele göre daha yüksek bir puan ortalamasına sahip olduğu anlaşılmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik temel değişkeni ve alt boyutları puan

ortalamalarına göre farklılıklar olup olmadığı incelendiğinde, idari personelin kurumsal sürdürülebilirlik temel değişkeni puan ortalamasının akademik personele göre daha yüksek olduğu, yönetsel sürdürülebilirlik alt boyutu puan ortalamasına göre bir farklılık bulunmazken, ekonomik, çevresel, kültürel ve sosyal sürdürülebilirlik alt boyutları puan ortalamasına göre anlamlı bir farklılık olduğu idari personelin akademik personele göre daha yüksek puan ortalamalarına sahip oldukları bulunmuştur.

Akademik personel kadro ünvanına göre beş temel değişken ve alt boyutları puan ortalamaları arasında farklılıklar olup olmadığı incelendiğinde, örgüt kültürü temel değişkeni ve alt boyutları puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Bireysel ve sosyal sorumluluk temel değişkeni puan ortamlarına göre anlamlı farklılıklar olduğu, öğretim görevlilerinin diğer kadro ünvanlarına göre anlamlı olarak daha yüksek puan ortalamasına sahip olduğu tespit edilmiştir. Dijital vatandaşlık değişkeni temel boyutu puan ortalamasına göre bir farklılık bulunmazken, yerel ve küresel farkındalık puan ortalamasında araştırma görevlilerinin ve öğretim görevlilerinin anlamlı olarak daha yüksek puan ortalamasına sahip olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel iletişim doyumu temel boyutu puan ortalamasına göre bir farklılık bulunmazken, öğretim görevlilerinin yatay iletişim puan ortalamalarının diğer kadro ünvanlarına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Kurumsal sürdürülebilirlik temel değişkeninin puan ortalamalarına göre bir farklılık tespit edilmemişken, örgütsel iletişim doyumu temel boyutu puan ortalamasına göre bir farklılık bulunmazken, öğretim görevlilerinin çevresel ve kültürel sürdürülebilirlik alt boyutları puan ortalamalarının anlamlı olarak diğer kadro ünvanına sahip akademik personel ünvanlarına göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Paydaş kuramı, örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynamaktadır. Paydaş kuramı, bir örgütün başarıya ulaşabilmesi için çalışanlar, öğrenciler, toplum ve çevre gibi geniş bir paydaş yelpazesinin çıkarlarını gözetmesi gerektiğini vurgular. Bu bağlamda, örgüt kültürü, paydaşlarla olan iletişimin kalitesini etkileyerek, bireysel ve sosyal sorumluluk bilincinin güçlenmesini sağlar. Örgütsel iletişim doyumu, çalışanların bu paydaş ilişkilerine olan bağlılıklarını artırarak, kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerinin etkinliğini artırır. Dolayısıyla, paydaş kuramı hem iç hem de dış paydaşların katılımını ve etkileşimini ön planda tutarak, örgüt kültürünün sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini anlamaya yardımcı olur. Paydaş kuramı bağlamında söz konusu bu tez çalışmasının temel vurgusu, başta üniversiteler olmak üzere kurumlar için yaşamsal öneme sahip olan kurumsal sürdürülebilirliğin örgüt kültüründen çok büyük oranda etkilendiği ve örgütsel iletişim doyumunun bireysel ve sosyal sorumluluk ile birlikte bu etkileşimde çok önemli bir rol oynadığıdır. Özellikle örgütsel

iletişimin ve araçlarının doğru kullanımı örgüt kültürünün kurumsal sürdürülebilirliğe iletiminde ve kurumsal sürdürülebilirliğin kurum yapısına yerleşmesinde çok önemli katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında örgüt kültürünün de sürdürülebilir bir örgüt kültürüne dönüşmesinde örgütsel iletişimin ve doyumunun rolü göz ardı edilmemesi gerektiği bu çalışmanın ortaya koyduğu katkılardan en önemlisidir.

Elde edilen bulgular, sürdürülebilirlik odaklı bir örgüt kültürünün stratejik bir gereklilik olduğunu göstermektedir. Örgütsel iletişim, bireysel sorumluluk, dijital vatandaşlık ve çalışan motivasyonu gibi faktörlerin, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada kritik roller oynadığı görülmektedir. Bu bağlamda, kurumların sürdürülebilirliği bir yan hedef olarak değil, örgüt kültürlerinin ayrılmaz bir parçası olarak ele almaları gerektiği vurgulanmaktadır. Bu sonuçlar, üniversitelerde sürdürülebilir bir örgüt kültürü oluşturma, örgütsel iletişim doyumunu artırmanın ve bireysel/sosyal sorumluluk bilincini geliştirmenin kurumsal sürdürülebilirliğe önemli katkılar sağladığını göstermektedir. Dijital vatandaşlığın da bu süreçte kritik bir faktör olduğu bulgusu, özellikle günümüz dijitalleşen dünyasında yöneticiler için dikkat edilmesi gereken bir noktadır. Bu araştırmanın bulguları paydaş kuramı çerçevesinde, örgütsel kültürün sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada ne denli önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticiler, sürdürülebilirlik stratejilerinin sadece ekonomik performansı değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel etkiyi de göz önünde bulundurarak geniş bir paydaş perspektifiyle oluşturulması gerektiğini unutmamalıdır. Bu sayede, kurumlar hem içsel verimliliklerini artırır hem de topluma değer yaratır.

Bu çalışmada kullanılan söz konusu ölçekler literatürde ayrı ayrı sıklıkla kullanılan konular arasında yer alırken, örgüt kültürünün kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini inceleyen ve bu etkileşimde örgütsel iletişim doyumunu ve/veya bireysel ve sosyal sorumluluğun aracılık rollerini inceleyen nitel ve/veya nicel bir çalışmanın olmaması nedeniyle yapılan bu çalışmanın literatüre katkı sağlaması amaçlanmıştır. Ayrıca bu çalışmada söz konusu değişkenler ile birlikte dijital vatandaşlığın düzenleyici rolünün de incelenmesi çalışmanın özgünlüğünü ve değerini de ortaya koymaktadır.

Elde edilen bu bulgular doğrultusunda, üniversite yönetimlerine aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

- I. Üniversite yönetimleri, kurumsal sürdürülebilirliği sağlama, koruma ve geliştirme yönünde engel olan örgüt kültürü unsurlarını önleyici tedbirler almalı (örneğin, kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasına ve gelişmesine negatif etki eden örgütteki güç kültürü unsurunun azaltılmasına yönelik yönetsel çalışmalar yapılması) ve katılımcı çalışanları önceleyen, değerli hissettiren ve karar verme

süreçlerine katılımını destekleyen sürdürülebilir bir örgüt kültürü oluşturmalıdır. Üniversite yönetimleri, kurumsal sürdürülebilirliği ve çevresel, sosyal, ekonomik boyutlarını üniversite kültürüne entegre etmelidir. Bunun için misyon ve vizyon açıklamaları, sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda yeniden şekillendirilmeli, öğretim ve araştırma faaliyetlerinde bu hedeflerin vurgulanması sağlanmalıdır. Ayrıca, sürdürülebilirlik odaklı örgüt kültürü bağlamında stratejiler geliştirilerek, çevre, çeşitlilik, sosyal sorumluluk gibi konularda uygulamalı projeler teşvik edilmelidir.

- II. Üniversite yönetimleri, sürdürülebilir örgüt kültürünün oluşmasında ve örgüt kültürünün kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olan örgütsel iletişime ve doyumuna önem vermelidir. Şeffaf, güvenilir, destekleyici ve bütünleştirici bir iletişim iklimi yaratılmalıdır. Etkili ve açık iletişim, kurumsal sürdürülebilirliğe katkı sağlar. Üniversite yöneticileri, çalışanları ve öğrencilere sürdürülebilirlik hedefleri hakkında net bilgi sunmalı, karşılıklı geri bildirim mekanizmalarını güçlendirmelidir. İletişim kanalları hem yöneticilerle hem de öğrencilerle açık ve şeffaf bir diyalog sağlamalı, böylece herkesin sürdürülebilirlik konusundaki katılımı artırılmalıdır.
- III. Üniversite yönetimleri, çalışanların bireysel ve sosyal sorumluluklarına yönelik farkındalıklar yaratmalı, onların etik davranışlar sergilemesi, çevreye duyarlı olması, toplumsal değerlere katkıda bulunması ve insanlara saygı göstermesi konusunda destekleyici ve eğitici faaliyetlerde bulunması önerilmektedir. Ayrıca çalışanların kurumun sosyal sorumluluk projelerine katkı sunmaları bağlamında çözüm önerilerinde bulunma konusunda teşvik etmelidir. Çalışanlar arasında sosyal sorumluluk bilincini artırmak, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada kritik bir rol oynar. Üniversite yöneticileri, bireysel sorumlulukları teşvik eden bir kültür yaratmalı, sürdürülebilir projelere katılımı özendiren ödüller veya teşvikler sunmalıdır. Bu, tüm paydaşların sürdürülebilirlik hedeflerine uyum sağlamasını kolaylaştıracaktır.
- IV. Üniversite yönetimleri, farkındalık yaratarak çalışanların dijital dünyada sorumlu, etik ve güvenli bir şekilde davranmalarını teşvik etmelidir. Yöneticiler dijital vatandaşlık prensiplerine uyarak çalışanlarına örnek olmalıdır. Yöneticilerin kendi davranışlarıyla bu ilkeleri desteklemesi örgüt kültürünü güçlendirir. Ayrıca, yöneticiler dijital vatandaşlık uygulamalarını izleme ve çalışanlardan geri bildirim alma ve sürekli bir örgütsel iyileştirme süreci yaratmalıdırlar. Dijital araçların yaygın

kullanımı, örgütsel sürdürülebilirlik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir yer tutar. Üniversite yöneticileri, dijital vatandaşlık bilincini teşvik ederek, etik davranış, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi değerleri çalışanlar arasında yaygınlaştırmalıdır. Dijital platformlarda sürdürülebilirlik odaklı bilgilendirmeler yapılabilir ve bu alanda dijital projeler desteklenebilir.

- V. Üniversite yönetimleri, çevre koruma, sosyal adalet, etik, etkin ve etkili yönetim sergileyerek, çalışanlarına, topluma ve çevreye olumlu katkılar sunarak kurumsal sürdürülebilirliğin gelişmesine katkıda bulunmalıdırlar. Üniversiteler, sadece iç paydaşlarla değil, dış paydaşlarla da etkili bir şekilde iletişim kurmalıdır. Yerel yönetimler, çevre kuruluşları, topluluklar ve diğer eğitim kurumları ile iş birliği yapılmalıdır. Paydaşların sürdürülebilirlik hedeflerine dahil edilmesi, stratejik ortaklıklar kurarak geniş çapta bir etki yaratılmasını sağlayacaktır.
- VI. Üniversite yönetimleri, sürdürülebilirlik konusunda çalışanlar ve öğrenciler için eğitim ve bilinçlendirme programları düzenlemelidir. Bu programlar, bireylerin sürdürülebilirlik konusunda bilgi sahibi olmalarını sağlarken, aynı zamanda onları motive eder. Eğitimde yer alacak sürdürülebilirlik temalı dersler, seminerler ve etkinlikler, üniversite kültürünü güçlendirecek ve hedeflere ulaşmada önemli bir adım olacaktır.
- VII. Sürdürülebilirlik, üniversitelerin kurumsal itibarını ve marka değerini doğrudan etkiler. Yöneticiler, sürdürülebilirlik uygulamalarını tüm üniversite faaliyetlerinde merkeze alarak üniversitenin dış imajını güçlendirebilir. Çevresel projeler, toplumsal katkılar ve eğitimde sürdürülebilirlik gibi alanlarda üniversitenin öne çıkması sağlanabilir.
- VIII. Üniversite yönetimleri, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için sürekli bir izleme ve değerlendirme süreci oluşturmalıdır. Sürdürülebilirlik uygulamalarının etkinliğini ölçmek, geri bildirim toplamak ve bu doğrultuda stratejileri güncellemek, organizasyonun gelişimini sürdürülebilir kılacaktır. Paydaşlardan alınan geri bildirimler, stratejilerin ve uygulamaların iyileştirilmesi adına çok değerli olacaktır.

Bu öneriler, üniversite yöneticilerinin sürdürülebilirlik stratejilerini güçlendirerek hem akademik başarıyı hem de toplumsal etkiyi artırmalarına yardımcı olacaktır. Üniversitelerin, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşırken iç ve dış paydaşlarını bu süreçte etkili bir şekilde dahil etmeleri kritik önem taşımaktadır.

Bu çalışmada örgüt kültürü ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide etkileşimi en iyi şekilde açıklayan ölçekler kullanılmıştır. Örneğin ilk defa kurumsal sürdürülebilirlik

ölçeğinde yer alan yönetsel sürdürülebilirlik ve örgüt kültüründe yer alan güç kültürü alt boyutlarının birlikte kullanılması sorunun ortaya konulması ve çözüm önerilerinin oluşmasına önemli katkılar sunmaktadır. Bundan sonra bu konuda yapılacak bilimsel araştırmalar için birtakım öneriler aşağıda sunulmuştur:

Öncelikle bu çalışmanın iki veya üç yıl sonra akredite olan ve olmayan birimlere ve üniversitelere göre tekrar uygulanması önerilmektedir. Söz konusu kullanılan temel değişkenlerle birlikte liderlik tarzını, kişilik özelliklerini ve farklı vatandaşlık özelliklerinin modele dahil edilerek çalışmaların yapılması önerilmektedir. Bu çalışmada sadece bir kamu üniversitede çalışan akademik ve idari personel örnekleme oluştururken, gelecekteki çalışmalarda farklı kamu ve özel üniversitelerin hatta yurt dışı üniversitelerin çalışanlarının kullanılması karşılaştırma zenginliğini sağlaması ve farklılıkları ortaya koyması bağlamında daha kapsamlı çalışmaların yapılması önerilmektedir. Ayrıca, iş tatmininin, örgütsel güven, örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık gibi ölçek değişkenlerinin aracılık etkisinin ve liderlik tarzı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve sürdürülebilir vatandaşlık davranışı gibi ölçek değişkenlerin de düzenleyici değişkenler araştırmacıların ilgisini çeken konular olarak önerilebilir. Diğer yandan farklı ülkelerde üniversitelerde çalışan akademik ve/veya personelin örgüt kültürü ve kurumsal sürdürülebilirlik algılarındaki farklılıkların olup olmadığının ve varsa ülkelerin kategorik düzenleyici değişken şeklinde kullanılarak çapraz kültürel farklılıkların ortaya konulmasına katkı sağlayabilir. Böylece söz konusu üniversitelerin durumunun ortaya konulması geleceğe yönelik planların yapılmasına ve vizyonların oluşturulmasına katkı sağlayacaktır.

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*. University of Michigan.
- Abello-Romero, J. Mancilla, C. Sáez, W. Ganga-Contreras, F. ve Durán-Seguel, I. (2023). Sustainable development and corporate sustainability of chilean state universities: evidence from their strategic elements. *Sustainability*, 15(14), 11033.
- Aberg, L. (1990). Theoretical Model and Praxis of Total Communications. *International Public Relations Review*, 13(2), 13-16.
- Acuner, E. Maçın, K. E. Özcan, F. K. Karabulut, A. E. Mutlu, B. K. ve Ata, L. D. (2023). Üniversitelerde Sürdürülebilirlik Çalışmaları: İstanbul Teknik Üniversitesi Örneği. *Çevre İklim ve Sürdürülebilirlik*, 24(2), 111-120.
- Ada, N. (2007). Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları. *Ege Academic Review*, 7(2), 543-551.
- Ada, N. ve Oymak, B. B. (2021). Bir Üniversitenin Örgütsel Hikâyelerinin Örgütsel İletişim Kuramları Bağlamında İrdelenmesi. *Alanya Akademik Bakış*, 5(1), 441-451.
- Adalı, S. (1986). *Daha iyi hizmet görme açısından katılmalı yönetim*. Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, İstanbul
- Adams, R. Martin, S. ve Boom, K. (2018). University culture and sustainability: Designing and implementing an enabling framework. *Journal of cleaner production*, 171, 434-445.
- Adams, W. M. (2006). The Future of Sustainability: Re-thinking Environment and Development in the twenty-First Century. *IUCN Renowned Thinkers Meeting*, 29-31 January 2006.
- Adeinat, I. M. ve Abdulfatah, F. H. (2019). Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(1), 35-53.
- Adewale, O. O. ve Anthonia, A. A. (2013). Impact of organizational culture on human resource practices: a study of selected Nigerian private universities. *Journal of Competitiveness*, 5(4), 115-133.
- Adıgüzel, D. Ü. Sarıtaş, E. ve Barutçu, S. (2017). Bireysel sorumluluk ve sosyal sorumluluk: öğrencilerin bireysel sorumluluk algılarının sosyal sorumluluk kampanyalarına yönelik tutumlarına etkisi. *SOBİDER*, 4(15), 388-398.

- Agnew, M. (2012). A false dichotomy of serving either the local or the global community and its impact on internationalisation of the university. *Journal of higher education policy and management*, 34(5), 473-489.
- Akat, İ. Budak-Solakoğlu, G. ve Budak, G. (2002). *İşletme yönetimi*. Fakülteler Kitabevi, Ankara
- Akbaş, B. (2008). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Akbayır, Z. (2019). Halkla İlişkiler Perspektifinden Kurumsal Sürdürülebilirlik İletişimi ve Bir Örnek Olay İncelemesi. *Uluslararası Halkla İlişkiler ve Reklam Çalışmaları Dergisi*, 2(1), 39-71.
- Akcil, U. ve Bastas, M. (2020). Examination of University Students' Attitudes towards E-learning during the Covid-19 Pandemic Process and the Relationship of Digital Citizenship. *Contemporary educational technology*, 13(1), 1-13, Article ep291.
- Akgül, U. (2010). Sürdürülebilir kalkınma: Uygulamalı antropolojinin eylem alanı. *Antropoloji*(24), 133-164.
- Akıncı Vural, Z. B. (2003). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İletişim Yayınları, İstanbul
- Akıncı Vural, Z. B. (2018). *Kurum kültürü*. İletişim Yayınları, İstanbul
- Akıncı Vural, Z. B. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü: iletişim, liderlik, motivasyon, bağlılık, performans açısından değerlendirme*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Akıncı Vural, Z. B. ve Coşkun, G. (2011). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 1(1), 61-87.
- Akmaz, A. (2022). *Helal Konseptli Otel İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesi ile Değerin Memnuniyet ve Sadakat Üzerine Etkisi*. Doktora Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Akpa, V. O. Asikhia, O. U. ve Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361-372.
- Akrivou, K. ve Bradbury-Huang, H. (2011). Executive catalysts: Predicting sustainable organizational performance amid complex demands. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 995-1009.
- Aksoy, Y. (2019). Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Örgüt Kültürü. In E. Ayrancı (Ed.), *Sürdürülebilirlik: Sosyal Bilimlere Dayalı Perspektifler*. Beta Basım Yayım, İstanbul
- Aktan, C. C. ve Börü, D. (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düşüncesinin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi*. İGİAD Yayınları, İstanbul

- Akyazı, A. (2007). *Bilgi Toplumunda Dijital Bölünme ve Yeni Medya Kavramının Dijital Bölünmeye Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akyüz, M. ve Yılmaz, F. D. (2015). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel İletişimin İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 138-143.
- Al-Zahrani, A. (2015). Toward Digital Citizenship: Examining Factors Affecting Participation and Involvement in the Internet Society among Higher Education Students. *International Education Studies*, 8(12), 203-217.
- Alamur, B. (2005). *Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Aldemir, C. ve Avşar, M. N. (2020). Pandemi Döneminde Dijital Vatandaşlık Uygulamaları. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 148-169.
- Alexander, R. Jacovidis, J. ve Sturm, D. (2022). Exploring Personal Definitions of Sustainability and Their Impact on Perceptions of Sustainability Culture. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(3), 686-702.
- Algan, M. (2021). *Öğretmenlerin Teknolojik Yeterlikleri ile Dijital Vatandaşlıkları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Alganer, Ç. Ü. (2000). *Örgütlerin kuruluş dönemlerinde örgüt kültürü oluşturmaları sırasında karşılaştıkları sorunlar*. Yüksek lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Alina, D. Popescu, A.-C. ve Tanascu, C.-I. (2019, 31 Ekim-1 Kasım). Empirical Research Regarding The Organizational Communication Within Romanian Universities. 13th International Management Conference on Management Strategies for High Performance (IMC),
- Allaire, Y. ve Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization studies*, 5(3), 193-226.
- Allameh, M. Zamani, M. ve Davoodi, S. M. R. (2011). The relationship between organizational culture and knowledge management:(A case study: Isfahan University). *Procedia Computer Science*, 3, 1224-1236.
- Alshuwaikhat, H. M. ve Abubakar, I. (2008). An Integrated Approach to Achieving Campus Sustainability: Assessment of the Current Campus Environmental Management Practices. *Journal of cleaner production*, 16(16), 1777-1785.

- Altınöz, M. (2008). An overall approach to the communication of organizations in conventional and virtual offices. *International Journal of Information and Communication Engineering*, 2(5), 627-633.
- Altınpınar, E. E. (2021). *Türkiye'deki Üniversitelerin Kurumsal Web Sayfaları Üzerinden Örgüt Kültürünün İncelenmesi: Söylem Analizi Üzerine Bir Çalışma*. Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Altıntaş, M. (2023). *2023Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişim, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü*. Doktora Tezi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Altıntaş, C. ve Türker, D. (2012). Sürdürülebilir tedarik zincirleri: sürdürülebilirlik raporlarının içerik analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(3), 39-64.
- Alvesson, M. (1989). Concepts of organizational culture and presumed links to efficiency. *Omega*, 17(4), 323-333.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. Sage Publications Ltd, London
- Alznauer, M. (2015). *Hegel's Theory of Responsibility*. Cambridge University Press, Cambridge
- Amaral, A. R. Rodrigues, E. Gaspar, A. R. ve Gomes, A. (2020). A review of empirical data of sustainability initiatives in university campus operations. *Journal of cleaner production*, 250, 119558.
- An, J.-Y. Yom, Y.-H. ve Ruggiero, J. S. (2011). Organizational culture, quality of work life, and organizational effectiveness in Korean university hospitals. *Journal of transcultural nursing*, 22(1), 22-30.
- Anderson, R. ve Anderson, K. (1982). HRD in "Z" type companies. *Training & Development Journal*.
- Anwar, M. N. Yousuf, M. I. ve Sarwar, M. (2008). Decision making practices in universities of Pakistan. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 3(4), 19-26.
- Aras, G. ve Crowther, D. (2009). Corporate sustainability reporting: a study in disingenuity? *Journal of Business Ethics*, 87, 279-288.
- Argenti, P. A. (1998). *Corporate Communication*. Irwin McGraw-Hill, Boston
- Argenti, P. A. (2006). How technology has influenced the field of corporate communication. *Journal of business and technical communication*, 20(3), 357-370.

- Argon, T. ve Kösterelioğlu, M. A. (2009). Akademisyenlerin Akademik İletişim Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 43-61.
- Arısoy, B. (2007). *Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arslan, A. ve Gül, H. (2022). Örgütsel İletişim İkliminin Kuruma Duyulan Güvene Etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(4), 1542-1558.
- Arslan, B. ve Arslan, E. (2003). Örgütsel İletişim. In U. Demiray (Ed.), *Meslek Yüksek Okulları İçin Genel İletişim*. Pegem Yayıncılık, Ankara
- Arslan, G. (2022). *Organizational Effectiveness In Terms of Leadership, Organizational Citizenship Behaviors, Teacher Self-efficacy: The Role of Organizational Communication in a School of Foreign Languages Context*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yabancı Dil Eğitimi Programı, Çanakkale.
- Asif, S. ve Sargeant, A. (2000). Modelling internal communications in the financial services sector. *European Journal of marketing*, 34(3/4), 299-318.
- Aslan, E. (1992). Benlik Kavramı ve Bireyin Yaşamındaki Etkileri. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*(4), 7-14.
- Aslan, L. (2020). The Relationship between Diversified Board of Directors, Auditor Selection, Corporate Governance and Sustainability: An Application on Borsa İstanbul Companies. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 22(3), 426-447.
- Atalay, G. E. (2019). Sanal Dünyanın Görgü Kuralları: Netiket. *Medya ve Kültürel Çalışmalar Dergisi*, 1(2), 29-47.
- Atalay, Y. ve Varol, Ç. (2016). İleri Teknoloji Sektöründe Kadın Girişimciliği: Ankara'daki Sektörel ve Mekansal Farklılaşmalar. *Planlama*, 26(3), 181-192.
- Atay, K. (2001). Okul kültürü, kuramdan uygulamaya. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 23, 179-191.
- Ateş, F. M. (2022). *Kurumsal Kültür ve Sürdürülebilirlik ile Kurumsal İtibar İlişkisi: Yabancı Özel Liseler Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- ATPBESYO. (2024). *Bireysel ve Sosyal Sorumluluk Modeli*. ATPBESYO. <https://www.atpbesyo.com/faydali-bilgi/alan-egitimi/bireysel-ve-sosyal-sorumluluk-modeli/102>
- Aurner, R., R. (1967). *Effective Communication in Business Manegement*. South Western Publishing Company, Chicago

- Austin, A. E. (1990). Faculty cultures, faculty values. *New Directions for Institutional Research*, 1990(68), 61-74.
- AÜ. (2024). *Akdeniz Üniversitesi 2023 Yılı İdari Faaliyet Raporu*. Akdeniz Üniversitesi. https://www.akdeniz.edu.tr/tr/duyuru/akdeniz_universitesi_2023_yili_idare_faaliyet_raporu-6961
- Ávila, L. V. Leal Filho, W. Brandli, L. Macgregor, C. J. Molthan-Hill, P. Özuyar, P. G. ve Moreira, R. M. (2017). Barriers to innovation and sustainability at universities around the world. *Journal of cleaner production*, 164, 1268-1278.
- Aybay, R. (1982). *Yurttaşlık (Vatandaşlık) Hukuku: Ders Kitabı ve Temel Yasa Metinleri*. AÜ SBF Basın ve Yayın Yüksek Okulu Basımevi, Ankara
- Aydın, A. (2015). Dijital Vatandaşlık. *Türk Kütüphaneciliği*, 29(1), 142-146.
- Aydın, B. (2019). *Örgütsel iletişimin çalışanların iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkileri*. Ufuk Üniversitesi
- Aydın, Ö. (1999). *Denetim Odağı Farklı Olan Ergenlerin Problem Çözme Becerilerinin Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aydınlı, H. İ. (2003). Örgüt kültürünün yönetim açısından önemi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*(2), 79-99.
- Aygün, S. ve Sağbaş, M. (2022). Sosyal Ağ Kuramı. *İşletme ve İktisadî Bilimler Metodoloji, Araştırma ve Uygulama*.
- Aygün, Ş. ve Özmutaf, N. (2020). Sosyal medyanın aracılık rolü bağlamında örgütsel iletişim ve örgüt kültürü ilişkisi: Anakent belediyelerinde bir uygulama *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(4), 427-449.
- Aypay, A. (2003). Yükseköğretimin yeniden yapılandırılması: Sosyo ekonomik ve politik çevrelerin üniversitelerde kurumsal adaptasyona etkileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 34(34), 194-213.
- Aytürk, N. (2014). *Yönetim Sanatı Başarılı Yönetim ve Yöneticilik*. Nobel Yayınevi, Ankara
- Aziz, A. ve Dicle, Ü. (2017). *Örgütsel iletişim*. Hipey Yayın, İstanbul
- Azizollah, A. Abolghasem, F. ve Amin, D. M. (2016). The relationship between organizational culture and organizational commitment in Zahedan University of Medical Sciences. *Global journal of health science*, 8(7), 195-202.
- Azzone, G. ve Bertele, U. (1994). Exploiting green strategies for competitive advantage. *Long Range Planning*, 27(6), 69-81.

- Bacarr, J. (1994). *How to Succeed in a Japanese company: Strategies for Bridging the Business and Culture Gap*. Carol Punlishing Group, New York
- Bagozzi, R. P. ve Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7), 1-30.
- Bakan, İ. Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, H. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. Aktüel Yayınları, İstanbul
- Baker, J. Lynch, K. Cantillon, S. ve Walsh, J. (2004). *Equality: From Theory to Action*. Palgrave Macmillan, New York
- Baker, K. A. (2002). Organizational Communication. In E. L. Malone (Ed.), *Management Benchmarking Study*. Washington Research Evaluation Network, Washington, DC
- Bakır, E. (2016). *Sınıf Öğretmeni Adaylarının Dijital Vatandaşlık Seviyelerinin Dijital Vatandaşlık Alt Boyutlarına Göre İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Baldrige, J. V. Curtis, D. V. Ecker, G. P. ve Riley, G. L. (2000). Alternative Models of Governance in Higher Education. In M. C. Brown (Ed.), *Organization and Governance in Higher Education*. Pearson Custom Publishing, Boston
- Baldwin, J. R. Perry, S. D. ve Moffitt, M. A. (2004). Communication theories for everyday life.
- Baloğlu, B. (2005). Hipotez ve Varsayım Birbirlerinin Yerine Kullanılabilir Mi? *Istanbul Journal of Sociological Studies*(32), 125-129.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual review of psychology*, 52(1), 1-26.
- Banner, D. K. ve Gagné, T. E. (1995). *Designing effective organizations: Traditional and transformational views*. Sage Publications, London
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, 26(3), 197-218.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive*. Harvard university press, Cambridge
- Barney, J. (1984). *Economic profit from organizational culture*.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management review*, 11(3), 656-665.

- Barney, J. B. ve Griffin, R. W. (1992). *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior*. Houghton Mifflin Company, Boston
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barut, Y. ve Onay, M. (2018). Örgüt Kültürü ve Liderlik Tarzı Arayışında, Yeni Argümanlar: Manisa Vestel Fabrikasında Bir Çalışma. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)*, 3(1), 181-193.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik yönetim*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- Bashforth, K. (2019). *Culture Shift: A Practical Guide to Managing Organizational Culture*. Bloomsbury Publishing,
- Basiago, A. D. (1999). Economic, social, and environmental sustainability in development theory and urban planning practice. *Environmentalist*, 19(2), 145-161.
- Başaran, İ. E. (1991). Örgütsel davranış. (İkinci baskı). Ankara: Gül Yayınevi.
- Başlar, G. (2013, 23-25 Ocak 2013). Yeni Medyanın Gelişimi ve Dijitalleşen Kapitalizm. Akademik Bilişim-XV. Akademik Bilisim Konferansı, Antalya.
- Başpınar, N. Ö. (2012). Büro Yönetiminde Yönelme. In D. Tengilimoğlu (Ed.), *Büro Yönetimi* (pp. 67-100). Eskişehir Üniversitesi Yayını, Eskişehir
- Başıyigit, A. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Bauer, J. (2012). *Exploration of Organizational Sustainability and Employee Job Satisfaction*. Doktora Tezi, Walden University College of Management and Technology, USA.
- Bayanova, A. R. Vodenko, K. V. Sizova, Z. M. Chistyakov, A. A. Prokopyev, A. I. ve Vasbieva, D. G. (2019). A Philosophical view of organizational culture policy in contemporary universities. *European Journal of Science and Theology*, 15(3), 121-131.
- Bayertz, K. (1995). *Herkunft der Verantwortung*. In idem. Hrsg. *Verantwortung. Prinzip oder Problem?* Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt
- Bayhantopçu, E. ve Özuyar, P. G. (2021). Sürdürülebilir üniversitelerin yönetim-strateji çalışmaları ve iletişimi için karşılaştırma bazlı bir yaklaşım önerisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(45), 396-412.
- Bayrak, S. (1995). *Örgütlerde Etkili İletişim ve İletişim Yönetimi*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Bayrak, S. (2001). *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*. Beta Yayınları, İstanbul

- Bayrakçı, M. (2007). Sosyal Öğrenme Kuramı ve Eğitimde Uygulanması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(14), 198-210.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Baytok, A. (2006). *Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü*. Doktora, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Becher, T. (1981). Towards a definition of disciplinary cultures. *Studies in Higher Education*, 6(2), 109-122.
- Belasen, A. T. (2008). *The Theory and Practice of Corporate Communication: A Competing Values Perspective*. Sage Publishing, London
- Bell, A. H. ve Smith, D. M. (2009). *Management Communication*. John Wiley & Sons, Inc., New York
- Belshaw, D. (2014). *The Essential Elements of Digital Literacies*. Doug Belshaw.
- Ben-David, J. (1975). On the traditional morality of science. *Newsletter of the Program on Public Conceptions of Science*, 13, 24-36.
- Bénabou, R. ve Tirole, J. (2009). Individual and Corporate Social Responsibility. *Economica*, 77(305), 1-19.
- Benn, S. Dunphy, D. ve Griffiths, A. (2006). Enabling change for corporate sustainability: An integrated perspective. *Australasian Journal of Environmental Management*, 13(3), 156-165.
- Benn, S. Edwards, M. ve Williams, T. (2014). *Organizational Change for Corporate Sustainability*. Routledge, London
- Berberoğlu, G. ve Baraz, B. (1999). Tusaş Motor Sanayii A.Ş.'de Örgüt Kültürü Araştırması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 65-84.
- Berger, I. E. Cunningham, P. H. ve Drumwright, M. E. (2007). Mainstreaming corporate social responsibility: Developing markets for virtue. *California management review*, 49(4), 132-157.
- Bergquist, W. H. ve Pawlak, K. (2007). *Engaging the six cultures of the academy: Revised and expanded edition of the four cultures of the academy*. John Wiley & Sons, New York
- Berkowitz, L. ve Daniels, L. R. (1963). Responsibility and dependency. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66(5), 429-436.
- Berkowitz, L. ve Lutterman, K. G. (1968). The traditional socially responsible personality. *Public opinion quarterly*, 32(2), 169-185.

- Berman, S. (1990). The Real Ropes Course: The Development of Social Consciousness. *Esr Journal*, 1, 1-18.
- Berrio, A. A. (2003). An organizational culture assessment using the competing values framework: A profile of Ohio State University Extension. *The Journal of Extension*, 41(2), 4.
- Bertels, S. Papania, L. ve Papania, D. (2010). Embedding sustainability in organizational culture. *A systematic review of the body of knowledge*. London, Canada: Network for Business Sustainability, 25.
- Besler, S. (2009). Kurumsal Sürdürülebilirlik. *Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik*.
- Besse, R. M. (1973). A Comparison of the University with the Corporation. In J. A. Perkins (Ed.), *The University as an Organization*. : McGraw-Hill Book Company, New York
- Beytekin, O. F. Yalçinkaya, M. Doğan, M. ve Karakoç, N. (2010). The organizational culture at the university. *The International Journal of Educational Researchers*, 2(1), 1-13.
- Bhavnani, S. P. Narula, J. ve Sengupta, P. P. (2016). Mobile technology and the digitization of healthcare. *European heart journal*, 37(18), 1428.
- Bibri, M. (2008). *Corporate Sustainability/CSR Communications and Value Creation: A marketing Approach*. Master of Business Administration (MBA), School of Management Blekinge Institute of Technology Blekinge Institute of Technology Karlskrona, Sweden.
- Bice, S. ve Coates, H. (2016). University sustainability reporting: taking stock of transparency. *Tertiary Education and Management*, 22(1), 1-18.
- Binboğa, G. (2017). Sürdürülebilirlik Kapsamında Kyoto Protokolü Esneklik Mekanizmaları Ve Türkiye'nin Durumunun İncelenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(04), 207-238.
- Binici, N. Z. (2010). *Örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Birnbaum, R. ve Edelson, P. J. (1989). How colleges work: The cybernetics of academic organization and leadership. In: Taylor & Francis.
- BİST. (2020). *Şirketler için Sürdürülebilirlik Rehberi*. B. İ. A. Şirketi. <https://www.borsaistanbul.com/tr/duyuru/3037/borsa-istanbuldan-sirketler-icin-surdurulebilirlik-rehberi>

- Bittner-Fessler, A. ve Weicht, J. F. (2020). Beyond sustainability communication: Sustainability-integrated corporate communications. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 15(1), 1-9.
- Blackburn, W. R. (2012). *The sustainability handbook: The complete management guide to achieving social, economic and environmental responsibility*. Routledge,
- Blagescu, M. de Las Casas, L. ve Lloyd, R. (2005). *Pathways to Accountability*. One World Trust, London
- Blake, R. ve Mouton, J. (1964). The managerial grid: The key to leadership excellence. *Houston: Gulf Publishing Co*, 350.
- Blau, P. M. (1973). *The Organization of Academic Work*. John Willey and Sons, New York
- Bok, H. (2022). *Freedom and Responsibility*. Princeton University Press, Princeton
- Boone, L. E. ve Kurtz, D. L. (2003). *Contemporary Business Communications*. Thomson-South Western College Publishing, Ohio
- Borca, C. ve Baesu, V. (2014). A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 496-503.
- Bovée, C. L. ve Thill, C. V. (2008). *Business Communication Today*. Pearson, USA
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper and Row, New York
- Bozoğlu, G. (2011). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık açısından eğitim sektöründe Yalova ilinde karşılaştırmalı bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Braxton, J. M. ve Bayer, A. E. (1999). *Faculty Misconduct in Collegiate Teaching*. John Hopkins University, Baltimore
- Brockhaus, S. Fawcett, S. E. Knemeyer, A. M. ve Fawcett, A. M. (2017). Motivations for Environmental and Social Consciousness: Reevaluating the Sustainability-based View. *Journal of cleaner production*, 143, 933-947.
- Brookfield, S. (2013). Sorumluluk seviyeleri. In D. Hellison (Ed.), *Fiziksel aktivite yoluyla bireysel ve sosyal sorumluluk öğretimi*. Nobel Yayıncılık, Ankara
- Brown, A. (2009). *Personal Responsibility: Why it Matters*. Bloomsbury Publishing, London
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. Guilford Publications, New York
- Brugger, F. (2010). *Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation: Bedeutung, Charakteristika und Herausforderungen*. Springer-Verlag, Wiesbaden

- Brundtland, G. H. ve Khalid, M. (1987). *Our common future*. Oxford University Press, Oxford, GB,
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir
- Buente, W. (2011). *Modeling Citizenship Offline and Online: Internet Use, Information, and Political Action during the 2008 Election Campaign*. Doktora Tezi, Indiana University, Indiana.
- Bulut, M. (2021). Building a Sustainable University Campus in Turkey: The Case of Istanbul Sabahattin Zaim University. *Journal of Sustainability Perspectives*, 1, 263-269.
- Buono, A. F. Bowditch, J. L. ve Lewis III, J. W. (1985). When cultures collide: The anatomy of a merger. *Human relations*, 38(5), 477-500.
- Bütüner, O. (2011). *İşletmelerde örgüt kültürü ve örgütsel değerlerin iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına etkisi üzerine bir araştırma*. Tüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Büyüköztürk, Ş. Akgün, Ö. E. Demirel, F. Karadeniz, Ş. ve Çakmak, E. K. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi, Ankara
- Cabal, A. B. (1993). *The University as an Institution Today: Topics for Reflection*. UNESCO Publishing, Paris
- Callens, I. ve Tyteca, D. (1995). *Towards Indicators of Sustainable Development for Firms-- Concepts and Definitions*. Université Catholique de Louvain, Belgium
- Callens, I. ve Tyteca, D. (1999). Towards indicators of sustainable development for firms: a productive efficiency perspective. *Ecological economics*, 28(1), 41-53.
- Cameron, K. (2004). A Process for Changing Organization Culture. In T. G. Cummings (Ed.), *Handbook of organization development* (pp. 429-445). Sage Publishing, Thousand Oaks, CA
- Cameron, K. S. ve Freeman, S. J. (1991). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness. *Research in organizational change and development*, 5, 23-58.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons, London
- Can, H. (1997). *Yönetim ve organizasyon. B., Siyasal Kitabevi, Ankara*.
- Can, H. Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. Arıkan Yayınevi, İstanbul
- Canary, H. E. ve McPhee, R. D. (2010). Introduction: Toward a Communicative Perspective on Organizational Knowledge. In H. E. C. a. R. D. McPhee (Ed.), *Communication and*

- Organizational Knowledge: Contemporary Issues for Theory and Practice* (pp. 23-36). Roudledge, London
- Canıkalp, E. ve Ünlükaplan, İ. (2015). *Hiyerarşik Düzendeki Heterarşik Düzene: Yönetişim Kavramı ve Yönetişim Teorileri*. Tisk Akademi, İstanbul
- Cansu, O. C. (2006). *Örgüt Kültürü ile Örgütsel İletişim İlişkisi ve Bir Şirket Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Caradonna, J. L. (2022). *Sustainability: A history*. 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.
- Carriere, J. ve Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career development international*, 14(1), 29-49.
- Carrillo, J. D. ve Gromb, D. (2007). Cultural inertia and uniformity in organizations. *The Journal of Law, Economics, & Organization*, 23(3), 743-771.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. ve Buchholtz, A. K. (2003). *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. South Western College Publishing, Cincinnati
- Carroll, G. R. ve Harrison, J. R. (1998). Organizational demography and culture: Insights from a formal model and simulation. *Administrative science quarterly*, 637-667.
- Cascio, W. F. (2000). Managing a Virtual Workplace. *Academy of management perspectives*, 14(3), 81-90.
- Caymaz, E. Soran, S. ve Erenel, F. (2014). İşletmelerde Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisi: Küresel İlkeler Sözleşmesi Türkiye Örneği. *Journal of Management, Marketing and Logistics*, 1(3), 208-217.
- Champoux, J. E. (1996). *Organizational Behaviour: Individual, Groups, and Processes*. West Publishing, Minneapolis

- Champoux, J. E. (2010). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*. Routledge, London
- Chang, J. C. (2006). *Communication Satisfaction in the Privatization Process: The Experience of a Taiwan Agency*. Doktora Tezi, Touro University UMI Dissertation Service, California.
- Charvatova, D. (2006). Relationship Between Communication Effectiveness and the Extent of Communication Among Organizational Units. *International Journal of Human and Social Sciences*, 1(1), 32-34.
- Chatman, J. A. ve Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be? *Academy of management journal*, 37(3), 522-553.
- Chebat, J.-C. (1986). Social Responsibility, Locus of Control, and Social Class. *The Journal of Social Psychology*, 126(4), 559-561.
- Chipunza, C. ve Malo, B. (2017). Organizational culture and job satisfaction among academic professionals at a South African university of technology. *Problems and Perspectives in management*(15, Iss. 2), 148-161.
- Choi, M. (2016). A Concept Analysis of Digital Citizenship for Democratic Citizenship Education in the Internet Age. *Theory & Research in Social Education*, 44(4), 565-607.
- Choi, M. Glassman, M. ve Cristol, D. (2017). What it means to be a citizen in the internet age: Development of a reliable and valid digital citizenship scale. *Computers & Education*, 107, 100-112.
- Chomsky, N. (2006). *Language and mind*. Cambridge University Press,
- Christofi, A. Christofi, P. ve Sisaye, S. (2012). Corporate sustainability: historical development and reporting practices. *Management Research Review*, 35(2), 157-172.
- Christopher, A. N. ve Schlenker, B. R. (2005). The Protestant work ethic and attributions of responsibility: Applications of the Triangle Model 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(7), 1502-1515.
- Ciegis, R. Ramanauskiene, J. ve Martinkus, B. (2009). The Concept of Sustainable Development and its Use for Sustainability Scenarios. *Engineering Economics*, 62(2), 28-37.
- Clampitt, P. G. ve Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication* (1973), 30(1), 5-28.

- Clark, B. R. (1986). *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-national Perspective*. University of California Press, Berkeley
- Clement, R. W. (2005). The lessons from stakeholder theory for US business leaders. *Business horizons*, 48(3), 255-264.
- Closs, D. J. Speier, C. ve Meacham, N. (2011). Sustainability to support end-to-end value chains: the role of supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 101-116.
- Conrad, C. ve Poole, M. S. (2011). *Strategic Organizational Communication: In a Global Economy*. John Wiley & Sons, New York
- Conrad, C. ve Sollitto, M. (2017). History of Organizational Communication. In C. R. S. a. L. Lewis (Ed.), *The international Encyclopedia of Organizational Communication* (pp. 1-32). Wiley & Sons Inc., New Jersey
- Contractor, N. S. ve Eisenberg, E. M. (1990). Communication networks and new media in organizations. In J. F. a. C. W. Steinfield (Ed.), *Organizations and Communication Technology*. Sage Publications, Inc., California
- Cooke, R. A. ve Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, 13(3), 245-273.
- Cornelissen, J. P. (2004). *Corporate Communication: A guide to Theory and Practice*. Sage Publications, London
- Cornelissen, J. P. ve Kafouros, M. (2008). The Emergent Organization: Primary and Complex Metaphors in Theorizing About Organizations. *Organization studies*, 29(7), 957-978.
- Coşkun, İ. L. (2013). *Türkiye’de tüketici bakış açısıyla kurumsal sürdürülebilirlik bileşenlerinin marka varlığı bileşenleri ile ilişkisi*. Marmara Üniversitesi (Turkey)
- Crane, A. (2000). Corporate greening as amoralization. *Organization studies*, 21(4), 673-696.
- Crino, M. D. ve White, M. C. (1981). Satisfaction in communication: An examination of the Downs-Hazen measure. *Psychological reports*, 49(3), 831-838.
- Cruz, C. M. L. (2007). Organizational Communication and Assumptions of Integrated Communication: Experience in A University in the Implementation/ Restructuring of the Institutional Newspaper. *Conexão-Comunicação e Cultura*, 6(11), 193-209.
- Cushman, D. ve Whiting, G. C. (1972). An approach to communication theory: Toward consensus on rules. *Journal of Communication*, 22(3), 217-238.
- Cüceloğlu, D. (2003). *Keşkesiz Bir Yaşam İçin İletişim Donanımları*. Remzi Kitabevi, İstanbul
- Cüceloğlu, D. (2012). *İletişim Donanımları*. Remzi Kitabevi, İstanbul

- Çağlar, İ. ve Kılıç, S. (2011). *Eğitim Fakülteleri İçin Genel İletişim*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara
- Çakıroğlu, D. ve Şimşek, T. (2022). Örgütsel İletişim Doyumu ile İşe Angaje Olma Arasındaki İlişkide Örgüte Güvenin Aracılık Rolü. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3), 951-972.
- Çalık, D. (2010). Yeni İletişim Teknolojileri ve Örgütsel İletişime Yansımaları. *Ankara Üniversitesi Dergisi*, 2(5), 1-9.
- Çalışkan, A. Ö. (2012). Sürdürülebilirlik Raporlaması. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 5(1), 41-68.
- Çalışkan, O. (2010). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılama Boyutunun Personelinin İş Tatminine ve İşte Kalma Niyetine Etkisi: Antalya Bölgesinde Yer Alan Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çaycı, B. ve Karagülle, A. E. (2016). İletişimin Dijitalleşmesi ve Kültürel Melezleşme. *Global Media Journal TR Edition*(12), 570-586.
- Çeçen, A. (1996). Kültür ve Politika, Genişletilmiş 2. Basım, *Gündoğan Yayınları*, Özkan Matbaacılık, Ankara.
- Çelik, A. ve Şimşek, M. Ş. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. Eğitim Yayınevi, İstanbul
- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Çelik, V. (1994). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Kültürün Verimlilik Kültürünün Oluşmasına Etkisi. Verimlilik Kongresi,
- Çelik, V. (1997). Eğitim yönetiminde kuramsal gelişmeler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 9(9), 31-44.
- Çelikdemir, D. Z. ve Paker, İ. T. (2019). Örgütsel Değişimin Gerçekleşmesinde Örgütsel İletişimin Önemi. *İzmir İktisat Dergisi*, 34(3), 431-441.
- Çetin, M. Doğan, B. ve Kınık, F. Ş. F. (2016). Yükseköğretimde Örgütsel Kültürün Öğrencilerin Karar Verme Stillerine Etkisi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(9), 223-232.
- Çetintaş, H. B. (2014). *Kurumsal İletişim Stratejisi ve Kurumsal Bloglar*. Eğitim Yayınevi, Konya
- Çetintaş, H. B. (2016). Yönetim Yaklaşımlarında Örgütsel İletişim Olgusunun Değerlendirilmesi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 4(1), 173-199.

- Çiftçi, S. ve Sakallı, H. (2016). Sınıf Öğretmeni Adaylarının Dijital Vatandaşlık Düzeyleri ile Siber Zorbalık Eğilimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 6(2), 100-119.
- Çimen, M. A. (2009). *Polis Meslek Yüksek Okullarında Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü ve Önemi*. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Çınarlı, İ. (2009). *Stratejik İletişim Yönetimi*. Beta Basım Yayım, İstanbul
- Çıngı, H. (1994). *Örnekleme Kuramı*. Hacettepe Üniversitesi Basımevi, Ankara
- Çoban, M. Ayözen, Y. E. ve Büdeyri, B. (2021). Türkiye’ De Bir Kamu Kurumunda Örgüt Kültürü Algısı: Denison Örgüt Kültürü Modeli Uygulaması. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 7(45), 1158-1172.
- Çolak, A. (2022). *Sosyal Bilgiler Öğretmen Adaylarının Dijital Vatandaşlık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ordu.
- Çolak, A. ve Öztürk, T. (2022). Sosyal Bilgiler Öğretmen Adaylarının Dijital Vatandaşlık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *International Journal of New Approaches in Social Studies*, 6(2), 367-394.
- Çorakçı, B. (2012, 25-27 Nisan). *Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Ürün Çeşitlendirme Açısından Karbon Nötrlük*. 18. Uluslararası Enerji ve Çevre Fuarı ve Konferansı,
- Çorbacı, Ö. L. ve Ertekin, M. (2018). Sustainable green Campus. In D. A. Atilla Atik, Hasan Arapgirlioğlu, Robert L. Elliott, Salim Hızıroğlu (Ed.), *The Most Recent Studies in Science and Art* (pp. 901-914). Nobel Kiyap yayınevi, Ankara
- Çubukcu, A. ve Bayzan, Ş. (2013). Türkiye’de Dijital Vatandaşlık Algısı ve bu Algıyı İnternetin Bilinçli, Güvenli ve Etkin Kullanımı ile Artırma Yöntemleri. *Middle Eastern & African Journal of Educational Research*, 5(1), 148-174.
- Daft, R. L. (2010). *New Era of Management* (9 ed.). Cengage Learning, Boston
- Daft, R. L. (2015). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning Canada Inc., North Way
- Daft, R. L. ve Lengel, R. H. (1984). Information Richness: A new Approach to Managerial Behavior and Organizational Design. In B. M. a. C. Staw, L.L. (Ed.), *Research in organizational behavior*. Jai Press, Greenwich
- Dagiliūtė, R. Liobikienė, G. ve Minelgaitė, A. (2018). Sustainability at universities: Students’ perceptions from Green and Non-Green universities. *Journal of cleaner production*, 181, 473-482.

- Daily, B. F. ve Huang, S. c. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1539-1552.
- Dal, A. (2012). Grup İletişimi ve Örgüt İçi İletişim. In U. E. Nezih Orhan. (Ed.), *İletişim Bilgisi*. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir
- Dalay, İ. (2001). *Yönetim ve Organizasyon: İlkeler, Teoriler ve Stratejiler*. Yok Yayınevi, Sakarya
- Daly, A. J. (2012). Data, dyads, and dynamics: Exploring data use and social networks in educational improvement. *Teachers College Record*, 114(11), 1-38.
- Daly, H. E. (1974). The economics of the steady state. *The American Economic Review*, 64(2), 15-21.
- Dance, F. E. (1985). Information and Behavior. In B. D. Ruben (Ed.), *The Functions of Human Communication*. Transaction Inc., New Jersey
- Dandridge, T. C. Mitroff, I. ve Joyce, W. F. (1980). Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of management review*, 5(1), 77-82.
- Daniel, E. C. ve Eze, O. L. (2016). The role of formal and informal communication in determining employee affective and continuance commitment in oil and gas companies. *International Journal of Advanced Academic Research-Social & Management Sciences*, 2(9), 33-44.
- Davis, K. (1953). *Management Communication and the Grapevine*. Harvard University Review, Boston
- Davis, K. ve Blomstrom, R. L. (1971). *Business, Society, and Environment: Social Power and Social Response*. McGraw-Hill, New York
- De Kruijf, H. ve Van Vuuren, D. (1998). Following sustainable development in relation to the north-south dialogue: ecosystem health and sustainability indicators. *Ecotoxicology and environmental safety*, 40(1-2), 4-14.
- De Pelsmacker, P. Geuens, M. ve Van den Bergh, J. (2007). *Marketing Communications: A European Perspective*. Pearson Education, Harlow
- de Santana, C. Pontes, I. Silva, R. ve Nunes, M. (2012). Applying Traits of Mobile Web Accessibility and Usability in Federal University of Sergipe: Citizenship and Respect for Digital Inclusion. *Revista Geintec-Gestao Inovacao E Tecnologias*, 2(5), 445-464.
- Deal, T. E. ve Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley Co., Massadussets

- Deal, T. E. ve Kennedy, A. A. (1983). Culture: A new look through old lenses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19(4), 498-505.
- Değirmencioğlu, G. (2016). Dijitalleşme Çağında Gazeteciliğin Geleceği ve İnovasyon Haberciliği. *Trt Akademi*, 1(2), 590-606.
- Demir, K. ve Elma, C. (2003). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*. AnıYayıncılık, İstanbul
- Demir, N. (2005). *Örgüt kültürü-iş tatmini ilişkisi: Plastik sektöründe bir araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, İstanbul.
- Demir, N. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini: plastik sektöründe bir araştırma*. Türkmen Kitabevi,
- Demir, T. (2013). *Personel güçlendirmenin iç girişimciliğe etkisi ve örgüt kültürünün bu ilişkideki rolü üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(1), 411-444.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons, New York
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review*, 21(3), 619-654.
- Denison, D. R. ve Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D. R. ve Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in organizational change and development*, 5(1), 1-21.
- Derin, N. ve Doğan, F. (2022). Örgütsel İletişim ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracı Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(45), 613-634.
- DeSanctis, G. ve Monge, P. (1999). Introduction to the special issue: Communication processes for virtual organizations. *Organization science*, 10(6), 693-703.
- Deshpandé, R. Farley, J. U. ve Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(1), 23-37.

- Deshpande, R. ve Webster Jr, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of marketing*, 53(1), 3-15.
- Dillard, J. Dujon, V. ve King, M. C. (2008). *Understanding the social dimension of sustainability*. Routledge,
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Dinç, E. ve Abdioğlu, H. (2009). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İmkb–100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 157-184.
- Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, İstanbul
- Dinlemez, Ş. (2021). *Türkçe Öğretmeni Adaylarının Dijital Okuryazarlık Düzeyleri İle Dijital Vatandaşlık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- Disterheft, A. Caeiro, S. Azeiteiro, U. M. ve Leal Filho, W. (2013). Sustainability science and education for sustainable development in universities: a way for transition. *Sustainability assessment tools in higher education institutions: Mapping trends and good practices around the world*, 3-27.
- do Carmo Silva, M. ve Gomes, C. F. S. (2015). Practices in project management according to Charles Handy's organizational culture typologies. *Procedia Computer Science*, 55, 678-687.
- Doğan, B. (2021). *Türk Bankacılık Sektöründe Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansının Entropi ve Gri İlişkisel Analiz Yöntemleriyle Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Doğru, G. (2012). *Kurumsal Sürdürülebilirlikte Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Doğu Öztürk, İ. (2023). *Üniversitelerde Kurumsal Sürdürülebilirlik*. <https://yesilbuyume.org/universitelerde-kurumsal-surdurulebilirlik/>
- Douglass, N. H. Yurttutan, Ö. ve Özen, Y. (2001). *Saygı ve Sorumluluk Eğitiminde Yeni Yaklaşımlar*. Nobel Yayın, Ankara
- Downs, C. W. ve Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 14(3), 63-73.
- Dökmen, Ü. (2004). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. Sistem Yayıncılık, İstanbul

- Dönmezer, S. (1974). *Sosyoloji*. Hüsnütabiat Matbaası, İstanbul
- Droms Hatch, C. ve Stephen, S.-A. (2015). Gender Effects on Perceptions of Individual and Corporate Social Responsibility. *Journal of Applied Business and Economics*, 17(3), 63-71.
- Drucker, P. (2012). *Post-Capitalist Society*. Routledge, London
- DuBrin, A. J. (2012). *Essentials of management*. South-Western Publishing, Sacramento
- Duff, R. A. (1990). *Intention, Agency and Criminal Liability: Philosophy of Action and the Criminal Law*. Basic Blackwell, Oxford
- Durmaz, M. (2004). *Kişilerarası İletişim ve Motivasyon*. Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir
- Dursun, İ. T. (2013). Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi: Hofstede'nin boyutları açısından bir değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 43-56.
- Duygulu, E. ve Eroğlu, K. (2006). Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi: Bir Firma Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 1-21.
- Dyllick, T. ve Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141.
- e Cunha, M. P. (2002). "The best place to be" managing control and employee loyalty in a knowledge-intensive company. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(4), 481-495.
- Eccles, R. G. Ioannou, I. ve Serafeim, G. (2012). *The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance*. National Bureau of Economic Research Cambridge, Cambridge
- Edwards, J. D. ve Kleiner, B. H. (1988). Transforming organisational values and culture effectively. *Leadership & Organization Development Journal*, 9(1), 13-16.
- Ehtesham, U. M. Muhammad, T. M. ve Muhammad, S. A. (2011). Relationship between organizational culture and performance management practices: a case of university in Pakistan. *Journal of Competitiveness*, 4(3), 78-86.
- Ekici, K. (2013). *Örgütsel İletişim*. Yargı Yayınevi, Ankara
- Ekinci, K. (2006). *Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Elgünler, T. Ç. ve Fener, T. Ç. (2011). İletişimin kalitesini etkileyen engeller ve bu engellerin giderilmesi. *Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 1(1), 35-39.

- Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. The Triple Bottom Line: Does it All Add Up. In A. H. J. Richardson (Ed.), *Assessing the Sustainability of Business and CSR* (pp. 1-16). Earthscan Publications Ltd., London
- Ellis, D. G. ve Maoz, I. (2003). A Communication and Cultural Codes Approach to Ethnonational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 14(3/4), 255-272.
- Eraslan, L. (2011). Bireysel sosyal sorumluluk ölçeğinin (BSS) geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 24(24), 81-92.
- Erbay, A. (2009). İnsan Hakları ve Demokrasi Açısından Yurttaşlık. International Congress On Intercultural Dialogue And Education Human Being, Society, Intercultural Dialogue and Education at the Beginnings of the 21 st Century, Bursa.
- Erçetin, Ş. Ş. Akbaşlı, S. ve Durnalı, M. (2018). Dijital Teknolojilere Erişim Motivasyonu Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 8(4), 75-88.
- Erdal, M. (2010). *Kooperatif işletmelerde örgüt kültürü; kooperatif ve özel sektör işletmelerinde örgüt kültürünün karşılaştırmalı analizi*. Yüksek lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Erdem, A. R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(4), 51-57.
- Erdem, A. R. (2003). Üniversite Kültüründe Önemli bir Unsur: Değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(4), 55-72.
- Erdem, A. T. ve Beykoz, D. (2023). İletişim Becerisinin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgütsel İletişim İkliminin Düzenleyici Rolü: Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 736-760.
- Erdem, C. ve Koçyigit, M. (2019). Exploring Undergraduates' Digital Citizenship Levels: Adaptation of the Digital Citizenship Scale to Turkish. *Malaysian Online Journal of Educational Technology*, 7(3), 22-38.
- Erdem, F. (1996). Örgütsel davranış ve yönetsel psikoloji. Ankara: Friedrich-Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını.
- Erdem, F. ve İşbaşı, J. Ö. (2001). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 1(1), 33-57.
- Erdoğan, İ. (2004). *Eğitimde değişim yönetimi*. Pegem A Yayıncılık,
- Erdoğan, İ. (2011). *İletişimi Anlamak*. Seçkin yayıncılık, İstanbul
- Eren, E. (2002). Stratejik yönetim ve işletme politikası. *İstanbul: Beta Yayınları*.

- Eren, E. (2005). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Basım Yayın, İstanbul
- Eren, E. (2009). Yönetim and organizasyon: Çağdaş and küresel yaklaşımlar. *İstanbul: Beta Yayıncılık*.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- Eren, S. (2011). *İlköğretim Velilerinin Okul Yöneticilerinden Sosyal Sorumluluk Görevine İlişkin Beklentileri (Bağcılar İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ergül, H. F. ve Kurtulmuş, M. (2014). Sosyal Sorumluluk Anlayışının Geliştirilmesinde Topluma Hizmet Uygulamaları Dersine İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(49), 221-232.
- Erhürman, T. (2003). Hukuk İntili Yurttaşlık Eğitimi. In *Hukuk Öğretimi ve Hukukçunun Eğitimi Uluslararası Toplantı*. Ankara: Türkiye Barolar Birliği.
- Erkman, T. ve Şahinoğlu, F. (2012). Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin çalışan algıları ile örgütsel bağlılığın hizmet sektöründe incelenmesi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(2), 267-294.
- Eroğlu, E. ve Özkan, G. (2009). “Örgüt Kültürü” ve “İletişim Doyumu” ile Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği. *Selçuk İletişim*, 5(4), 50-61.
- Eroğlu, E. ve Sarıkamış, Ç. (2008). Örgüt kültürü ve örgütsel İletişim arasındaki İlişkinin örgüte bağlılık ve İş tatminine etkisi: Başarı teknik servisi aş'ında bir uygulama. *İletişim Fakültesi Dergisi*(32), 53-66.
- Erogluer, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 121-136.
- Ertekin, İ. (2017). Kamu ve Özel Sektör Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel İletişim Çalışmalarının Karşılaştırılması [Doktora Tezi].
- Ertekin, İ. Ilgın, H. Ö. ve Yengin, D. A. (2018). Örgütsel İletişim Kuramları. *Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 8(2), 297-311.
- Ertuğrul, F. (2008). Paydaş teorisi ve işletmelerin paydaşları ile ilişkilerinin yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(31), 199-223.
- Ertuğrul, H. (1992). *Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite*. Başbakanlık Yayınları, Ankara
- Ertürk, M. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Beta Yayıncılık, İstanbul
- Eskiyörük, D. (2015). *Örgütsel İletişim*. Cinius Yayınları, İstanbul

- Eş, A. (2008). *Sürdürülebilirlik ve Firma Düzeyinde Sürdürülebilirlik Performans Ölçümü*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Printice-Hall, New York
- Eyyüpoğlu, A. A. (2017). *Örgütsel İletişimin Örgüt İçi İlişkilerin Etkinliği Açısından Önemi: Şırnak Üniversitesi Örneği*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Faber, N. Jorna, R. ve Van Engelen, J. (2005). The sustainability of " sustainability"—A study into the conceptual foundations of the notion of " sustainability". *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 7(01), 1-33.
- Farmer, L. (2010). 21. Century Standarts for Information Literacy. *Leadership*, 39(4), 20-22.
- Farvar, M. T. ve Milton, J. P. (1972). *The Careless Technology: Ecology and International Development*. Natural History Press, Garden City
- Fernández-Prados, J. Díaz, A. L. ve Pérez, J. S. (2010). University and Digital Citizenship: Cyberactivism. Edulearn10: International Conference on Education and New Learning Technologies, 5-7 July, Barcelona/Spain.
- Fernández-Prados, J. S. ve Lozano-Diaz, A. (2021). The challenge of active digital citizenship in European higher education: analysis of cyberactivism among university students. *EDDMETIC*, 10(1), 118-134.
- Fey, C. F. ve Denison, D. R. (2000). Organizational Culture and Effectiveness: The Case of Foreign Firms in Russia. In *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration*. Stockholm: Stockholm School of Economics.
- Fidan, M. (2012). *İletişim Kurmak İstiyorum*. Tablet Kitabevi, Konya
- Fidan, M. (2018). Örgüt Yazınının Kuramsal İncelemesi ve Metaforik bir Tasarım olarak Mutlu Örgüt. *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 17-33.
- Fidanoğlu, A. (2021). *Kurumsal Sürdürülebilirlik Oryantasyonun İşletme Performansına Etkisinde Sürdürülebilir Tedarik ve Ürün Tasarımının Aracılık ile Tedarikçilerle Entegrasyonun Düzenleyici Rolü*. Doktora Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Gaziantep.
- Filiz, B. (2016). *Bireysel ve sosyal sorumluluk modelinin sorumluluk davranışlarının kazandırılmasında kullanılması: TVF spor lisesi örneği*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Filiz, B. ve Demirhan, G. (2015). Bireysel ve Sosyal Sorumluluk Ölçeği'nin (BSS-Ö) Türk Diline Uyarlanma Çalışması. *Spor Bilimleri Dergisi*, 26(2), 51-64.

- Fish, R. S. Kraut, R. E. Root, R. W. ve Rice, R. E. (1992). Evaluating Video as a Technology for Informal Communication. Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems,
- Fissi, S. Romolini, A. Gori, E. ve Contrì, M. (2021). The Path toward a Sustainable Green University: The Case of the University of Florence. *Journal of cleaner production*, 279, 1-9.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Fougère, M. ve Moulettes, A. (2007). The construction of the modern west and the backward rest: studying the discourse of Hofstede's culture's consequences. *Journal of Multicultural Discourses*, 2(1), 1-19.
- Fralinger, B. ve Olson, V. (2007). Organizational culture at the university level: A study using the OCAI instrument. *Journal of College Teaching & Learning (TLC)*, 4(11).
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. MA: Pitman, Marshfield
- Frost, S. H. ve Gillespie, T. W. (1998). Organizations, culture, and teams: Links toward genuine change. *New Directions for Institutional Research*, 1998(100), 5-15.
- Frydrychowicz, S. (2005). The influence of interpersonal communication on human development. *Psychology of Language and Communication*, 9(2), 69-82.
- Furnham, A. (1991). Work and leisure satisfaction. In M. A. F. Strack, & N. & Schwartz (Eds.), *Subjective well-being: An interdisciplinary perspective* (pp. 235-259). Pergamon Press, New York
- Fuster, E. Padilla-Meléndez, A. Lockett, N. ve del-Águila-Obra, A. R. (2019). The emerging role of university spin-off companies in developing regional entrepreneurial university ecosystems: The case of Andalusia. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 219-231.
- Gainey, T. W. Kelley, D. E. ve Hill, J. A. (1999). Telecommuting's impact on corporate culture and individual workers: Examining the effect of employee isolation. *SAM Advanced management journal*, 64(4), 4.
- Galpin, T. Whittington, J. L. ve Bell, G. (2015). Is Your Sustainability Strategy Sustainable? Creating a Culture of Sustainability. *Corporate Governance*, 15(1), 1-17.
- Gao, S. S. ve Zhang, J. J. (2006). Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability. *Business process management journal*, 12(6), 722-740.

- Gedik, Y. (2020). Sosyal, ekonomik ve çevresel boyutlarla sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma. *Uluslararası Ekonomi Siyaset İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(3), 196-215.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures* (Vol. 5019). Basic books, New York
- Gelles, J. P. ve Levine, A. (1995). *Sociology*. McGraw-Hill, Inc., New York
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Gezici, H. S. (2012). *Belediyelerde örgüt kültürü araştırması: Selçuklu belediyesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ghiyasvandian, S. Sedighiyani, A. Kazemnejad, A. ve Iranshahi, I. (2017). Relationship Between Organizational Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Nurses. *Iranian Journal of Medical Ethics and History of Medicine*, 9(6), 20-33.
- Giddings, B. Hopwood, B. ve O'brien, G. (2002). Environment, economy and society: fitting them together into sustainable development. *Sustainable development*, 10(4), 187-196.
- Giovanelli, L. Rotondo, F. ve Ezza, A. (2021). Business models for integration of sustainability in universities: An explorative analysis of Italian state universities. *Journal of cleaner production*, 324, 1-15.
- Giri, V. N. ve Pavan Kumar, B. (2010). Assessing the Impact of Organizational Communication on Job Satisfaction and Job Performance. *Psychological Studies*, 55(2), 137-143.
- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt-içi İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 50(50), 247-268.
- Gizir, S. (2008). Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 182-196.
- Gizir, S. ve Gizir, C. A. (2005). Akademik Ortamda İletişim Analizi Envanteri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 112-125.
- Gizir, S. ve Şimşek, H. (2005). Communication in an Academic Context. *Higher education*, 50, 197-221.
- Gladwin, T. N. Kennelly, J. J. ve Krause, T.-S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of management review*, 20(4), 874-907.
- Glover, J. (1970). *On Responsibility*. Humanities Press, New York
- Gochhayat, J. Giri, V. N. ve Suar, D. (2017). Influence of organizational culture on organizational effectiveness: The mediating role of organizational communication. *Global Business Review*, 18(3), 691-702.

- Godemann, J. Bebbington, J. Herzig, C. ve Moon, J. (2014). Higher education and sustainable development: Exploring possibilities for organisational change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(2), 218-233.
- 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.
- Goffee, R. ve Jones, G. (1996). What holds the modern company together? *Harvard business review*, 74(6), 133-148.
- Goffee, R. ve Jones, G. (1998). *The character of a corporation: How your company's culture can make or break your business*. Harper Collins Business, New York
- Goffee, R. ve Jones, G. (2000). Kurum Kültürü: Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünün İşiniz Üzerindeki Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri. *Ankara: MediaCat Kitapları*.
- Goldhaber, G. M. (1990). *Organizational Communication*. W.C. Brown Publishers, <https://books.google.com.tr/books?id=NBdNjgEACAAJ> Dubuque City
- Goodman, M. B. (1994). *Corporate communication: Theory and practice*. State University of New York Press, New York
- Goodman, M. B. (2010). Introduction to the special issue: Corporate communication: the way forward, on the occasion of CCI–Corporate Communication International's 10th anniversary. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(2), 133-142.
- Gökalp, Z. (1966). *Türkçülüğün esasları* (Vol. 61). Ötüken Neşriyat AŞ,
- Gökçe, O. (2001). *"Örgütte İnsan İlişkileri", Davranış Bilimleri* (O. G. N. A. Atabey, Ed.). Selçuk Üniversitesi Basımevi, Konya
- Gökçe, O. (2003). *İletişim Bilimine Giriş: İnsanlararası İlişkilerin Sosyolojik Bir Analizi*. Turhan Kitabevi Yayınları,
- Görkem, Ş. (2013). *Kuram ve Uygulamada Kurumsal İletişim*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Grant, P. ve McGhee, P. (2014). Corporate governance reform: character-building structures. *Business Ethics: A European Review*, 23(2), 125-138.
- Gray, A. ve Jenkins, W. I. (1986). Accountable management in British central government: some reflections on the financial management initiative. *Financial Accountability & Management*, 2(3), 171-186.
- Gray, J. ve Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management communication quarterly*, 17(3), 425-448.

- 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.
- Greenbaum, H. H. (1974). The Audit of Organizational Communication. *Academy of management journal*, 17(4), 739-754.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (1995). *Behavior in Organization*. Englewood Cliff, Prentice Hall International,
- GreenMetric. (2024). *UI GreenMetric World University Rankings 2023*. Office UI GreenMetric, Integrated Laboratory and Research Center (ILRC). <https://greenmetric.ui.ac.id/rankings/overall-rankings-2023>
- Greenwood, R. Díaz, A. M. Li, S. X. ve Lorente, J. C. (2010). The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. *Organization science*, 21(2), 521-539.
- Gregory, K. L. (1983). Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations. *Administrative science quarterly*, 359-376.
- Griffin, R. W. ve Moorhead, G. (2011). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Cengage Learning, London
- Groeneveld, R. A. ve Meeden, G. (1984). Measuring skewness and kurtosis. *Journal of the Royal Statistical Society Series D: The Statistician*, 33(4), 391-399.
- Grunig, J. E. (2005). *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik* (E. Özsayar, Trans.). Rota Yayınları, İstanbul
- Gu, M. M. Huang, C. F. ve Lee, C.-K. J. (2023). Investigating university students' digital citizenship development through the lens of digital literacy practice: A Translingual and transemiotizing perspective. *Linguistics and Education*, 77, 1-11, Article 101226.
- Gudykunst, W. B. (1997). Cultural Variability in Communication: An Introduction. *Communication Research*, 24(4), 327-348.
- Gudykunst, W. B. Steawart, L. P. ve Ting-Toomey, S. (1985). *Communication, Culture, and Organizational Processes. International and Intercultural Communication*. Sage Publications, Beverly Hills
- Gupta, S. ve Kumar, V. (2013). Sustainability as Corporate Culture of a Brand for Superior Performance. *Journal of World Business*, 48(3), 311-320.
- Güçlü, M. (2017). Örgütsel İletişim: Eğitim Kurumlarındaki Yeri ve Önemi Açısından Bir Değerlendirme. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 854-870.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.

- Güleç, O. (2008). *Örgüt kültürünün bir yansıması olarak işletmelerde ast üst ilişkileri ve Denizli'de bir uygulama*. Yüksekisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Güllü, R. E. (2020). 19-20. Yüzyıllarda Avrupa'da ve Türkiye'de Askerî Posta Güvercini Kullanımı. *Belleten*, 84(301), 1175-1218.
- Güllü, S. ve Yenel, İ. (2015). Spor Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılığına İletişimin Etkisi. *Sport Sciences*, 10(2), 1-15.
- Güllüoğlu, Ö. (2012). *Örgütsel İletişim - İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*. Eğitim Yayınevi,
- Gülner, B. (2007a). *Araştırma Görevlilerinin İş Tatminini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumu: Kamu ve Özel Üniversite Karşılaştırması*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gülner, B. (2007b). *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*. Literatürk Yayınları, İstanbul
- Gülner, B. (2009). İletişim Doyumu Boyutları ile Örgütlenme Yapısı İlişkisi: Selçuk Üniversitesi Akademisyenleri Örneği. *Selçuk İletişim*, 5(4), 62-82.
- Gülpınar, F. (2012). Eşitsizlik ve Toplumsal Tabakalaşma Açısından Vatandaşlık Üzerine Sosyolojik Bir Analiz. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 67(01), 81-109.
- Gülver, M. Harmancı, F. Gözübenli, M. ve Alaç, A. (2014). Örgütsel İletişim ve Ast-Üst İlişkileri. In F. M. G. Harmancı, M. ve Alaç, A.E. (Ed.), *Güvenlik Sektöründe İnsan İlişkileri*. Nobel Yayınevi, Ankara
- Gümüş, M. (1995). *Yönetimde başarı için altın kurallar*. Alfa yayınları, İstanbul
- Gümüş, M. ve Öksüz, B. (2010). İtibarın Temel Taşı Olarak Kurumsal İletişim: Kurumsal İtibar Sürecinde İletişimin Rolü ve Önemi. *Marmara İletişim Dergisi*(16), 112-124.
- Gümüş, S. (2023). Kamu Kurumlarındaki Dijitalleşmenin Örgütsel İletişime Etkisi: Türk Patent ve Marka Kurumu Örneği. *Milli Kültür Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 88-103.
- Günel, T. (2017). *Kurumsal Kuram Perspektifinden Kurumsal Sürdürülebilirlik: İşletmelerin Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlamaları Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Günerhan, S. A. ve Günerhan, H. (2016). Türkiye için sürdürülebilir üniversite modeli. *Mühendis ve Makina*, 57(682), 54-62.
- Güney, B. (2017). Dijital Bağlılığın Dijital Kültüre Dönüşmesi: Netlessfobi. *Yeni Medya Elektronik Dergisi*, 1(2), 207-213.
- Güney, S. (2017). *Örgütsel Davranış* (4 ed.). Nobel yayıncılık, Ankara

- Güney, S. (2020). *Asistanlık, Yüksek Lisans, Doktora Yeterlik ve Doçentlik Sınavları için Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara
- Gür, Ç. Koçak, N. Demircan, A. Uslu, B. B. Sirin, N. ve Safak, M. (2015). The Study of 48-60 Month-Old Preschool Children's Social Competence and Behavior Evaluation Conditions. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 40(180), 13-23.
- Gürçay, C. (1994). İşletmelerde Örgütsel Kültürün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler, Yayınlanmamış Doktora Tezi, DE Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gürdal, S. (1994). Türkiye 'de Örgüt Kültürü ve Çağrıştırdıkları Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları 2. Yönetim Kongresi,,
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. Der Yayınevi, İstanbul
- Gürlük, S. (2010). Sürdürülebilir kalkınma geliştirmekte olan ülkelerde uygulanabilir mi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 85-99.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Gürüz, D. ve Yaylacı, G. Ö. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. Media Cat Yayınları, İstanbul
- Güven, A. S. (1996). *Üniversitelerde örgüt kültürü-Osmangazi Üniversitesi'nde örgüt kültürü araştırması*. Anadolu University (Turkey)
- Güvenç, B. (2002). *İnsan ve Kültür: Kültürün ABC'si*. Yapı Kredi Yayınları, İstanbul
- Güzel, E. (2016). Dijital Kültür ve Çevrimiçi Sosyal Ağlarda Rekabetin Aktörü: "Dijital Habitus". *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 4(1).
- Hague, B. N. ve Loader, B. D. (2005). Digital Democracy: An Introduction. In B. N. a. L. Hague, B.D. (Ed.), *Digital Democracy* (pp. 17-36). Taylor & Francis, London
- Hahn, T. Pinkse, J. Preuss, L. ve Figge, F. (2015). Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 127, 297-316.
- Hahn, T. ve Scheermesser, M. (2006). Approaches to corporate sustainability among German companies. *Corporate social responsibility and environmental management*, 13(3), 150-165.
- Hahs-Vaughn, D. L. ve Lomax, R. G. (2013). *An introduction to Statistical Concepts*. Routledge, London
- Hair, J. F. Black, W. C. Babin, B. C. ve Anderson, R. E. (2011). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall, New Jersey
- Halis, M. (2000). Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 217-230.

- Halis, M. ve Naktiyok, A. (2003). Durumsallık Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 109-135.
- Hamilton, S. F. ve Fenzel, L. M. (1988). The impact of volunteer experience on adolescent social development: Evidence of program effects. *Journal of adolescent research*, 3(1), 65-80.
- Handy, C. B. (1995). *Gods of management: The changing work of organizations*. Oxford University Press, USA,
- Harcourt, M. Lam, H. ve Harcourt, S. (2005). Discriminatory practices in hiring: Institutional and rational economic perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 2113-2132.
- Hargie, O. Dickson, D. ve Tourish, D. (1999). *Communication in Management*. Gower Publishing, Ltd., Aldershot
- Harmoni, A. (2013). Stakeholder-based Analysis of Sustainability Report: a Case Study on Mining Companies in Indonesia. International Conference on Eurasian Economies,
- Haroon, H. ve Malik, H. D. (2018). The impact of Organizational Communication on Organizational Performance. *Journal of Research in Social Sciences*, 6(2), 140-151.
- Harris, D. B. (1957). A Scale for Measuring Attitudes of Social Responsibility in children. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 55(3), 322-326.
- Harris, J. M. (2000). Basic Principles of Sustainable Development. *Working Paper*, 1, 21-40.
- Harris, J. M. ve Goodwin, N. R. (2001). Volume introduction. In T. A. W. J. M. Harris, K. P. Gallagher ve N. R. Goodwin (Ed.), *A survey of sustainable development: social and economic dimensions* (pp. xxvii-xxxvii). Island Press, Washington DC
- Harris, P. R. ve Moran, R. T. (1996). *Managing Cultural Differences*. Gulf Publications, Houston
- Harris, T. E. (2002). *Applied organizational communication: Principles and pragmatics for future practice*. Routledge, USA
- Harrison, J. S. ve St John, C. H. (1998). *Strategic Management of Organizations and Stakeholders: Concepts*. Ohio: South Western College Publishing, Cincinnati
- Harrison, R. (1972). Understanding your organizations character. *Harvard business review*, 50(3), 119-8&.
- Hartnell, C. A. Ou, A. Y. ve Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of applied psychology*, 96(4), 677.

- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of management review*, 18(4), 657-693.
- Hatch, M. J. ve Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human relations*, 55(8), 989-1018.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Guilford publications, New York
- Hellison, D. R. (1973). *Humanistic Physical Education*. Prentice-Hall, Cliffs
- Hellison, D. R. (2011). *Teaching Responsibility Through Physical Activity*. Human Kinetics, Champaign
- Hemsley-Brown, J. ve Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of public sector management*, 19(4), 316-338.
- Heper, D. M. (1973). Üniversitelerin İşlevleri ve Toplumsal Değişim/Functions of University and Social Change. *Amme İdaresi Dergisi*, 6(1), 1-53.
- Hepkon, Z. (2003). Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması. *İstanbul Ticaret Odası Fen Bilimleri Dergisi*, 2(4), 175-211.
- Hernández-Díaz, P. M. Polanco, J.-A. Escobar-Sierra, M. ve Leal Filho, W. (2021). Holistic integration of sustainability at universities: Evidences from Colombia. *Journal of cleaner production*, 305, 127-145.
- Herold, D. M. (2018). Demystifying the link between institutional theory and stakeholder theory in sustainability reporting. *Economics, Management and Sustainability*, 3(2), 6-19.
- Herskovits, M. J. (1955). *Cultural anthropology*. Knopf, New York
- Hicks, H. G. ve Gullet, R. (1976). *The Management of Organizations*. Mc Graw Hill Book Company, London
- Himmetoğlu, A. (2023). Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Bir Bibliyometrik Analiz Çalışması. *Erciyes İletişim Dergisi*, 10(2), 891-911.
- Hızmalı, M. (2022). Üniversite Öğrencilerinin Dijital Veri Güvenliği Farkındalıklarının Dijital Vatandaşlık Bağlamında İncelenmesi [Yüksek Lisans Tezi].
- Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). sage,

- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 1-26.
- Hofstede, G. Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the Mind* (3 ed.). McGraw-Hill New York,
- Hofstede, G. Neuijen, B. Ohayv, D. D. ve Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.
- Hogan, S. J. ve Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of business research*, 67(8), 1609-1621.
- Høgevold, N. M. ve Svensson, G. (2012). A business sustainability model: a European case study. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(2), 142-151.
- Holden, E. ve Linnerud, K. (2007). The sustainable development area: satisfying basic needs and safeguarding ecological sustainability. *Sustainable development*, 15(3), 174-187.
- Hopwood, B. Mellor, M. ve O'Brien, G. (2005). Sustainable development: mapping different approaches. *Sustainable development*, 13(1), 38-52.
- Hoşkara, E. (2007). *Ülkesel Koşullara Uygun Sürdürülebilir Yapım için Stratejik Yönetim Modeli*. Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü
- Howard-Grenville, J. A. (2006). Inside the “black box” how organizational culture and subcultures inform interpretations and actions on environmental issues. *Organization & Environment*, 19(1), 46-73.
- Hunt, C. B. ve Auster, E. R. (1990). Proactive Environmental Management: Avoiding the Toxic Trap. *MIT Sloan Management Review*, 31(2), 7-18.
- Hunt, J. W. (1994). *Yönetici İçin Örgüt İçindeki Davranışlar Kılavuzu* (M. Odman, Trans.). Öteki Yayınevi, Ankara
- Hunt, O. Tourish, D. ve Hargie, O. D. (2000). The Communication Experiences of Education Managers: Identifying Strengths, Weaknesses and Critical Incidents. *International Journal of Educational Management*, 14(3), 120-129.
- İhsan, A. Öztel, A. ve Köse, M. S. (2015). Entropi tabanlı MAUT yöntemi ile kurumsal sürdürülebilirlik performansı ölçümü: bir vaka çalışması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 65-81.
- İnanç, Y. ve Yerlikaya, E. (2011). Pegem Akademi, Ankara
- Invernizzi, E. ve Romenti, S. (2011). Strategic Communication and Decision-making Processes: Toward the Communication Oriented Organisation. *Academicus International Scientific Journal*, 2(3), 12-27.

- İpek, C. (1999). Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(19), 411-442.
- İplikçi, F. N. ve Topsakal, Y. (2014). Üniversitelerde örgüt kültürünü belirleyen ve etkileyen boyutlar: Ampirik bir çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 47-60.
- İra, N. ve Aksu, A. (2009). Örgütsel Kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği). *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*(25), 42-62.
- Iramain, J. (2009). La Sustentabilidad Corporativa Como Objetivo Estratégico De Las Relaciones Públicas. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*(28), 83-92.
- Işıkli, Ş. (2015). Digital Citizenship: An Actual Contribution to Theory of Participatory Democracy. *AJIT-e: Academic Journal of Information Technology*, 6(18), 21-37.
- Jamali, D. (2006). Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. *Business process management journal*, 12(6), 809-821.
- Jaques, E. (2013). *The changing culture of a factory* (Vol. 7). Routledge, London
- Jenkins, H. (2009). *Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education for the 21st Century*. The MIT press, Cambridge
- Jensen, M. T. (2003). *Organizational Communication- a review* (Research and Development report, Issue. <http://agderforskning.no>
- Johansson, C. Miller, V. D. ve Hamrin, S. (2014). Conceptualizing communicative leadership: A framework for analysing and developing leaders' communication competence. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 147-165.
- Johnson, J. D. Donohue, W. A. Atkin, C. K. ve Johnson, S. (1994). Differences between formal and informal communication channels. *The Journal of Business Communication* (1973), 31(2), 111-122.
- Johnston, P. Everard, M. Santillo, D. ve Robèrt, K.-H. (2007). Reclaiming the Definition of Sustainability. *Environmental Science and Pollution Research International*, 14(1), 60-66.
- Jones, G. R. (1983). Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective. *Administrative science quarterly*, 28(3), 454-467.
- Jones, M. T. (2005). The Transnational Corporation, Corporate Social Responsibility and the Outsourcing Debate. *The Journal of American Academy of Business*, 6(2), 91-97.
- Jones, T. M. ve Wicks, N. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24, 206-221.

- 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), 1-18.
- Jung, C. G. (1991). *Psyche and symbol: A selection from the writings of CG Jung*. Princeton University Press,
- Kagan, S. ve Kirchberg, V. (2016). Music and Sustainability: Organizational Cultures Towards Creative Resilience:A Review. *Journal of cleaner production*, 135, 1487-1502.
- Kalkan, A. (2013). Algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: kuramsal ve görgül bir araştırma.
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314.
- Kamal, Y. ve Deegan, C. (2013). Corporate social and environment-related governance disclosure practices in the textile and garment industry: Evidence from a developing country. *Australian accounting review*, 23(2), 117-134.
- Kandlousi, N. S. A. E. Ali, A. J. ve Abdollahi, A. (2010). Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 51.
- Kaptein, M. ve Van Tulder, R. (2003). Toward Effective Stakeholder Dialogue. *Business and Society Review*, 8, 203-225.
- Kara, N. (2018). Understanding university students' thoughts and practices about digital citizenship: A mixed methods study. *Journal of Educational Technology & Society*, 21(1), 172-185.
- Karabulut, B. (2015). Bilgi Toplumu Çağında Dijital Yerliler, Göçmenler ve Melezler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(21), 11-23.
- Karacan, E. (2003). *Örgütsel Kültür Farklılıklarının Performans Değerlendirme Uygulamaları Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Karaçor, S. ve Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri Ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 96-117.
- Karadal, K. ve Hekimoğlu, F. (2020). Örgütsel İletişim Açısından Örgütlerde Söylenti ve Dedikodunun Değerlendirilmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2629-2639.

- Karaduman, H. ve Öztürk, C. (2014). Sosyal Bilgiler Dersinde Dijital Vatandaşlığa Dayalı Etkinliklerin Öğrencilerin Dijital Vatandaşlık Tutumlarına Etkisi ve Dijital Vatandaşlık Anlayışlarına Yansımaları. *Journal of Social Studies Education Research*, 5(1), 38-78.
- Karahan, A. (2008). Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(20), 457-478.
- Karahisar, T. (2013). Dijital Nesil, Dijital İletişim ve Dijitalleşen (!) Türkçe. *AJIT-e: Academic Journal of Information Technology*, 4(12), 71-83.
- Karakışla, Y. (2012). *Kamu ve özel hastanelerde çalışan hemşirelerin iş doyumu ve örgüt kültürü algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
- Karakoç, N. (1989). Örgütsel iletişim ve örgütsel zaman arasındaki ilişkiler. *Kurgu Dergisi*, 6(2), 81-89.
- Karalar, R. ve Kiracı, H. (2010). Bireysel değerlerin sürdürülebilir tüketim davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik öğretmenler üzerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 79-106.
- Karataş, M. ve Çankaya, E. (2010). İktisadi kalkınma sürecinde beşeri sermayeye ilişkin bir inceleme. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(3), 29-55.
- Karatepe, S. (2005). Örgütsel İletişim. In M. Tikici (Ed.), *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Karcıoğlu, F. Timuroğlu, K. ve Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 20(63), 59-76.
- Kargün, M. (2015). Managers' perception of organizational culture and organizational communication. *The Anthropologist*, 22(1), 44-49.
- Karsak, B. (2016). *Kurumsal iletişim*. Beta Yayıncılık, İstanbul
- Kartal, F. (2010). *Yurttaşlık tartışmaları: Yeni yaklaşımlar*. Todei Yayınları, Ankara
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley, New Jersey
- Kaya, A. (2017). *Kişilerarası İlişkiler ve Etkili İletişim*. Pegem Akademi, Ankara
- Kaya, A. Balay, R. ve Tınaz, S. (2014). Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetimsel Etkililik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 79-97.
- Kayasandık, A. E. (2019). *Örgüt Kültürü ile İş ve Yaşam Tatmini İlişkisinde Örgütsel İletişim Doyumunun Aracı Rolü: Akademisyenler Üzerinde bir Araştırma*. Doktora Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Keesing, F. M. (1965). *Cultural anthropology*. Mittal Publications,

- Kelez, A. (2008). *Hemşirelerin örgüt kültürünü ve yöneticilerin liderlik davranışını algılamaları*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kenis, P. ve Oerlemans, L. (2008). The Social Network Perspective: Understanding the Structure of Cooperation.
- Kestane, A. (2016). *Kurumsal Sürdürülebilirlik Perspektifinde İşletmelerin Finansal Performansının Analizi ve Yatırımcı Davranışları Üzerine bir Araştırma: Bist Sürdürülebilirlik Endeksinde bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Kets de Vries, M. F. ve Miller, D. (1986). Personality, Culture, and Organization. *The Academy of Management Review*, 11(2), 266-279.
- Keyton, J. (2010). *Communication and Organizational Culture: A key to Understanding Work Experiences*. Sage Publications,
- Keyton, J. (2017). Communication in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 501-526.
- Kidd, C. V. (1992). The evolution of sustainability. *Journal of agricultural and environmental ethics*, 5, 1-26.
- Kılınç, Ö. ve Akyol, M. (2018). Kurumsal İletişim İş İlanları Üzerine Bir Değerlendirme. *İnönü Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi (İNİF E-Dergi)*, 3(1), 65-82.
- Kilmann, R. H. (1984). *Beyond the Quick Fix: Managing Five Tracks to Organizational Success*. Jossey-Bass, San Francisco
- Kim, J. ve Kim, J. (2018). Corporate sustainability management and its market benefits. *Sustainability*, 10(5), 1-14.
- Kim, K. J. Han, J. S. Seo, M. S. Jang, B. H. Park, M. M. Ham, H. M. ve Yoo, M. S. (2012). Relationship Between Intra-organizational Communication Satisfaction and Safety Attitude of Nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 18(2), 213-221.
- King, S. S. (1989). *Human Communication as a Field of Study: Selected Contemporary Views*. SUNY Press, New York
- Kıraç, E. (2012). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kiremitçi, G. (2019). *Sürdürülebilirlik ve Marka ilişkisi Bağlamında Sürdürülebilir Marka Kavramı: Pınar Markasının Sürdürülebilirlik Çalışmaları Üzerine Nitel bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Kırık, E. (2021). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel İletişim Algılarının Örgütsel Yaratıcılığa Etkisinin İncelenmesi (Kayseri İl Örneği). *Journal of Health Sciences/Sağlık Bilimleri Dergisi*, 30(1), 1-13.
- Kızıloğlu, M. ve Bayrak Kök, S. (2017). Denison örgüt kültürü modeli üzerine bir araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4(11), 141-159.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Guilford publications, London
- Kluckhohn, C. (1949). *Mirror for Man*. McGraw-Hill Book Company, Inc., New York
- Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. In *Toward a general theory of action* (pp. 388-433). Harvard university press, <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674863507.c8>
- Kluvers, R. (2003). Accountability for performance in local government. *Australian journal of public administration*, 62(1), 57-69.
- Kocadağ, T. (2012). *Öğretmen Adaylarının Dijital Vatandaşlık Düzeylerinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Koch, T. ve Denner, N. (2022). Informal communication in organizations: work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers? *Corporate Communications: An International Journal*, 27(3), 494-508.
- Koç, B. ve Duğan, Ö. (2020). Örgütsel İletişim Doyumu ile Örgütsel Bağlılığın İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(103), 108-127.
- Koç, N. E. ve Koç, E. (2021). Pandemi Dönemi'nde Türkiye'de Dijital Vatandaşlık Olgusu. *Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 11(3), 1019-1035.
- Koç, T. (2009). *Yerel Demokrasi Katılım ve Yönetişim: Adana Örneği*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları, İstanbul
- Kokina, I. ve Ostrovska, I. (2013, 24-26 Ekim). *The analysis of organizational culture with the Denison model* Eurasian Multidisciplinary Forum (EMF), Grigol Robakidze University Tbilisi, Sırbistan.
- Kolata, F. (2022). *Okul Öncesi Öğretmen Adaylarının Dijital Vatandaşlık ile 21. Yüzyıl Becerileri Özyeterlilik Algılarının İncelenmesi*. Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Kondra, A. Z. ve Hurst, D. C. (2009). Institutional processes of organizational culture. *Culture and organization*, 15(1), 39-58.

- Kongar, E. (1972). *Toplumsal değişme: kuramlar ilkeler* (Vol. 12). Bilgi Yayınevi,
- Kono, T. (2015). *Long-range Planning of Japanese Corporations*. Walter de Gruyter GmbH & Co KG, Germany
- Korkmaz, İ. (2003). Sosyal Öğrenme Kuramı, Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi. *B. Yeşilyaprak, Ankara:*.
- Korkut, H. (1984). *Türk Üniversiteleri ve Üniversitesinde Araştırmaları*. Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara
- Kosa, G. (2011). Örgüt Kültürünün Değişiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolüne İlişkin Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 127-148.
- Kowalski, T. J. (2000). Cultural Change Paradigms and Administrator Communication. *Contemporary Education*, 71(2), 4-12.
- Kozlu, C. (1986). Kurumsal kültür. *İstanbul: Bilkom Yayınları*.
- Kök, S. B. ve Özcan, B. (2012). Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(2), 113-131.
- Köksal, K. (2007). *Yükseköğretimde örgüt kültürü ve alan araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Köse, M. F. (2017). *Üniversitelerde Örgüt Kültürü ile Akademik Performans Arasındaki İlişkiler*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Köse, M. F. ve Korkmaz, M. (2020). Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*(1), 126-133.
- Köse, O. (2014). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir kamu kurumunda alan araştırması*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Köse, S. Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Kraut, R. E. Fish, R. S. Root, R. W. ve Chalfonte, B. L. (1990). Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology. Human Reactions to Technology: Claremont Symposium on Applied Social Psychology,
- Kreps, G. F. (1986). *Organizational Communication*. Longman Inc., New York
- Kroeber, A. L. ve Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University*.
- Kuh, G. D. ve White, E. J. (2000). *Culture in American Colleges and Universities, Organization and Governance in Higher Education*. Pearson, Boston

- Kulga, C. E. (2014). *Günlük Yaşamda Benlik Sunumları Üzerine Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kurnaz, E. (2020). *Kurum Kültürü ve İç Denetim: Üniversiteler Üzerine bir Araştırma*. Gazi Kitabevi, Ankara
- Kurniadinata, D. (2019, 18 Ekim 2019). *The Influence of Personal Characteristics on the Employees' Performance-an Observation Based on Charles Handy's Model* A Paper Presented at the Seminar of Workers Characteristics and Social Security Membership, Tourism and Air Tarrif – IULI,
- Kurt, E. (2011). *Örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Bir kamu kurumu çalışanlarına yönelik araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir İşletmeler için Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel unsurları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 227-242.
- Kuşçu, A. F. (2014). *Örgütsel İletişimin Örgüt Kültürü Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Alışveriş Merkezlerinde Çalışan Özel Güvenlik Görevlileri Üzerine Bir Araştırma*,. Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Lacatus, M. L. (2013). Organizational culture in contemporary university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 76, 421-425.
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of consumer marketing*, 18(7), 595-632.
- Lapiņa, I. Kairiša, I. ve Aramina, D. (2015). Role of organizational culture in the quality management of university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 770-774.
- Lasch, C. (2019). The culture of narcissism. In *American Social Character* (pp. 241-267). Routledge,
- Laswell, H. D. (1948). The Structure and Function of Communication in Society. In L. Bryson (Ed.), *The Communication of Ideas*. Harper and Row, New York
- Lauder, A. Sari, R. F. Suwartha, N. ve Tjahjono, G. (2015). Critical review of a global campus sustainability ranking: GreenMetric. *Journal of cleaner production*, 108, 852-863.
- Lawson, R. B. ve Ventriss, C. L. (1992). Organizational change: The role of organizational culture and organizational learning. *The Psychological Record*, 42(2), 205-219.
- Lazar, M. M. (2009). Communicating (post) feminisms in discourse. In (Vol. 3, pp. 339-344): SAGE Publications Sage UK: London, England.

- Leal Filho, W. Shiel, C. Paço, A. Mifsud, M. Ávila, L. V. Brandli, L. L. Molthan-Hill, P. Pace, P. Azeiteiro, U. M. ve Vargas, V. R. (2019). Sustainable Development Goals and sustainability teaching at universities: Falling behind or getting ahead of the pack? *Journal of cleaner production*, 232, 285-294.
- Leblebici, D. N. (2008). Örgüt kuramında paradigmlar ve metaforlar. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(15), 345-360.
- Lee, J. J. (2007). The shaping of the departmental culture: Measuring the relative influences of the institution and discipline. *Journal of higher education policy and management*, 29(1), 41-55.
- Lei, D. Slocum Jr, J. W. ve Slater, R. W. (1990). Global strategy and reward systems: The key roles of management development and corporate culture. *Organizational dynamics*, 19(2), 27-41.
- Li, W. Wright, P. M. Rukavina, P. B. ve Pickering, M. (2008). Measuring Students' Perceptions of Personal and Social Responsibility and the Relationship to Intrinsic Motivation in Urban Physical Education. *Journal of Teaching in Physical Education*, 27(2), 167-178.
- Lickona, T. (1991). *Educating for Character: How our Schools can Respect and Responsibility*. Bantam Books, New York
- Lindstam, U. (2016). Internal Communication and its Effects on the Environmental CSR Commitments of Organisations [Yüksek Lisans Tezi].
- Linnenluecke, M. K. ve Griffiths, A. (2010). Corporate Sustainability and Organizational Uulture. *Journal of World Business*, 45(4), 357-366.
- Linnenluecke, M. K. Russell, S. V. ve Griffiths, A. (2009). Subcultures and sustainability practices: The impact on understanding corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 18(7), 432-452.
- Linton, R. (2010). The concept of Culture. *Philosophy and Culture*(4), 68-76.
- Littau, P. Jujagiri, N. J. ve Adlbrecht, G. (2010). 25 years of stakeholder theory in project management literature (1984-2009). *Project Management Journal*, 41(4), 17-29.
- Lo, S. F. ve Sheu, H. J. (2007). Is corporate sustainability a value-increasing strategy for business? *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 345-358.
- Locke, E. (2011). *Handbook of principles of organizational behavior: Indispensable knowledge for evidence-based management*. John Wiley & Sons,
- Louis, M. R. (1983). *Organizations as Culture-Bearing Milieux*. Department of Administrative Sciences, Naval Postgraduate School,

- Lozano-Díaz, A. ve Fernández-Prados, J. (2019). Towards an education for critical and active digital citizenship in the university. *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa RELATEC*, 18(1), 185-197.
- Lozano, R. (2006). A tool for a Graphical Assessment of Sustainability in Universities (GASU). *Journal of cleaner production*, 14(9-11), 963-972.
- Lozano, R. (2008). Developing Collaborative and Sustainable Organisations. *Journal of cleaner production*, 16(4), 499-509.
- Lozano, R. Lukman, R. Lozano, F. J. Huisingh, D. ve Lambrechts, W. (2013). Declarations for sustainability in higher education: becoming better leaders, through addressing the university system. *Journal of cleaner production*, 48, 10-19.
- Luckner, J. (1994). Developing Independent and Responsible Behaviors in Students Who are Deaf or Hard of Hearing. *Teaching Exceptional Children*, 26(2), 13-17.
- Lunenburg, F. C. (2010). Formal communication channels: Upward, downward, horizontal, and external. *Focus on Colleges, Universities, and Schools*, 4(1), 1-7.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. McGraw-Hill/Irwin,
- Luthans, F. ve Hodgetts, R. M. (1972). *Social Issues in Business: Poverty, Civil Rights, Ecology, and Consumerism*. The Macmillan Company, London
- MacKinnon, D. P. Fairchild, A. J. ve Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annu. Rev. Psychol.*, 58(1), 593-614.
- MacKinnon, D. P. Lockwood, C. M. Hoffman, J. M. West, S. G. ve Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological methods*, 7(1), 83-104.
- Malinowski, B. (2014). *A Scientific Theory of Culture and Other Essays:[1944]*. Routledge,
- Mallery, P. ve George, D. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 17.0 Update*. Pearson, Boston
- Mamatoğlu, N. (2004). Örgütsel Kültür Tipi Ölçeği. *Psikiyatri Psikoloji Psikofarmoloji Dergisi*, 12(4), 305-315.
- Mansurova, S. ve Güney, S. (2018). İşletmelerde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisi ve bir uygulama. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(52), 33-54.
- March, J. G. ve Simon, H. A. (1958). *Organizations*. John Wiley,
- Markus, M. L. (1994). Electronic Mail as the Medium of Managerial Choice. *Organization science*, 5(4), 502-527.

- Marshall, T. H. ve Bottomore, T. B. (2000). *Yurttaşlık ve Toplumsal Sınıflar*. Gündoğan Yayınları, İstanbul
- Martão, M. A. D. S. ve Demajorovic, J. (2019). Universidades Corporativas e o ensino para a sustentabilidade. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(3), 754-795.
- Martin, G. Farndale, E. Paauwe, J. ve Stiles, P. G. (2016). Corporate governance and strategic human resource management: Four archetypes and proposals for a new approach to corporate sustainability. *European Management Journal*, 34(1), 22-35.
- Martin, J. (2001). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Sage publications,
- Martin, J. Feldman, M. S. Hatch, M. J. ve Sitkin, S. B. (1983). The uniqueness paradox in organizational stories. *Administrative science quarterly*, 438-453.
- Martin, J. ve Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational dynamics*, 12(2), 52-64.
- Martínez-Sanz, R. (2022). When Teaching Innovation Awakens Vocations. Effects of Collaborative Learning in University Students of Organizational Communication. *REMIE-Multidisciplinary Journal of Educational Research*, 12(2), 171-197.
- Martins, E. Martins, N. ve Terblanche, F. (2004). An organizational culture model to stimulate creativity and innovation in a university library. In *Advances in Library Administration and Organization* (pp. 83-130). Emerald Group Publishing Limited,
- Masland, A. T. (1985). Organizational culture in the study of higher education. *The Review of Higher Education*, 8(2), 157-168.
- Massie, J. L. ve Douglas, J. (1985). *Managing, a Contemporary Introduction*. Englewood Cliffs: Simon & Schuster Company, England
- Max, L. (2008). *Organizational Culture and Corporate Sustainability In Hong Kong's Development Companies*. MBA Thesis, The University of Hong Kong Faculty of Architecture, Hong Kong.
- McKenzie, S. (2004). *Social Sustainability: Towards Some Definitions* (27). Hawke Research Institute University Of South Australia Magill,.
- McKeon, R. (1957). The Development and the Significance of the Concept of Responsibility. *Revue internationale de Philosophie*(39), 3-32.
- McMurray, A. ve Scott, D. (2003). The relationship between organizational climate and organizational culture. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 3(1), 1-8.
- McShane, S. ve Von Glinow, M. A. (2014). *Organizational Behavior* (7 ed.). McGraw-Hill Education, New York

- McWilliams, A. ve Siegel, D. (1997). The role of money managers in assessing corporate social responsibility research. *The Journal of Investing*, 6(4), 98-107.
- Meadows, D. H. Meadows, D. L. Randers, J. ve Behrens, W. W. (1972). *The limits to Growth: A report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind* (Vol. 102). Universe Press, London
- Mejuyev, V. (1987). *Kültür ve Tarih* (S. H. Yokova, Trans.). Başak Yayınları, Ankara
- Metin, Ö. (2021). *Sosyal Bilgiler Öğretmen Adaylarının Dijital Vatandaşlık Yeterliklerinin Belirlenmesi*. Doktora Tezi, Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Giresun.
- Michael, B. (2003). Corporate social responsibility in international development: An overview and critique 1. *Corporate social responsibility and environmental management*, 10(3), 115-128.
- Michael, S. O. (2004). In search of universal principles of higher education management and applicability to Moldavian higher education system. *International Journal of Educational Management*, 18(2), 118-137.
- Miles, R. E. ve Snow, C. C. (2003). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Stanford University Press, California
- Miller, K. I. (2008). Organizational Communication. In W. Donsbach (Ed.), *The International Encyclopedia of Communication*. Wiley Publishing, London
- Mink, O. G. Esterhuysen, P. W. Mink, B. P. ve Owen, K. Q. (1993). *Change at Work: A Comprehensive Management Process for Transforming Organizations*. Jossey-Bass Publishers, <https://books.google.com.tr/books?id=xhZiQgAACAAJ> San Francisco
- Miron, E. Erez, M. ve Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of organizational behavior*, 25(2), 175-199.
- Mısırlı, İ. (2010). *Genel ve Teknik İletişim: Kavramlar, İlkeler, Uygulamalar*. Detay Yayıncılık, Ankara
- Mitchell, J. (1969). The concept and Use of Social Networks. In J. C. Mitchell (Ed.), *Social Networks in Urban Situations: Analyses of Personal Relationships in Central African Town*. Manchester University Press, Manchester
- Mitroff, I. Kilman, R. ve Saxton, M. (1983). *Organizational Culture: Collective Ordermaking out of an Ambiguous World*. University of California, California
- 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.

- Moeller, S. Joseph, A. Lau, J. ve Carbo, T. (2011). Towards Media and Information Literacy Indicators. Background Document of the UNESCO Expert Meeting (Bangkok, Thailand, 4-6 November 2010), Bangkok/Thailand.
- Mohammadalizadehkorde, M. ve Weaver, R. (2020). Quantifying potential savings from sustainable energy projects at a large public university: An energy efficiency assessment for texas state university. *Sustainable Energy Technologies and Assessments*, 37, 1-13.
- Moir, L. ve Taffler, R. (2004). Does corporate philanthropy exist?: business giving to the arts in the UK. *Journal of Business Ethics*, 54, 149-161.
- Moldan, B. Janoušková, S. ve Hák, T. (2012). How to understand and measure environmental sustainability: Indicators and targets. *Ecological indicators*, 17, 4-13.
- Montabon, F. Pagell, M. ve Wu, Z. (2016). Making sustainability sustainable. *Journal of Supply Chain Management*, 52(2), 11-27.
- Morelli, J. (2011). Environmental sustainability: A definition for environmental professionals. *Journal of environmental sustainability*, 1(1), 2.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor* (G. Bulut, Trans.). Mess Yayınları, İstanbul
- Morrison, A. (2000). Entrepreneurship: what triggers it? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(2), 59-71.
- Mossberger, K. Tolbert, C. ve Hamilton, A. (2012). Maesuring Digital Citizenship: Mobile Access and Broadband. *International Journal of Communication*, 6, 2492-2528.
- Mossberger, K. Tolbert, C. J. ve McNeal, R. S. (2007). *Digital Citizenship: The Internet, Society, and Participation*. MIT Press, Cambridge
- Mozaffari, F. A. (2008). A study of relationship between organizational culture and leadership. International Conference on Applied Economics–ICOAE,
- Muafi, M. (2009). The effects of alignment competitive strategy, culture, and role behavior on organizational performance in service firms. *International Journal of Organizational Innovation*, 2(1).
- Muchinsky, P. M. (2006). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology*. Thomson Wadsworth,
- Mumby, D. K. ve Stohl, C. (1996). Disciplining Organizational Communication Studies. *Management communication quarterly*, 10(1), 50-72.
- Munasinghe, M. (2009). Sustainable development in practice. *New York: Cambridge*.

- Murillo, E. S. Z. (2010). Organizational communication and its importance for the university's school of arts: A proposal for the construction of an organizational, collective knowledge for educational intervention. *Revista Educación*, 34(1), 73-81.
- Naidoo, D. (2013). Reconciling organisational culture and external quality assurance in higher education. *Higher Education Management and Policy*, 24(2), 85-98.
- Naktiyok, A. (1999). *Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü-Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Nalbant, F. (2014). *Türkiye'de Vatandaşlık Anlayışının Gelişimi III*. Türkiye Lisansüstü Çalışmaları Kongresi, İstanbul.
- Nandan, S. (2020). Organizational culture dimensions as drivers of employee engagement for business sustainability: towards a conceptual framework. In M. B. R. S. Vanka, S. Singh, M. R. Pulaparthi (Ed.), *Sustainable Human Resource Management: Transforming Organizations, Societies and Environment* (pp. 109-132). Springer, Singapore
- Neher, W. W. (1997). *Organizational Communication: Challenges of Change, Diversity, and Continuity*. Allyn Bacon, Boston
- Nelson-Jones, R. (2022). *Personal Responsibility Counselling and Therapy: An Integrative Approach*. Taylor & Francis, Oxford
- Nemli, E. (2004). *Sürdürülebilir Kalkınma: Şirketlerin Çevresel ve Sosyal Yaklaşımları*. Filiz Kitabevi, İstanbul
- Nesi, H. ve Gardner, S. (2006). Variation in disciplinary culture: University tutors' views on assessed writing tasks. *British studies in applied linguistics*, 21, 99.
- Newstrom, J. W. ve Davis, K. (1997). *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*. McGraw – Hill Companies, Inc., USA
- Núñez Paula, I. A. ve Reyes, E. B. (2019). Values, University Social Responsibility (USR), Education for Sustainable Development (ESD) and Organizational Communication Management. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 7(1), 104-115.
- Nwata, U. P. Umoh, G. ve Amah, E. (2016). Internal organizational communication and employees' performance in selected banks in Port Harcourt. *International journal of novel research in humanity and social sciences*, 3(3), 86-95.
- O'Hair, H. D. O'Rourke, J. S. ve O'Hair, M. J. (2001). *Business Communication*. South-Western College Publishing, Cincinnati
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California management review*, 31(4), 9-25.

- O'Reilly , C. A. Chatman, J. ve Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- Ober, S. ve Hillson, J. (2003). *Contemporary Business Communication*. Houghton Mifflin Company, Boston
- OECD. (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*. <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>
- Okay, A. (2005). Kurumsal İletişimde Stratejik Yönetim ve Planlama. In R. Akyürek (Ed.), *Kurumsal İletişim Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Okay, A. (2007). *Halkla İlişkiler; Kavram, Strateji ve Uygulamaları*. Der Yayınevi, İstanbul
- Ormanlı, O. (2012). Dijitalleşme ve Türk Sinemasi. *Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 2(2), 32-38.
- Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. Brooks/Cole Publishing, California
- Ouchi, W. (1981). Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge. 24(6), 83-82-83.
- Ouchi, W. G. (1987). *Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?* (Y. Güneri, Trans.). İlgi Yayıncılık, İstanbul.
- Ouchi, W. G. ve Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual review of sociology*, 11(1), 457-483.
- Oxford. (2023). Oxford Sözlüğü. In <https://languages.oup.com/dictionaries/>
- Ozan.com. (2012). *Dijital Vatandaşlık*. Ozan Elektronik. <https://www.ozan.com/blog/dijital-vatandaslik-nedir/>
- Öker, H. (2024). *Kurumsal Sürdürülebilirlik Stratejisinin Kurum İçi İletişimi ve Yayılımında TAV Hava Limanları Holding Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Ölçer, N. ve Koçer, S. (2015). Örgütsel iletişim: Kocaeli Üniversitesi akademik personeli üzerine bir inceleme. *Global Media Journal TR Edition*, 6(11), 339-383.
- Öncel, M. ve Sevim, Ş. (2014). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada kurumsal itibar yönetimi: Yükseköğretimde yapılandırılmasına yönelik bir model önerisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(4), 139-156.
- Öngören, H. (2022). Türkiye'de İnternet Kullanım Eğilimi ve Dijital Vatandaşlık Algısının İnsan Hakları Bağlamında İncelenmesi. *Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Akademik Dergisi*, 5(9), 47-82.

- Özalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim. Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları, Eskişehir.
- Özarslan, E. (2006). *Sosyal Sorumluluk Projelerinin Desteklenmesinde Etik Değerlerin Rolü Üzerine Karşılaştırmalı bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özbek, N. (2011). *Global iş kültürü oluşturmada Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin attığı adımlar= The Steps taken by the state airports administration in forming a new business culture*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler, Isparta.
- Özçınar, Ş. M. (2023). *Fen Bilgisi Öğretmen Adaylarının Dijital Vatandaşlık Seviyelerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Özdemir, H. Ö. ve İpek, C. (2020). Üniversite idari personelinin örgütsel bağlılık algılarının örgütsel kültür algılarından yordlanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2823-2845.
- Özdemir, S. (2013). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Pegem A Yayıncılık, Ankara
- Özden, M. (2023). Vatandaşlık Pratiği ve Denge Unsuru Olarak Katılımcı Demokrasi: Avantajlar ve Açmazlar Üzerine Bir Değerlendirme. *Sosyal Bilimler Metinleri*, 2023(2), 209-222.
- Özdevecioğlu, M. (1995). Organizasyon Kültürü. In M. Özel (Ed.), *Stratejik Liderlik ve Yönetim* (2 ed.). İz Yayıncılık, İstanbul
- Özen, Ş. (2015). Yeni kurumsal kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar. In A. Ş. Ö. Selami Sargut (Ed.), *Örgüt Kuramları* (pp. 128-138). İmge Kitabevi, Ankara
- Özgen, E. (1996). Yönetim Psikolojisi ve Halkla İlişkiler. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*(3), 215-231.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ekin Yayınevi, Bursa
- Öztürk, M. (2014). Sosyal Medyada Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi. In *Kavramlar, Uygulamalar, Tartışmalar*. Literatürk Academia, Konya
- Öztürk, M. C. (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Gelişimi. In M. C. Öztürk (Ed.), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir
- Öztürk, M. C. ve Şardağı, E. (2018). Kurumsal Kimlik Aracı Olarak Facebook: Türkiye'deki Sivil Toplum Kuruluşları (STK) Üzerine Bir Değerlendirme. *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi*(28), 115-141.
- Özüpek, M. N. (2013). *Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk*. Tablet Kitabevi, Konya

- Pacanowsky, M. E. ve O'Donnell-Trujillo, N. (1982). Communication and Organizational Cultures. *Western Journal of Communication*, 46(2), 115-130.
- Pande, S. ve Ansari, V. A. (2014). A theoretical framework for corporate governance. *Indian Journal of Corporate Governance*, 7(1), 56-72.
- Pangrazio, L. ve Sefton-Green, J. (2021). Digital Rights, Digital Citizenship and Digital Literacy: What's the Difference? *Journal of New Approaches in Educational Research*, 10(1), 15-27.
- Parsak, M. (2021). *Sosyal Bilgiler Öğretmen Adaylarının Dijital Vatandaşlık Düzeylerinin Dijital Vatandaşlık Alt Boyutlarına Göre İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Üniversitesi, Mersin.
- Pascale, R. (1985). The paradox of "corporate culture": Reconciling ourselves to socialization. *California management review*, 27(2), 26-41.
- Pascale, R. T. ve Athos, A. G. (1986). *The art of Japanese Management*. Penguin Books., London
- Patel, A. Xavier, R. ve Broom, G. (2005). Toward a model of organizational legitimacy in public relations theory and practice. International communication association conference, New York, USA.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. Sage publications, California
- Paylı, M. (2017). *Örgüt kültürü ve stratejik planlama süreci: Karaman Belediyesi'nde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Peltekoğlu, F. B. (2012). *Halkla İlişkiler Nedir?* Beta Yayınları, İstanbul
- Perrow, C. (1986). *Complex Organizations: A Critical Essay*. Random House, New York
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Peters, T. J. ve Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row, New York
- Peters, T. J. ve Waterman, R. H. (1987). *Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış*, (S. Sargut, Trans.). Altın Kitaplar, İstanbul
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigm. *Research in organizational behavior*, 3, 1-52.

- Pheysey, D. C. (2002). *Organizational cultures: Types and transformations*. Routledge,
- Phillips, N. Lawrence, T. B. ve Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of management review*, 29(4), 635-652.
- Phillips, R. Freeman, R. E. ve Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business ethics quarterly*, 13(4), 479-502.
- Pincus, J. D. (2024). Organizational Culture as a Need-Fulfillment System: Implications for Theory, Methods, and Practice. *Human Arenas*, 1-46.
- Pinsonneault, A. Li, S. ve Ouyang, Z. (2002). *A Study of the Effects of Web Site Richness on Learning about Products and Browsing Satisfaction*.
- Polat, E. (2022). *Kurumsal Bilgi Güvenliğinin Örgütsel İletişim, Örgütsel Bilgi Paylaşımı ve Kişisel Bilgi Güvenliği Farkındalığı Açısından Değerlendirilmesi*. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Polat, E. G. (2011). Osmanlıdan Günümüze Vatandaşlık Anlayışı. *Ankara Barosu Dergisi*(3), 127-157.
- Polat, M. ve MEYDA, C. (2011). Örgüt kültürü bağlamında güç eğilimi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 153-170.
- Popkin, M. (1987). *Active Parenting: Teaching Cooperation, Courage, and Responsibility*. Harper & Row Publishers, San Fransisco
- Porter, L. W. ve Roberts, K. H. (1976). *Communication in Organizations*. Rand McNally, Chicago
- Porter, M. E. ve Kramer, M. R. (2003). Corporate philanthropy: Taking the high ground. *Foundation strategy group*, 13(3), 1-12.
- Porter, M. E. ve Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Porter Michael, E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Collier Macmillan, London
- Post, J. E. Preston, L. E. ve Sachs, S. (2002). Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. *California management review*, 45(1), 6-28.
- Pratt, M. Margaritis, D. ve Coy, D. (1999). Developing a research culture in a university faculty. *Journal of higher education policy and management*, 21(1), 43-55.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.

- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 2: Do they really think differently? *On the horizon*, 9(6), 1-6.
- Pulat, İ. (2010). *Denizli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü ve Önemine İlişkin Algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Purser, R. E. (1994). " Shallow" versus" Deep" Organizational Development and Environmental Sustainability. *Journal of Organizational Change Management*, 7(4), 4-14.
- Putnam, L. L. (1982). Paradigms for organizational communication research: An overview and synthesis. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 46(2), 192-206.
- Putnam, L. L. ve Cheney, G. (1990). Organizational Communication: Historical Development and Future Directions. In S. R. Corman, Banks, S. P., Bantz, C. H., Mayer, M. E. (Ed.), *Foundations of Organizational Communication: A Reader*. Longman, London
- Quinn, R. ve Spreitzer, G. M. (1991). The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organisational Culture on Quality of Life. *Research in organizational change and development*, 5, 115-142.
- Quinn, R. E. ve Rohrbaugh, J. (1981). A competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), 122-140.
- Quinn, R. E. ve Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.
- Rae, K. Sands, J. ve Gadenne, D. L. (2015). Associations between Organisations' Motivated Workforce and Environmental Performance. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(3), 384-405.
- Raelin, J. A. (1999). *Kültürlerin çatışması: Yönetenler-Yönetilenler*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul
- Rafiq Awan, M. ve Mahmood, K. (2010). Relationship among leadership style, organizational culture and employee commitment in university libraries. *Library management*, 31(4/5), 253-266.
- Ramísio, P. J. Pinto, L. M. C. Gouveia, N. Costa, H. ve Arezes, D. (2019). Sustainability Strategy in Higher Education Institutions: Lessons learned from a nine-year case study. *Journal of cleaner production*, 222, 300-309.

- Raupp, J. (2011). The Concept of Stakeholders and its Relevance for Corporate Social Responsibility Communication. In J. L. B. P. Dr. Øyvind Ihlen, Steve May (Ed.), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp. 276-295). John Wiley & Sons, , UKLondon
- Redding, W. C. (1972). *Communication within the Organization: An Interpretive Review of Theory and Research*. Industrial Communication Council Inc., New York
- Regeester, M. ve Larkin, J. (2008). *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations: A casebook of Best Practice*. Kogan Page Publishers, Philadelphia
- Reilly, B. J. ve DiAngelo Jr, J. A. (1990). Communication: A Cultural System of Meaning and Value. *Human relations*, 43(2), 129-140.
- Reisinger, A. (2015). Social Responsibility and Territorial Development. In Á. o. G. Bodor, Zoltán (Ed.), *Cohesion and Development Policy in Europe*. Institute for Regional Studies, Centre for Economic and Regional Studies, Hungarian Academy of Sciences, Hungarien
- Repetto, R. C. (1986). *World enough and time: Successful strategies for resource management*. Yale University Press,
- Rheingold, H. (2012). *Net Smart: How to Thrive Online*. Mit Press, Cambridge
- Ribble, M. (2011). *Digital Citizenship in Schools*. International Society for Technology in Education, Washington DC
- Ribble, M. S. Bailey, G. D. ve Ross, T. W. (2004). Digital Citizenship: Addressing Appropriate Technology Behavior. *Learning & Leading with Technology*, 32(1), 7-9.
- Richmond, V. P. McCroskey, J. C. ve Mcroskey, L. L. (2005). Organizational Communication for Survival.
- Riddell, R. (1981). *Ecodevelopment: Economics, Ecology and Development. An Alternative to Growth Imperative Models*. Gower, Farnborough
- Risteska, M. (2023). *Kurumsal İletişim Açısından Sürdürülebilirlik Yönetimi Uygulamaları: Türkiye ve Kuzey Makedonya Karşılaştırması*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri* (S. A. Öztürk, Trans.). ETAM A.Ş. Basım ve Yayım, Eskişehir
- Robbins, S. P. Decenzo, D. A. ve Coulter, M. K. (2016). *Yönetimin Esasları: Temel kavramlar ve Uygulamalar* (A. Öğüt, Trans.). Nobel Akademik yayıncılık, Ankara
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc, New Jersey

- Roberts, R. W. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory. *Accounting, organizations and society*, 17(6), 595-612.
- Roberts, S. ve Tribe, J. (2008). Sustainability indicators for small tourism enterprises—An exploratory perspective. *Journal of sustainable tourism*, 16(5), 575-594.
- Roca, L. C. ve Searcy, C. (2012). An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. *Journal of cleaner production*, 20(1), 103-118.
- 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.
- Rogala, A. ve Bialowas, S. (2016). *Communication in Organizational Environments: Functions, Determinants and Areas of Influence*. Palgrave Macmillan, London
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*. Free Press, Michigan
- Roome, N. J. (1998). *Sustainability Strategies for Industry: the Future of Corporate Practice*. Island Press, USA
- Rosenberg, K. (1985). What employees think of communication: 1984 update. *Communication World*, 2(5), 46-51.
- Rowley, J. (1996). Motivation and Academic Staff in Higher Education. *Quality Assurance in Education*, 4(3), 11-16.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Sakarya Üniversitesi örneği*. Sakarya Üniversitesi (Turkey)
- Ruekert, R. W. ve Walker Jr, O. C. (1990). Shared Marketing Programs and the Performance of Different Business Strategies. In V. A. Zeithaml (Ed.), *Review of Marketing* (Vol. 4, pp. 329-366). American Marketing Association, Chicago
- Ruige, A. Üstünkent, S. ve Micka, P. (2014). *Yönetişim ve Katılım Etkili katılım için Araçlar, Yöntemler, Mekanizmalar*.
- Rushton, J. P. ve Sorrentino, R. M. (1981). *Altruism and Helping Behavior: Social, Personality, and Developmental Perspectives*. Lawrence Erlbaum Associates, New York
- Rydberg, T. (1995). Cleaner products in the Nordic countries based on the life cycle assessment approach: the Swedish product ecology project and the Nordic project for sustainable product development. *Journal of cleaner production*, 3(1-2), 101-105.

- Sabri, P. S. U. Ilyas, M. ve Amjad, Z. (2011). Organizational culture and its impact on the job satisfaction of the University teachers of Lahore. *International Journal of Business and Social Science*, 2(24).
- Sabuncuoğlu, Z. (1987). *Çalışma Psikolojisi*. Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2016). *Örgütsel İletişim*. Alfa Aktüel Yayınları, Bursa
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sackmann, S. A. (2011). Culture and performance. In C. W. N. Ashkanasy, & M. Peterson (Ed.), *The handbook of organizational culture and climate* (2 ed., pp. 188-224). Sage Publications,
- 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.
- Saltık, B. Ünsar, A. S. ve Oğuzhan, A. (2015). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*(600), 47-58.
- Sánchez, J. C. ve Yurrebaso, A. (2009). Group cohesion: Relationships with work team culture. *Psicothema*, 21(1), 97-104.
- Sansar, N. G. (2015). *Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Açısından Sermaye Piyasasının Etkinliği ve Borsa İstanbul Örneği*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sarı, E. (2005). *Kamu yönetiminde örgüt kültürü ve Mersin Defterdarlığı örneği*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin Üniversitesi.
- Sarıkaya, M. (2008). *Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yeni Bir Bakış: Paydaş Teorisi*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Sarıkaya, M. (2009). Kurumsal Sürdürülebilirlikte Paydaş Yaklaşımı. In S. Besler (Ed.), *Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik*, . Beta Yayınları, İstanbul
- Sarıkaya, M. ve Kara, Z. F. (2007). Sürdürülebilir Kalkınmada İşletmenin Rolü: Kurumsal Vatandaşlık. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), 221-233.
- Sarıtaş, A. ve Öztürk, M. C. (2018). Kültürel boyutlar kuramı değerlerinde değişim: Türkiye'nin krizlere verdiği tepkilerin sorgulanması. *Selçuk İletişim*, 11(1), 125-145.
- Sarkis, J. Juisto, S. Kasperson, R. ve Gray, W. (2000). Organizational Restructuring Implications for Corporate Sustainability. In W. L. Filho (Ed.), *Communicating sustainability* (pp. 173-196). Peter Lang, Frankfurt
- Sart, G. Sezgin, F. H. ve Demir, N. (2018). Devlet Ve Vakıf Üniversiteleri İçin Kurumsal İtibar Algisinin İstatistiksel Bir Analizi. *Beykoz Akademi Dergisi*, 6(1), 66-83.

- Saunders, M. (2009). *Research Methods for Business Students*. Person Education Limited, London
- Savage, G. T. Nix, T. W. Whitehead, C. J. ve Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of management perspectives*, 5(2), 61-75.
- Savaş, S. (2015). Bütünleşik Kurumsal İletişimin Bir Unsuru Olarak Çerçeveleme. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*(24), 148-167.
- Sayar, K. (2016). Dijital toplum. *Trt Akademi*, 1(2), 762-775.
- Saydam, A. (2016). *Sürdürülebilirlik-İletişimin Derin Mavisi*. Marka Boyut Yayıncılık, İstanbul
- Saydam, Z. A. (2014). *Sürdürülebilir iletişim Kurumsal sürdürülebilirliğe Etkisi-işletmeler örneğinde karşılaştırmalı Uygulama*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Schein, E. H. (1970). *Organizational psychology*. Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ, New Jersey
- Schein, E. H. (1983a). *Organizational Culture: A Dynamic Model*. Massachusetts Institute of Technology.
- Schein, E. H. (1983b). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons, New York
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative science quarterly*, 41(2), 229-240.
- Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide* (Vol. 158). John Wiley & Sons,
- Schlenker, B. R. (1997). Personal responsibility: Applications of the triangle model. *Research in organizational behavior*, 19, 241-301.
- Schlör, H. Fischer, W. ve Hake, J.-F. (2012). The history of sustainable development and the impact of the energy system. *International Journal of Sustainable Society*, 4(4), 317-335.
- Schneider, B. Ehrhart, M. G. ve Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.

- Schneider, S. C. (1988). National vs. corporate culture: Implications for human resource management. *Human resource management*, 27(2), 231-246.
- Schneider, W. E. (2000). Why good management ideas fail: the neglected power of organizational culture. *Strategy & Leadership*, 28(1), 24-29.
- Schugurensky, D. (2005). Citizenship and Citizenship Education: Canada in an International Context. In. Canada: Ontario Institute for Studies in Education.
- Scott, W. ve Meyer, J. (1991). The organization of societal sectors: propositions and early evidence In DiMaggio PJ & Powell WW (Eds.), The new institutionalism in organizational analysis. In W. W. P. P. J. Dimaggio (Ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press. Scholar], Chicago
- Scott, W. R. (1981). Developments in organization theory, 1960-1980. *American Behavioral Scientist*, 24(3), 407-422.
- Sebestyén, V. Fejes, R. Tóth, E. Tóth-Nagy, G. ve Kurdi, R. (2024). University of Pannonia Sustainability index (UPSi) for corporate sustainability. *Environmental and Sustainability Indicators*, 22, 100349.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism" old" and" new". *Administrative science quarterly*, 270-277.
- SEPA. (2022). *Sürdürülebilirlik Nedir ?* Sert Plastik Ambalaj Sanayicileri Derneği. <https://sepa.org.tr/surdurulebilirlik-nedir/>
- Sever, M. (2023). *Örgütsel İletişim ve Örgüt Sağlığın Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi: Zincir Hastaneler Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sezen Gültekin, G. ve Argon, T. (2020). Development of Organizational Sustainability Scale. *Sakarya University Journal of Education*, 10(3), 507-531.
- Shabanova Güngör, S. (2023). Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Tüketicilerin Marka Sadakati Üzerine Etkisini Tespit Etmeye Yönelik bir Araştırma [Doktora Tezi].
- Sharma, S. (2002). Research in Corporate Sustainability: What Really Matters. In S. Sharma & M. Starik (Eds.), *Research in Corporate Sustainability: The Evolving Theory and Practice of Organizations in the Natural Environment* (pp. 1-29). Edward Elgar, Cheltenham
- Sharma, S. ve Aragón-Correa, J. (2005). Corporate Environmental Strategy and Competitive Advantage: A Review from the Past to the Future. In S. S. J. & A. A. n-Correa (Eds.), *Corporate Environmental Strategy and Competitive Advantage* (pp. 1-26). Edward Elgar, Cheltenham

- Shenishen, L. M. R. (2023). Exploring the Level of Digital Citizenship Awareness among Female Students in the Information Science Department at Umm Al-Qura University. *Information Development*, 39(3), 402-424.
- Shockley-Zalabak, P. S. (2015). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values*. Pearson Education, London
- Shrestha, N. (2021). Factor analysis as a tool for survey analysis. *American journal of Applied Mathematics and statistics*, 9(1), 4-11.
- Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of management review*, 20(4), 936-960.
- Shrivastava, P. ve Hart, S. (1995). Creating sustainable corporations. *Business strategy and the environment*, 4(3), 154-165.
- Shuqin, C. Minyan, L. Hongwei, T. Xiaoyu, L. ve Jian, G. (2019). Assessing sustainability on Chinese university campuses: Development of a campus sustainability evaluation system and its application with a case study. *Journal of Building Engineering*, 24, 100747.
- Sigband, N. B. ve Bell, A. H. (1989). *Communication for Management and Business*. Scott Foresmanand Co., Illniois
- Signitzer, B. ve Prexl, A. (2007). Corporate sustainability communications: Aspects of theory and professionalization. *Journal of Public Relations Research*, 20(1), 1-19.
- Silverzweig, S. ve Allen, R. F. (1976). Changing the corporate culture. *Sloan Management Review (pre-1986)*, 17(3), 33.
- Simsek, E. ve Simsek, A. (2013). New literacies for Digital Citizenship. *Contemporary educational technology*, 4(2), 126-137.
- Simşek, E. (2011). *Örgütsel İletişim ve Kişilik Özelliklerinin Yaşam Doyumuna Etkisi*. Doktora Tezi, Eskişehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Singer, P. (2016). *One World Now: The Ethics of Globalization*. Yale University Press, Yale
- Sinickas, A. (2008). Breaking Down Departmental Barriers. *Strategic Communication Management*, 12(1), 11.
- Skillsyouneed.com. (2024, 2024). *Barriers to Effective Communication*. <https://www.skillsyouneed.com/ips/barriers-communication.html>
- Smircich, L. (2017). Concepts of culture and organizational analysis. *The Anthropology of Organisations*, 255-274.
- Smith, C. (1994). The new corporate philanthropy. *Harvard business review*, 72(3), 105-114.

- Smith, G. D. Arnold, D. R. ve Bizzell, B. G. (1988). *Business Strategy and Policy*. Houghton Mifflin Company, Boston
- Smith, K. H. ve Nystad, O. (2006, 4-5 September). Is the Motivation for CSR Profit or Ethics. Corporate Responsibility Research Conference, Ireland.
- Smith, R. M. (2002). Modern Citizenship. In E. F. v. T. Isin, B. S. (Ed.), *Handbook of Citizenship Studies*. Sage Publishing, London
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology*, 13, 290-312.
- Solmaz, B. (2013). Söylentilerin Kurumsal İletişim Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama Örneği. *Selçuk İletişim Dergisi*, 3(3), 120-127.
- Sözen, H. C. ve Basım, H. N. (2015). Kurumsal Kuram. In M. Ç. A. Danışman (Ed.), *Örgüt Kuramları*. Beta Yayınları, İstanbul
- Spencer-Oatey, H. (2012). *What is culture? A compilation of quotations*. (GlobalPAD Core Concepts, Issue. <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/al/globalpad/interculturalskills/>
- Sporn, B. (1996). Managing university culture: an analysis of the relationship between institutional culture and management approaches. *Higher education*, 32(1), 41-61.
- Stankevičienė, J. ve Karvelienė, R. (2008). Internationalization of universities: a typology of Šiauliai University culture. In *Socialiniai tyrimai* (pp. 174-183).
- Starik, M. Throop, G. M. Doody, J. R. ve Joyce, M. E. (1996). Growing an environmental strategy. *Business strategy and the environment*, 5(1), 12-21.
- Stead, W. E. ve Stead, J. G. (1992). *Management for a Small Planet-Strategic Decision Making and the Environment*. Sage Publications, London
- Stead, W. E. ve Stead, J. G. (1994). Can humankind change the economic myth? Paradigm shifts necessary for ecologically sustainable business. *Journal of Organizational Change Management*, 7(4), 15-31.
- Stohl, C. (1995). *Organizational Communication: Connectedness in Action*. Sage Publications, California
- Stoner, J., A.F. ve Wankel, C. (1986). *Management*. Prentice-Hall, New Jersey
- Subay, Ö. Ö. (2019). Katılımcı Demokrasinin Gelişiminde E-Demokrasi Uygulamaları. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(34), 221-243.
- Suchyadi, Y. (2017). Relationship between Work Motivation and Organizational Culture in Enhancing Professional Attitudes of Pakuan University Lecturers. *JHSS (Journal Of Humanities And Social Studies)*, 1(1), 41-45.

- Sueldo, M. (2016). The Impact of Integrated Organizational Communication on Organizational Sustainability. *Organizacijø Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*(75), 121-140.
- Summak, M. ve Çöllü, E. (2011). *Davranış Bilimleri: Örgütsel Davranış ve Tüketici Davranışları*. Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu Basım Yayın Atölyesi Yayınları, Konya
- Sun, S. (2008). Organizational culture and its themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 137-141.
- Sunal, G. (2016). Sanal Gerçeklik Ve Dijital Sinemanın Olanakları. *İnönü Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi (İNİF E-Dergi)*, 1(2), 294-309.
- Surry, D. W. ve Farquhar, J. D. (1997). Diffusion Theory and Instructional Technology. *Journal of Instructional Science and technology*, 2(1), 24-36.
- Susskind, A. M. Schwartz, D. F. Richards, W. D. ve Johnson, J. D. (2005). Evolution and Diffusion of the Michigan State University Tradition of Organizational Communication Network Research. *Communication Studies*, 56(4), 397-418.
- Suwartha, N. ve Sari, R. F. (2013). Evaluating UI GreenMetric as a tool to support green universities development: assessment of the year 2011 ranking. *Journal of cleaner production*, 61, 46-53.
- Swales, C. (1995). *Organisation Structures and Processes: An Active Learning Approach*. Wiley, Oxford
- Şahal, E. (2005). *Akademik örgütlerde örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki: Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürüne ve iş tatminine yönelik algı ve kanaatleri*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, Antalya.
- Şahin, A. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Yönetiş İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları. *Maliye Dergisi*, 152, 81-102.
- Şahin, L. Aydın, E. ve Güler, M. (2015). Teknolojik Gelişmelerin İşin Yapısı Ve İşgücünün Nitelikleri Üzerine Etkileri: Hastane Çalışanlarının Algılarına Yönelik Bir Araştırma. *İş ve Hayat Dergisi*, 1(1), 97-130.
- Şahin, M. (2017). *Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerin etkisi: Kamu kuruluşlarına yönelik bir araştırma*. Doktora Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şan, Ö. (1994). *2000'li Yıllarda Üniversitelerimiz*. Anadolu Üniversitesi Akademi Bülteni,
- Şen, H. Kaya, A. ve Alpaslan, B. (2018). Sürdürülebilirlik Üzerine Tarihsel ve Güncel bir Perspektif. *Ekonomik Yaklaşım*, 29(107), 1-47.

- Şenel, Ö. (2006). *Personel güçlendirmenin örgüt kültürüne etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Şimşek, A. (2014). Örgüt Kültürü: Kuramsal Bir Bakış. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 27-35.
- Şimşek, A. ve Eroğlu, Ö. (2013). *Davranış Bilimleri*. Eğitim Yayınevi,
- Şimşek, M. (2011). *Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü*.
- Şimşek, M. Ş. Çelik, A. ve Akgemci, T. (2015). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Eğitim Yayınevi, İstanbul
- Şimşek, Y. (1997). *Örgütsel İletişimde Engel ve Bozukluklar: Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı*. Pegem Yayınları, Ankara
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve Kültürler: Örgüt Kültürü*. Pegem Yayıncılık, Ankara
- Tabachnick, B. G. Fidell, L. S. ve Ullman, J. B. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Pearson Boston, MA, Boston
- Taguam, A. P. (2022). Elucidating the Organizational Communication Climate and Employee Organizational Trust in the Public University by Maneuvering Accountability and Openness. *International Journal of Early Childhood Special Education*, 14(2), 2714-2720.
- Takala, T. ve Pallab, P. (2000). Individual, Collective and Social Responsibility of the Firm. *Business Ethics: A European Review*, 9(2), 109-118.
- Tanç, Ş. G. Tanç, A. Çardak, D. ve Yağlı, İ. (2022). Türkiye'deki Üniversitelerin Sürdürülebilirlik Çalışmalarının İncelenmesi. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 22(66), 83-100.
- Taşçıoğlu, H. (2010). *Örgüt kültürünün örgütsel adalete etkisi*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Taşlıyan, M. ve Hırlak, B. (2014). Örgütsel İletişim Etkinliği İle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 5-36.
- Tayeb, M. (1994). Organizations and national culture: Methodology considered. *Organization studies*, 15(3), 429-445.
- Taylor, E. B. (1958). *The Origins of Culture and Religion in Primitive Culture*. Harper&Brothers., New York
- TDK. (2024). *Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu Basımevi, <https://sozluk.gov.tr/> Ankara

- Teachthought.com. (2022). 20 Basic Rules For Digital Citizenship. <https://www.teachthought.com/tag/digital-citizenship/>
- Tellan, D. (2009). *Halkla ilişkiler: Teori ve Uygulama*. Ütopya Yayınları, Ankara
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt kültürü*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Tezcan, M. (1993). *Kültür ve kişilik*. AÜ Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları,
- Tichy, N. ve Fombrun, C. J. (1979). Network Analysis in Organizational Settings. *Human relations*, 32, 923-965.
- Tierney, W. G. (1988). Organizational culture in higher education: Defining the essentials. *The Journal of Higher Education*, 59(1), 2-21.
- Timur, D. (2023). *Örgütsel İletişimin ve Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Timuroğlu, M. K. ve Balkaya, E. (2016). Örgütsel İletişim ve Motivasyon İlişkisi: Bir Uygulama. *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 89-113.
- Tokgöz, N. ve Önce, S. (2009). Şirket sürdürülebilirliği: geleneksel yönetim anlayışına alternatif. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 249-275.
- Toma, J. D. (1997). Alternative inquiry paradigms, faculty cultures, and the definition of academic lives. *The Journal of Higher Education*, 68(6), 679-705.
- Tomislav, K. (2018). The concept of sustainable development: From its beginning to the contemporary issues. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 21(1), 67-94.
- Topa Çiftçi, G. (2011). *Uzaktan Eğitimde İptv'nin Kullanılabilirliğine İlişkin bir Delphi Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Torrington, D. ve Hall, L. (1987). *Personel Management A New Approach*. Prentice Hall, UK
- Tosi, H. L. ve Pilati, M. (2011). *Managing organizational behavior: Individuals, teams, organization and management*. Edward Elgar Publishing,
- Tosun, K. (1978). Çevre Bozulması ve Biz. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Yıl, 2(8), 1-12.
- Tosun, K. (1990). *Yönetim ve işletme politikası*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul
- Tourish, D. (2005). Critical Upward Communication: Ten Commandments for Improving Strategy and Decision Making. *Long Range Planning*, 38(5), 485-503.

- Töre, N. (2017). Değişen Dünyada Vatandaşlık. *Uyuşmazlık Mahkemesi Dergisi*(10), 553-595.
- Trevino, L. K. Daft, R. L. ve Lengel, R. H. (1990). Understanding Managers' Media Choices: A symbolic Interactionist Perspective. In J. a. S. Fulk, C. (Ed.), *Organizations and Technology*. Sage Publications, Newbury Park
- Trice, H. M. (1985). Rites and ceremonials in organizational cultures. *Research in the Sociology of Organizations*, 4(22), 1-70.
- Trice, H. M. ve Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of management review*, 9(4), 653-669.
- Tugtekin, U. Barut Tugtekin, E. Kurt, A. A. ve Demir, K. (2020). Associations Between Fear of Missing Out, Problematic Smartphone Use, and Social Networking Services Fatigue Among Young Adults. *Social Media+ Society*, 6(4), 1-17.
- Tuna, Ö. (2014). *Kurumsal Sürdürülebilirlik Yaklaşım ve Uygulamaları: Kobi'lere Yönelik bir Araştırma*. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Tuna, Y. (2008). *Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeterlilikleri*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Tunçel, H. (2011). Kurumsal İletişimin Kavramsal Çerçevesi Hakkında Bir Yorum Sayı. 18, 252-267.
- Tural, R. (2009). *Örgüt kültürünün çalışanların verimliği üzerindeki etkileri ve bir uygulama*. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Turan, S. ve Avcı, E. K. (2018). 2018 Sosyal Bilgiler Öğretim Programı'nın Dijital Vatandaşlık Bağlamında İncelenmesi. *Journal of Education and New Approaches*, 1(1), 28-38.
- Turhan, M. (1969). *Kültür değişimleri*. Milli Eğitim Basımevi,
- Turhan, S. (2011). Sürdürülebilir kalkınmada endüstriyel tasarımcının rolü. *Sanat ve Tasarım Dergisi*, 1(7), 125-139.
- Turktelekom. (2024). *Dijital Vatandaşlık Nedir? Nasıl Olunur?* Türktelekom. <https://www.turktelekom.com.tr/blog/tum-blog-yazilari/dijital-vatandaslik-nedir-nasil-olunur>
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Tutar, H. ve Yılmaz, K. M. (2013). *İletişim*. Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Tutar, H. Yılmaz, M. ve Erdönmez, C. (2004). *Genel ve Teknik İletişim*. Nobel Yayınevi, Ankara
- Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. (2012). *Genel ve Örgütsel Boyutuyla İletişim* (Seçkin Yayıncılık, Ankara

- Türk, M. S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Gazi Kitabevi, Ankara
- Türkkan, E. (2017). *Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi; İstanbul Ticaret Üniversitesi personeli örneği*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi
- Türkkan, R. O. (2006). *İkna ve Uzlaşma Sanatı*. Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul
- Türkmen, İ. (2000). *Yöneticiler için Etkin İletişim Modeli*. Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara
- Tylor, E. B. (1971). *On the science of culture*. In M. Truzzi (Ed.), *Sociology the classic statement*. Rondon House, Inc., New York
- Uçar, O. K. ve Özdemir, O. (2022). Üniversitelerde sürdürülebilirlik faaliyetleri ve raporlama örnekleri. *İda Academia Muhasebe ve Maliye Dergisi*, 5(1), 13-30.
- Ugwu, C. O. Ozoegwu, C. G. ve Ozor, P. A. (2020). Solid waste quantification and characterization in university of Nigeria, Nsukka campus, and recommendations for sustainable management. *Heliyon*, 6, 1-9.
- UI-GreenMetric. (2024). *UI GreenMetric World University Rankings*. Office UI GreenMetric, Integrated Laboratory and Research Center (ILRC). <https://greenmetric.ui.ac.id/>
- Ulukoş, K. S. (2010). *Örgütsel İletişim Örüntüsünün Kurum İçi İlişkilerdeki Önemi: Aksaray Emniyet Teşkilatında Uygulamalı Bir Çalışma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- UN. (2015). *Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations Sustainable Development Summit 2015. United Nations Department of Economic and Social Affairs, <https://sdgs.un.org/goals>
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. Türkmen Kitabevi,
- Ural, E. (2001). Kurum İçi İletişim Sürecinde Etkin İletişim Aracı Olarak İntranet. *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 105-113.
- Usal, A. ve Kuşluvan, Z. (2006). *Davranış bilimleri:(sosyal psikoloji)*. Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir,
- Uslu, A. Ç. (2010). *Öğretim elemanı algılarına göre örgüt kültürü: Ege Üniversitesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Uyguç, N. (1998). *Hizmet Sektöründe Örgüt Kültürü VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kültürü*,
- Uygur, N. (1996). *Kültür Kuramı, Yapı Kredi Yayınları. Basım İstanbul*.
- Uzun, M. (2022). *Dijital Vatandaşlık Olgusu: "Muğla-Menteşe Örneği"*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

- Uzun, T. Ayık, A. ve Özdem, G. (2019). İlkokullarda örgütsel iletişim ile öğretmenlerin iş motivasyonu arasındaki ilişkiler. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi*, 3(1), 26-40.
- Ünüvar, S. Vural, Z. B. A. ve Değirmen, G. C. (2024). Kurumsal Sürdürülebilirlikte Kurum Kültürünün Önemi: Eğitim Sektörüne Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Etkileşim*(13), 86-108.
- Üstün, F. (2023). *Bireysel Yenilikçilik ile Dijital Vatandaşlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Valcke, M. Bonte, S. De Wever, B. ve Rots, I. (2010). Internet Parenting Styles and the Impact on Internet Use of Primary School Children. *Computers & Education*, 55(2), 454-464.
- Välimaa, J. (1998). Culture and identity in higher education research. *Higher education*, 36(2), 119-138.
- Van de Ven, A. H. (1976). On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations among Organizations. *Academy of management review*, 1(4), 24-36.
- Van Maanen, J. ve Barley, S. R. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. *Research in organizational behavior*, 6(1), 287-365.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 95-105.
- Van Marrewijk, M. ve Werre, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 107-119.
- Van Riel, C. B. (1992). *Principles of corporate communication*. Prentice Hall, London
- Van Riel, C. B. ve Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. Routledge Publishing, New York
- van Someren, T. C. R. (1995). Sustainable Development and the Firm: Organizational Innovations and Environmental Strategy. *Business strategy and the environment*, 4(1), 23-33.
- Vandenberg, M. (2002). *How Victorian Businesses, Governments and Non-Government Organisations are Taking the Journey Towards the Triple Bottom Line*. Victorian Premier and Cabinet, Australia
- Vanlanduyt, L. ve De Cleyn, I. (2007). *Invloed van internet bij jongeren: een uitdaging op school en thuis*. <https://www.uvv.be/uvv5/pub/cinfo/jo/pdf/03.pdf>
- Varol, M. (1993). *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:2, Ankara

- Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *The Journal of Business Communication* (1973), 33(2), 111-140.
- Vasyakin, B. S. Ivleva, M. I. Pozharskaya, Y. L. ve Shcherbakova, O. I. (2016). A Study of the Organizational Culture at a Higher Education Institution [Case Study: Plekhanov Russian University of Economics (PRUE)]. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(10), 11515-11528.
- Vehkamäki, S. (2005). The Concept of Sustainability in Modern Times. In A. J. P. Nygren (Ed.), *Sustainable Use of Renewable Natural Resources : From Principles to Practices* (pp. 25-35). Helsingin Yliopisto, Metsäekologian Laitos, Helsinki
- Velazquez, L. Munguia, N. Platt, A. ve Taddei, J. (2006). Sustainable university: what can be the matter? *Journal of cleaner production*, 14(9-11), 810-819.
- Venczel-Szako, T. Jarjabka, A. ve Kurath, G. (2020). The Project of the 650th Anniversary of the Foundation of the First Hungarian University as the Pillar of Intern Organizational Communication of University of Pecs. *CIVIL SZEMLE*, 17(1), 175 190.
- Verma, P. (2013). Relationship between organizational communication flow and communication climate. *International Journal of Pharmaceutical Sciences and Business Management*, 1(1), 63-71.
- Vodonick, J. (2018). The Key to Organizational Sustainability: Nurturing a Culture of Change. *Systems Research and Behavioral Science*, 35(4), 458-468.
- Von Glinow, M. A. Sethia, N. ve Kerr, S. (1988). Designing Performance Appraisal and Reward Systems for Procurement Professionals in the Telecommunications Industry. In. Los Angeles: Center for Effective Organizations.
- Vries, M. F. K. d. ve Miller, D. (1986). Personality, Culture, and Organization. *The Academy of Management Review*, 11(2), 266-279.
- Vural, İ. Tuna, Y. Birsen, Ö. Erzurum, F. Küçük, M. Çolak, F. ve Özkoçak, L. (2014). İletişim. In. Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.
- Vural, S. S. (2016). *Üniversite Öğrencilerinin Bakış Açısıyla Dijital Vatandaşlık Göstergelerinin İncelenmesi*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Vural, S. S. ve Kurt, A. (2018). Üniversite Öğrencilerinin Bakış Açısıyla Dijital Vatandaşlık Göstergelerinin İncelenmesi. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 8(1), 60-80.
- Vural, Z. B. A. ve Bat, M. (2013). *Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim*. İletişim Yayınları, İstanbul

- Wagen, L. V. d. (2007). *Human Resource Management for Events: Managing the Event Workforce*. Butterworth-Heinemann, London
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match. *Training and Development Journal*, 37(2), 29-36.
- Walrave, M. Lenaerts, S. ve De Moor, S. (2009). Cyberteens@ risk. *Journal of Psychology*, 217(4), 234-235.
- Walton, C. C. (1989). The Moral Manager. *Journal of Business Ethics*, 8(12), 950-980.
- Wang, S. ve Huang, L. (2022). A study of the relationship between corporate culture and corporate sustainable performance: evidence from Chinese SMEs. *Sustainability*, 14(13), 7527.
- Wasti, A. S. ve Fiş, A. M. (2010). Örgüt kültüründe sıklık-esneklik boyutu ve kurumsal girişimciliğe etkisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 10, 10-32.
- Watson, J. ve Hill, A. (2015). *Dictionary of media and communication studies*. Bloomsbury Publishing, USA
- WCED. (1987). *Our Common Future* (Vol. 17). Oxford University Press, Oxford
- Weihrich, H. ve Koontz, H. (1993). *Management: A global perspective*. McGraw-Hill, Inc., New York
- Weiner, B. (1993). On sin versus sickness: A theory of perceived responsibility and social motivation. *American Psychologist*, 48(9), 957.
- Welford, R. (2000). Towards sustainable development: A Buddhist Path. In R. Welford (Ed.), *Corporate Environmental Management 3* (pp. 127-147). Routledge, London
- Welford, R. Young, W. ve Ytterhus, B. (1998). Towards Sustainable Production and Consumption: A Literature Review and Conceptual Framework for Service Sector. *Sustainability Strategies for Industry: The Future of Corporate Practice*, 5, 38-56.
- Wellman, B. ve Berkowitz, S. D. (1988). *Social Structures: A Network Approach* (Vol. 15). The Press Syndicate of the University Cambridge, Cambridge
- White, P. (2009). Building a sustainability strategy into the business. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 9(4), 386-394.
- Wicks, R. E. (1958). *Man and modern society*. McGraw-Hill Book Company, Inc., New York
- Widodo, S. Muhdi, M. Buchori, A. ve Wardani, T. (2022). Implementation and Evaluation of Using Digital Book Media with Contextual Approach to Learning Citizenship Education Material in University. *International Journal of Early Childhood Special Education*, 14(1), 1233-1241.

- Wiersum, K. F. (1995). 200 years of sustainability in forestry: lessons from history. *Environmental management*, 19, 321-329.
- Wilcox, D. ve Nolte, L. (1990). *Public Relations Writing and Media Techniques*. Harper Collins, New York
- Wilkins, A. L. (1983a). The culture audit: A tool for understanding organizations. *Organizational dynamics*, 12(2), 24-38.
- Wilkins, A. L. (1983b). Organizational stories as symbols which control the organization. *Organizational symbolism*, 81, 92.
- Wilkins, A. L. ve Ouchi, W. G. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance. *Administrative science quarterly*, 28(3), 468-481.
- Wilkinson, A. Hill, M. ve Gollan, P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1492-1502.
- Williams, A. P. Dobson, P. ve Walters, M. (1993). *Changing Culture: New organizational approaches*. Institute of Personnel Management, London
- Williams, R. (2014). *Keywords: A vocabulary of culture and society*. Oxford University Press,
- Williamson, O. E. (1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization.
- Wilson, M. (2003). Corporate sustainability: What is it and where does it come from. *Ivey business journal*, 67(6), 1-5.
- Windsor, D. (2006). Corporate social responsibility: Three key approaches. *Journal of management studies*, 43(1), 93-114.
- Winn, M. R. (2012). Promote Digital Citizenship through School-based Social Networking. *Learning & Leading with Technology*, 39(4), 10-13.
- Witherell, B. (2002). *Corporate Governance and Responsibility Foundations of Market Integrity* (OECD Observer, Issue.
- Wohl, M. J. Pritchard, E. T. ve Kelly, B. (2002). How Responsible are People for their Employment Situation? An Application of the Triangle Model of Responsibility. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 34(3), 201-209.
- Wolfe, R. A. ve Putler, D. S. (2002). How tight are the ties that bind stakeholder groups? *Organization science*, 13(1), 64-80.
- Wolferen, K. v. (1992). *Japon Gücünün Sırrı* (İ. Kurmuş, Trans.). İş Bankası Yayınları, İstanbul

- Wood, R. ve Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of management review*, 14(3), 361-384.
- Wright, J. (2006). *Blog Marketing: The Revlutionary New Way to Increase Sales*. McGraw-Hill Professional Publishing, USA
- Wright, T. S. (2002). Definitions and frameworks for environmental sustainability in higher education. *Higher education policy*, 15(2), 105-120.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. *İÜ İşletme İktisadı Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, 47, 53-76.
- Yalçın, E. (2021). Sürdürülebilirlik ve İşletmelerin Sürdürülebilirlik Raporlarında İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 30-45.
- Yalçınkaya, B. ve Cıbaroğlu, M. O. (2019). Dijital Vatandaşlık Algısının İncelenmesi: Ampirik Bir Değerlendirme. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1188-1208.
- Yanaşma, G. (2019). *İletişimin Aracılık Rolü Bağlamında Örgüt Kültürünün Bireysel Performansa Etkisi: Ampirik Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Yatkın, A. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi*. Nobel Yayınevi, Ankara
- Yatkın, A. ve Yatkın, Ü. (2006). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. Nobel Yayınevi, Ankara
- Yavuzer, H. (1995). *Ana-Baba ve Çocuk*. Remzi Kitapevi, İstanbul
- Yayla, O. T. (2015). Dijitalleşme Çağında Eşitsizlik ve Ayrımcılık. *Liberal Düşünce Dergisi*(79), 43-53.
- Yener, S. (2018). Sosyal bilimlerde kuramın rolü. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 7(3), 102-113.
- Yenidoğan, A. (2021). *Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Finansal Performans Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde bir Araştırma*. Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Yeşil, S. (2013). Kültür Ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 52-81.
- Yeşil, S. ve Kaya, A. (2012). The role of organizational culture on innovation capability: An empirical study. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 6(1), 11-25.

- Yetim, A. (2010). *Genel Liselerde Örgütsel İletişim ile Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, O. (2014). The impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior: Research Findings. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1095-1100.
- Yıldırım, Y. (2013). İlköğretim Öğrencilerinin Teknoloji Kullanım Yeterlikleri ve Teknoloji Kullanımını Etkileyen Faktörler. *Bilgi Afişi Dergisi*, 13, 1-39.
- Yıldırım, H. (2012). Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori. In Ö. Livvarçin & D. Kurt (Eds.), *William G. Ouchi (1943-.....)*. Beta Yayıncılık, İstanbul
- Yıldız, R. (2023). *İşgörenlerin Örgütsel İletişim, Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven Düzeylerinin İş Tatmini İle İlişkisi: Zonguldak İli Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşireler Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Yılmaz, M. ve Dogusoy, B. (2020). Öğretmen Adaylarının Dijital Vatandaşlık Düzeylerinin Belirlenmesi. *Kastamonu Education Journal*, 28(6), 2362-2375.
- Yolcu, M. A. ve Aça, M. (2019). Geleneksel ekolojik bilgi ve folklor. *Folklor/edebiyat*, 25(100), 861-871.
- Young, W. ve Tilley, F. (2006). Can businesses move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate. *Business strategy and the environment*, 15(6), 402-415.
- YÖK. (2023). *Yükseköğretimde yeni istatistikler*. Yüksek Öğretim Kurulu. <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2023/yuksekogretimde-yeni-istatistikler.aspx>
- Yusuf, F. A. (2020). The Effect of Organizational Culture on Lecturers' Organizational Commitment in Private Universities in Indonesia. *International Journal of Higher Education*, 9(2), 16-24.
- Yücel, İ. (2007). *Öğrenen örgütler ve örgüt kültürü-bir uygulama*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yüksel, A. H. (1988). *İletişim Biliminin Temelleri*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
- Yüksel, F. (2020). Sustainability in Accounting Curriculum of Turkey Higher Education Institutions. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 11(3), 393-416.
- Yüzer, T. (2013). *Uzaktan Öğrenmede Etkileşimlilik*. Kültür Ajans Yayınları, Ankara

- Zamini, S. Zamini, S. ve Barzegary, L. (2011). The relationship between organizational culture and job burnout among the professors and employees in the University of Tabriz. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1964-1968.
- Zengin, E. (2021). Erving Goffman'ın Benlik Kuramı Çerçevesinde İzlenim Yönetimi ve Kişilerarası İletişime Etkisi Üzerine Bir Değerlendirme. *Anasay*, 5(16), 65-80.
- Zengin, Y. ve Kaygın, E. (2019). Örgüt Kültürünün Örgütsel Yenilik ve Personel Güçlendirmeyle İlişkisi: Şanlıurfa'da bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(70), 903-928.
- Zhao, D. ve Rosson, M. B. (2009). How and why people Twitter: the role that micro-blogging plays in informal communication at work. *Proceedings of the 2009 ACM International Conference on Supporting Group Work*,
- Zhu, C. (2015). Organisational culture and technology-enhanced innovation in higher education. *Technology, Pedagogy and Education*, 24(1), 65-79.
- Zilber, T. B. (2006). The work of the symbolic in institutional processes: Translations of rational myths in Israeli high tech. *Academy of management journal*, 49(2), 281-303.
- Zilber, T. B. (2008). The work of meanings in institutional processes. *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, 151-169.
- Zilber, T. B. (2011). Institutional multiplicity in practice: A tale of two high-tech conferences in Israel. *Organization science*, 22(6), 1539-1559.
- Zink, K. J. Steimle, U. ve Fischer, K. (2008). Human Factors, Business Excellence and Corporate Sustainability: Differing Perspectives, Joint Objectives. In K. J. Zink (Ed.), *Corporate Sustainability as a Challenge for Comprehensive Management* (pp. 3-18). Physica Publishing, Heidelberg
- Zwijze-Koning, K. ve de Jong, M. (2007). Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool. *Management communication quarterly*, 20(3), 261-282.
- Zyadat, A. A. H. (2017). The impact of sustainability on the financial performance of Jordanian Islamic banks. *International Journal of Economics and Finance*, 9(1), 55-63.

EK 1- Uygulanan Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Akdeniz Üniversitesi Akademik/İdari Personeli,
Bu araştırma çalışması, Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi'nde hazırlamakta olduğum “Örgüt Kültürünün Kurumsal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişim Doyumunun, Dijital Vatandaşlığın ve Bireysel ve Sosyal Sorumluluğun Rolünün İncelenmesi” başlıklı doktora tez çalışmasının uygulama kısmı için yapılmaktadır. Yapılan araştırma çalışması tamamen akademik nitelikte olup, çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve başka hiçbir yerde hiçbir şekilde kullanılmayacaktır.

Çalışmaya vereceğiniz değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür eder ve saygılarımı sunarım.

Arş. Gör. Ayşe HİMMETOĞLU

Doktora Öğrencisi

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2. Medeni Durumunuz: () Bekar () Evli
3. Eğitim Düzeyiniz: () İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek lisans () Doktora () Diğer :.....
4. Yaşınız: () 29 Yaş ve altı () 30-39 Yaş () 40-49 Yaş () 50-59 Yaş () 60 ve üstü
5. Personel Statünüz: () Akademik Personel () İdari Personel
6. Akademik Personel Kadro Ünvanınız: () Prof. Dr. () Doç. Dr. () Dr. Öğr.Üyesi () Dr. Öğr. Gör. () Öğr. Gör. () Dr. Arş. Gör. () Arş. Gör. Diğer:.....
7. İdari Personel Kadro Ünvanınız:
8. Çalışma Yılıınız: () 1-5 yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl () 21-25 Yıl () 26 Yıl ve Üstü

Aşağıda verilen bireysel ve sosyal sorumluluk ile ilgili her bir ifadeyi dikkatli bir şekilde okuduktan sonra, buna ne derece katılıp katılmadığınızı ifadenin yanındaki kutucukları işaretleyerek belirtiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Başkalarına karşı saygı gösteririm.	1	2	3	4	5
2	Yöneticilerime saygı gösteririm.	1	2	3	4	5
3	Başkalarına yardım ederim.	1	2	3	4	5
4	Başkalarını cesaretlendiririm.	1	2	3	4	5
5	Başkalarına karşı nazik davranırım.	1	2	3	4	5
6	Öfkemi kontrol ederim.	1	2	3	4	5
7	Başkalarına karşı yardımsever davranırım.	1	2	3	4	5
8	Tüm etkinliklere katılırım.	1	2	3	4	5
9	Çalışmalarda elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
10	Kendim için hedefler belirlerim.	1	2	3	4	5
11	Etkinlikten hoşlanmasam bile, elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
12	Kendimi geliştirmek isterim.	1	2	3	4	5
13	Çalışmalarda iyi bir çaba gösteririm.	1	2	3	4	5

Aşağıda verilen örgüt kültürü ile ilgili her bir ifadeyi dikkatli bir şekilde okuduktan sonra, buna ne derece katılıp katılmadığınızı ifadenin yanındaki kutucukları işaretleyerek belirtiniz. " Kurum " kelimesi Akdeniz Üniversitesine bağlı çalıştığınız akademik veya idari birimi ifade etmektedir.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Kurumumuzda cezalandırılma korkusu, işlerin ve kuralların yerine getirilmesini sağlar/motive eder.	1	2	3	4	5
2	Kurumumuzda grup kararından çok yöneticinin (bireysel) kararları üzerinde durulur.	1	2	3	4	5
3	Kurumumuzdaki otokratik yapı (yönetimin baskıcı tutumu), çalışanlardan yükselen/yükselebilecek itirazları bastırır.	1	2	3	4	5
4	Kurumumuzda işler az sayıda kural ve işlemle yürütülür, var olan çoğu kural açıkça ifade edilmemiş, ima yoluyla gelişmiştir.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığımız kurum birey ve grup amaçlarını kurum başarısı için birleştirmeyi hedefler.	1	2	3	4	5
6	Kurumumuzda işlerin başarıya ulaşmasında; olaylara tepki hızı, duyarlılık ve yaratıcılık oldukça önemlidir.	1	2	3	4	5
7	Kurumumuzda işlerin başarıya ulaşmasında nüfuz, pozisyon veya kişisel güç yerine uzman gücü ön plandadır.	1	2	3	4	5
8	Kurumumuzda başarıya ulaşmak için; bireysel ya da takım çalışması gibi her türlü çalışma tarzı benimsenir.	1	2	3	4	5
9	Kurumumuzda personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesine önem verilir.	1	2	3	4	5
10	Kurumumuzda personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesine önem verilir.	1	2	3	4	5
11	Kurumumuzda kişilerin birbirine yardım etmesi önemsenir.	1	2	3	4	5
12	Kurumumuzda nüfuz/güç/otorite tüm çalışanlar tarafından paylaşılır.	1	2	3	4	5
13	Kurumumuz dış dünyadaki değişikliklerden çok kolay etkilenmeyecek, istikrarlı bir yapıya sahiptir.	1	2	3	4	5
14	Kurumumuzda çalışma programları uzun vadeli yapılır.	1	2	3	4	5
15	Kurumumuzda iş rollerine, işi tatmin edici bir şekilde yapabilecek olan kişilerin seçilmesine önem verilir.	1	2	3	4	5
16	Kurumumuzdaki mevcut yapı çalışanlara, nereye kadar ilerleyebileceğini kestirme/öngörme imkânı sağlar.	1	2	3	4	5

Aşağıda verilen örgütsel iletişim doyumu ile ilgili her bir ifadeyi dikkatli bir şekilde okuduktan sonra, buna ne derece katılıp katılmadığınızı ifadenin yanındaki kutucukları işaretleyerek belirtiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Kurumda akademik kariyerimle ilgili sahip olduğum bilgi tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
2	Personel haberlerinden yeterince haberdarım.	1	2	3	4	5
3	Kurum politikaları ve hedefleriyle ilgili sahip olduğum bilgi tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
4	İşimde nasıl değerlendirildiğime ilişkin sahip olduğum bilgi tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
5	Çalışmalarımın takdir edildiğine ilişkin sahip olduğum bilgi tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
6	Bölüm politikaları ve hedefleriyle ilgili sahip olduğum bilgi tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
7	İşimin gerekleriyle ilgili sahip olduğum bilgi tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
8	Kurumumu etkileyen hükümet ve YÖK faaliyetleri hakkında sahip olduğum bilgi tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
9	Kurumdaki değişikliklerle ilgili yeterli bilgiye sahibim.	1	2	3	4	5
10	İşimle ilgili sorunların nasıl ele alındığına ilişkin yeterli bilgi düzeyine sahibim.	1	2	3	4	5
11	Ücretlerle ilgili sahip olduğum bilgi tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
12	Kurumun akademik/idari başarısı hakkında yeterli bilgiye sahibim.	1	2	3	4	5
13	Kurumun akademik/idari başarısızlıkları hakkında yeterli bilgiye sahibim.	1	2	3	4	5
14	Yöneticim çalışanların karşılaştığı sorunlarla yakından ilgilenir.	1	2	3	4	5
15	Kurum içi iletişim, kurum hedeflerine ulaşmada bizleri motive etmektedir.	1	2	3	4	5
16	Yöneticim beni dinlemekte ve dikkate almaktadır.	1	2	3	4	5
17	Kurumda çalışanların iletişim becerilerinin yeterli düzeyde olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
18	Yöneticim işle ilgili sorunlarımda bana rehberlik etmektedir.	1	2	3	4	5
19	Kurum içi iletişim faaliyetleri bende kurumla özdeşleşme ve bütünleşme duygusu uyandırmaktadır.	1	2	3	4	5
20	Kurum yayınlarının faydalı ve ilginç olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
21	Yöneticimin bana olan güveni tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
22	İşimle ilgili gerekli bilgileri zamanında elde edebiliyorum.	1	2	3	4	5
23	Kurum içi iletişim çalışmaları doğru iletişim yöntemleriyle ele alınmaktadır.	1	2	3	4	5
24	Dedikodu ve söylentinin kurumda etkin olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
25	Yöneticimin yeni fikirlere açık olması beni tatmin etmektedir.	1	2	3	4	5
26	Kurum çalışanları arasındaki iletişim tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5

Aşağıda verilen örgütsel iletişim doyumu ile ilgili her bir ifadeyi dikkatli bir şekilde okuduktan sonra, buna ne derece katılıp katılmadığınızı ifadenin yanındaki kutucukları işaretleyerek belirtiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
27	Kriz durumlarında kurumda yeterince iyi iletişim sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
28	Çalışma arkadaşlarımla uyum içinde çalışıyorum.	1	2	3	4	5
29	Toplantılarımız iyi organize edilmektedir.	1	2	3	4	5
30	Sahip olduğum yetki miktarı beni tatmin etmektedir.	1	2	3	4	5
31	Kurumdaki yazılı yönerge ve raporların açık ve net olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
32	Genel olarak kurumdaki iletişime yönelik tutumlar sağlıklıdır.	1	2	3	4	5
33	İşimle ilgili ihtiyaç duyduğum bilgileri zamanında elde ettiğimi düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
34	Genel olarak kurumdaki iletişim düzeyinden tatmin oluyorum.	1	2	3	4	5
35	Kurumdaki iletişim yeterliliği kuruma yönelik özdeşleşme ve bütünleşme olumlu yönde katkı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5

Aşağıda verilen dijital vatandaşlık ile ilgili her bir ifadeyi dikkatli bir şekilde okuduktan sonra, buna ne derece katılıp katılmadığınızı ifadenin yanındaki kutucukları işaretleyerek belirtiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Yerel, yaşadığım şehir ya da okulla ilgili konular hakkında politik buluşmalara ya da halk toplantılarına çevrimiçi olarak (internet üzerinden) katılırım.	1	2	3	4	5
2	Yerel, ulusal ya da küresel meseleleri çözmek için diğer insanlarla internet üzerinden çalışma yürütürüm.	1	2	3	4	5
3	Sosyal, kültürel, politik veya ekonomik konularda internet üzerinden imza kampanyaları düzenlerim	1	2	3	4	5
4	Politik ya da sosyal meselelerle ilgili görüşlerimi internet üzerinden düzenli olarak paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
5	Politik ve sosyal hususlara ilişkin olarak baskın görüşlere veya statükoya karşı çıkmak için kendi görüşlerimi internet ortamında açıklarım.	1	2	3	4	5
6	Politik ve sosyal konularla ilgilenen internet gruplarına üyeyimdir.	1	2	3	4	5
7	İhtiyacım olan bilgiyi bulmak için interneti kullanabilirim.	1	2	3	4	5
8	Benim için faydalı olan uygulamaları internetten bulabilir ve indirebilirim.	1	2	3	4	5
9	Amaçlarıma ulaşmak için dijital teknolojileri (akıllı telefon, tablet, bilgisayar vb.) kullanabilirim.	1	2	3	4	5
10	Dijital teknolojileri (akıllı telefon, tablet, bilgisayar vb.) kullanarak ne zaman istersem internete erişebilirim.	1	2	3	4	5
11	Politik ya da sosyal konularda interneti kullanarak daha çok bilgi edinirim.	1	2	3	4	5

Aşağıda verilen dijital vatandaşlık ile ilgili her bir ifadeyi dikkatli bir şekilde okuduktan sonra, buna ne derece katılıp katılmadığınızı ifadenin yanındaki kutucukları işaretleyerek belirtiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
12	İnternet kullanımı aracılığıyla küresel meseleler ile ilgili daha fazla farkındalık sahibiyim.	1	2	3	4	5
13	Adaletsiz ya da haksız olduğunu düşündüğüm bir şeyi değiştirmek için çevrimiçi (internet üzerinden) katılımın etkili bir yol olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14	Politik ya da sosyal konulara dahil olmak için çevrimiçi katılımın etkili bir yol olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15	Çevrimiçi katılımın internet dışındaki (sosyal ya da politik olaylara) katılımı da teşvik ettiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
16	Mümkün olduğunda, ziyaret ettiğim haber sitelerinde, bloglarda veya sosyal medya sitelerinde insanların yazdıklarına yorumlar yaparım.	1	2	3	4	5
17	Çevrimiçi ortamlarda (İnternet aracılığı ile) insanlarla iş birliği yapmaktan çevrimdışı ortamlara göre daha çok keyif alırım.	1	2	3	4	5
18	Düşüncelerimi, hislerimi, görüşlerimi ifade etmek için internette özgün mesaj, ses, görüntü ya da videolar paylaşıyorum.	1	2	3	4	5

Aşağıda verilen kurumsal sürdürülebilirlik ilgili her bir ifadeyi dikkatli bir şekilde okuduktan sonra, buna ne derece katılıp katılmadığınızı ifadenin yanındaki kutucukları işaretleyerek belirtiniz. " Kurum " kelimesi Akdeniz Üniversitesine bağlı çalıştığınız akademik veya idari birimi ifade etmektedir. Kurumumuz,		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	çeşitli geri dönüşüm etkinlikleri (atık pil kutusu, kağıt toplama vb.) düzenler.	1	2	3	4	5
2	doğa dostu ürünler (ekolojik kağıtlar, doğal temizlik malzemeleri, organik gıdalar vb.) kullanır.	1	2	3	4	5
3	doğanın korunması için sosyal sorumluluk projeleri (Doğaya Dokun, Denizlerimiz Mavi Kalsın vb.) yürütür.	1	2	3	4	5
4	kaynakların (elektrik, su, doğalgaz vb.) tasarruflu kullanımına ilişkin etkinliklerde bulunur.	1	2	3	4	5
5	çevre kirliliği hakkında eğitimler (kirliliğin türleri, önlenmesi vb.) verir.	1	2	3	4	5
6	çevre ile ilgili faaliyetlere (ağaç dikme, atık toplama vb.) aktif katılım sağlar.	1	2	3	4	5
7	sahip olduğu kültürel değerlerinin yıldan yıla aktarılacağına inanır.	1	2	3	4	5
8	kültürünü belirli simgeler (flama, rozet, arma vb.) aracılığı ile yaşatmaktadır.	1	2	3	4	5
9	kültürü geçmiş, bugün ve gelecek arasında bir köprü olarak görür.	1	2	3	4	5
10	kuruluş yıldönümü gibi özel günlere ilişkin etkinlikler düzenleyerek kültürünü yaşatmaya çalışır.	1	2	3	4	5
11	geçmiş deneyimlerden faydalanmayı bir kültür haline getirmiştir.	1	2	3	4	5
12	bünyesinde yeni işe başlayan çalışanlarının oryantasyonu için etkinlikler (tanışma toplantısı, işe uyum eğitimi vb.) düzenler.	1	2	3	4	5
13	öğrenciler arasında dışlama, yalnız bırakma eylemlerinin önüne geçmek için uygulamalar yapar.	1	2	3	4	5

Aşağıda verilen kurumsal sürdürülebilirlik ilgili her bir ifadeyi dikkatli bir şekilde okuduktan sonra, buna ne derece katılıp katılmadığınızı ifadenin yanındaki kutucukları işaretleyerek belirtiniz. " Kurum " kelimesi Akdeniz Üniversitesine bağlı çalıştığınız akademik veya idari birimi ifade etmektedir. Kurumumuz,		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
14	kişi istismarının (sömürü, ihmal vb.) önüne geçilmesi için eğitimler vererek farkındalık yaratır.	1	2	3	4	5
15	toplumsal fayda için sosyal sorumluluk projeleri (engelliler, yaşlılar, yoksullar için etkinlikler vb.) yürütür.	1	2	3	4	5
16	her çalışanın eşit muamele görmesi adına çaba gösterir.	1	2	3	4	5
17	her öğrencinin eşit muamele görmesi adına çaba gösterir.	1	2	3	4	5
18	şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışına sahiptir.	1	2	3	4	5
19	çalışanlarının değerlerine saygı duyar.	1	2	3	4	5
20	bütçesini ihtiyaçları doğrultusunda etkili biçimde kullanır.	1	2	3	4	5
21	etkili tasarruf programları (akıllı/fotoselli lamba, musluk vb.) uygular.	1	2	3	4	5
22	yerel ürün satın almaya teşvik etme gibi eylemlerle milli bilinç oluşturmaya çalışır.	1	2	3	4	5
23	bilinçli tüketim alışkanlığı kazandırılmasına yönelik etkinlikler (tasarruf eğitimi vb.) gerçekleştirir.	1	2	3	4	5
24	çalışmalarında paydaşları ile işbirliği içindedir.	1	2	3	4	5
25	değişime uyum sağlayabilecek yenilikçi bir yapıya sahiptir.	1	2	3	4	5
26	amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürmek için deneyimlerinden yararlanır.	1	2	3	4	5
27	her koşulda amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürebilecek derecede dayanıklı bir yapıya sahiptir.	1	2	3	4	5
28	çalışmalarının kesintiye uğramaması için paydaşlar arası bilgi alışverişi yapar.	1	2	3	4	5
29	öğrencilerinin yetenek gelişimine yönelik fırsatlar sunar.	1	2	3	4	5
30	çalışanları için sürdürülebilir hedefler ortaya koyar.	1	2	3	4	5
31	çalışanları için kolay anlaşılabilir iş tanımlarına sahiptir.	1	2	3	4	5
32	resmi görevler dışındaki işlerde gönüllü katılımı esas alır.	1	2	3	4	5
33	sahip olduğu bilgilerinin geleceğe aktarılmasını sağlamak için örgütsel hafızasını (arşivini) etkili biçimde kullanır.	1	2	3	4	5
34	amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürmesinde karşılaştığı engelleri aşabilme potansiyeline sahiptir.	1	2	3	4	5
35	varlığını yaşatacak etkinlikleri özel gün ve haftalar dışında da önemser.	1	2	3	4	5
36	amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürmeyi bir vizyon haline getirmiştir.	1	2	3	4	5
37	yöneticileri geleceğe şekil vermede isteklidir.	1	2	3	4	5
38	yöneticileri dünü, bugünü ve yarını birlikte değerlendirebilecek birikime sahiptir.	1	2	3	4	5
39	yöneticileri kurumumuzda işbirlikçi çalışma ortamı yaratır.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	Ayşe HİMMETOĞLU
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Antalya Lisesi (Anadolu)-2012
Lisans Diploması	Süleyman Demirel Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, İngilizce Öğretmenliği- 2016
Yüksek Lisans Diploması	Akdeniz Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Programı-2020
Yabancı Dil	İngilizce
BİLİMSEL FAALİYETLER	
Makale: Akıncı Z., Yurcu G., Bahtiyar Sarı D., Himmetoğlu A. (2024). Could the Next Platform be the Transformational Platform and Tourism? A Platform Based Expansion Model in the Context of Global Sustainable Tourism. <i>Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty</i>, 11(2), 495-518. (ESCI) Makale: Himmetoğlu, A. (2023). Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Bir Bibliyometrik Analiz Çalışması. <i>Erciyes İletişim Dergisi</i>, 10(2), 891-911. (TR DİZİN) Makale: Himmetoğlu, A. ve Ayhan, A. (2021). An Investigation of the Relationship between Social Media Use Motivation, Leisure Satisfaction and Life Satisfaction: A Case of Akdeniz University. <i>Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty</i>, 8(2), 1141-1174. (ESCI) Kitap Bölümü: Karakaya Ç., Erendag Sümer F., Himmetoğlu A. (2021). Covid 19 Pandemi Sürecinde İletişim Doyumunun Yaşam Doyumuna Etkisi: Hemşireler Üzerine Bir Araştırma. İçinde: A'dan Z'ye İletişim Çalışmaları-4, (Editörler: Gül Rengin Küçük Erdoğan ve Hasan Çiftçi), İksad Yayınevi, Ankara, ss. 157-186. Kitap Bölümü: Himmetoğlu A., Akıncı, Z. (2020). The Role and Importance of Public Relations in Accessible Tourism. İçinde: Human and Business Oriented Academic Research (Editör: Gürkan Kalkan), SRA Academic Press, Ankara, ss.1-17. Bildiri: Himmetoğlu A., Akıncı, Z. (2021). Engelli Bireyler ve Sosyal Medya ile İlgili Araştırmaların Bibliyometrik Analizi. 4th International Conference on Pure Sciences and Agricultural Sciences, Antalya, Türkiye, 26 - 29 Mayıs 2021, cilt.1, ss.136-152	