

YÖNETİM VE ORGANİZASYON

ALANINDA ARAŞTIRMALAR VE DEĞERLENDİRMELER



EDİTÖR

Prof. Dr. Mustafa YÜCEL

ARALIK 2025

YAYLIK 5032

gece
kitaplığı

İmtiyaz Sahibi / Yaşar Hız
Yayına Hazırlayan / Gece Kitaplığı

Birinci Basım / Aralık 2025 - Ankara
ISBN / 978-625-8570-19-9

© copyright

Bu kitabın tüm yayın hakları Gece Kitaplığı'na aittir.
Kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz, izin almadan hiçbir yolla çoğaltılamaz.

Gece Kitaplığı

Kızılay Mah. Fevzi Çakmak 1. Sokak
Ümit Apt No: 22/A Çankaya/ANKARA
0312 384 80 40
www.gecekitapligi.com / gecekitapligi@gmail.com

Baskı & Cilt

Bizim Büro
Sertifika No: 42488

YÖNETİM VE ORGANİZASYON ALANINDA ARAŞTIRMALAR VE DEĞERLENDİRMELER

ARALIK 2025

EDİTÖR

Prof. Dr. Mustafa YÜCEL

gece
kitaplığı

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1

ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK İÇİN KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE DENEMESİ

Umut DAĞISTAN 7

BÖLÜM 2

YAPAY ZEKÂ ÇAĞINDA LİDERLİK: FIRSATLAR VE ZORLUKLAR

Gülray MURAT EMİNOĞLU 21

BÖLÜM 3

İŞLETMELERDE KURUMSAL İTİBAR

Gül Rengin KÜÇÜKERDOĞAN, Ceren BOZ, Yusuf YILDIZ 33

BÖLÜM 4

TÜRKİYE YÜZYILINDA YEŞİL DÖNÜŞÜM VE YAPAY ZEKÂ: İŞLETMELERDE YENİ YÖNETİM VE ORGANİZASYON MODELLERİ

Hatice BATMANTAŞ 85

BÖLÜM 5

ANADOLU'DA KADINLARIN ÖRGÜTLÜ GÜCÜ: BACIYAN-I RÛM'UN İZİNDE

Yeliz MOHAN BURSALI 105

BÖLÜM 6

ÖRGÜTSEL MUHALEFET: NEDENLER, KAVRAMLAR VE BOYUTLAR

Esin SAYIN 121

BÖLÜM 7

TÜRKİYE’DE İNSANİ YARDIM LOJİSTİĞİ KONULU TEZLERİN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ

Güven KARAMAN 137

BÖLÜM 8

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLİŞKİSİNE DAİR GENEL BİR DEĞERLENDİRME

Ayliz MİLLİ, Ayşe Eren DURMUŞ-ÖZDEMİR 149

BÖLÜM 1

ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK İÇİN KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE DENEMESİ

Umut DAĞISTAN¹

¹ Doç.Dr, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Orcid: 0000-0002-2544-8384

Giriş

21. yüzyılın ikinci çeyreğine yaklaşırken, işletmelerin faaliyet gösterdiği çevre, belirsizliğin, değişkenliğin ve karmaşıklığın belirleyici olduğu bir yapıya dönüşmüştür. Dijitalleşme, küresel rekabet, sürdürülebilirlik baskıları ve teknolojik yeniliklerin hızla artması, örgütlerin yalnızca esnek değil; aynı zamanda çevik olmalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu bağlamda örgütsel çeviklik, günümüz yönetim literatüründe stratejik uyumun, dinamik kabiliyetlerin ve yenilik performansının ana belirleyicilerinden biri olarak görülmektedir (Teece, 2007; Doz & Kosonen, 2008).

Örgütsel çeviklik, genel olarak bir işletmenin çevresel değişimlere hızlı ve etkin biçimde duyarlılık göstermesi, bu değişimlere uygun tepkiler geliştirmesi ve gerektiğinde kendini yeniden yapılandırabilmesi olarak tanımlanmaktadır (Sherehiy, Karwowski & Layer, 2007). Ancak kavramın popülerleşmesine rağmen, literatürde çevikliğe ilişkin tanımların, boyutların ve modellerin birbirinden oldukça farklılaştığı; kavramsal çerçevenin dağınık bir görünüm arz ettiği görülmektedir. Özellikle üretimden yazılım geliştirmeye, bilgi teknolojilerinden insan kaynakları yönetimine kadar farklı alanlarda “çeviklik” kavramının farklı anlamlarda kullanılması, bütünleştirici bir teorik çerçevenin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışma, örgütsel çeviklik kavramına ilişkin literatürdeki bu dağınık yapıyı bir kavramsal çerçeve denemesi ile sistematik bir biçimde yeniden yapılandırmayı amaçlamaktadır. Çalışma, özellikle dinamik kabiliyetler teorisi, sistem teorisi ve karmaşıklık yaklaşımı gibi temel kuramsal dayanakları birleştirerek örgütsel çevikliğe ilişkin çok düzeyli (birey–takım–örgüt) bir perspektif geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu sayede çevikliğin yalnızca bir tepki verme yeteneği değil, aynı zamanda sürekli öğrenme, yenilikçilik ve adaptif dönüşüm kapasitesi olarak ele alınabileceği savunulmaktadır.

Kavramsal çerçeve denemesi, literatürdeki mevcut modellerin karşılaştırmalı analizine ve çeviklik boyutlarının yeniden tanımlanmasına dayanmaktadır. Bu yaklaşım sayesinde hem akademik hem de uygulamalı yönleriyle çevikliğin nasıl inşa edilebileceğine dair teorik bir temel sunulmaktadır. Dolayısıyla çalışma, örgütsel çevikliğin hem stratejik bir zorunluluk hem de örgütsel sürdürülebilirliğin önkoşulu olduğunu vurgulayan bir bakış açısı geliştirmektedir. Bu bölümün devamında öncelikle örgütsel çeviklik kavramının teorik temelleri ve literatürdeki başlıca yaklaşımlar incelenecek; ardından kavramsal bir model önerisi sunularak çevikliğin örgütsel düzeyde nasıl yapılandırılabilirliği tartışılacaktır.

2. Örgütsel Çeviklik Kavramının Teorik Temelleri

2.1. Kavramın Gelişim Süreci ve Disiplinlerarası Niteliği

Örgütsel çeviklik kavramı, köken olarak 1990’lı yılların başında imalat sektöründeki değişim hızına yanıt olarak geliştirilen “agile manufacturing” anlayışına dayanmaktadır. Goldman, Nagel ve Preiss’in (1995) öncül çalışmaları, çevikliğin üretim sistemlerinin esneklikten öte, bütünsel bir örgütsel yetenek olduğunu vurgulamıştır. Bu dönemde çeviklik, müşteri taleplerine hızlı yanıt verme, tedarik zincirlerini yeniden yapılandırma ve süreç inovasyonuna odaklanan bir üretim felsefesi olarak ele alınmıştır. Ancak 2000’li yıllarla birlikte kavram, bilgi teknolojilerinin stratejik rolünün artmasıyla birlikte örgütsel ve stratejik düzeyde yeniden yorumlanmıştır (Overby, Bharadwaj & Sambamurthy, 2006).

Bugün örgütsel çeviklik, işletmelerin yalnızca operasyonel esneklik düzeylerini değil, aynı zamanda değişimi öngörme, fırsatları sezme ve stratejik yanıtlar geliştirme kabiliyetlerini de kapsamaktadır. Bu nedenle kavram, dinamik ve öğrenen örgüt yaklaşımlarıyla yakından ilişkilidir. Literatürde çeviklik, “kurumsal refleks hızı” (Doz & Kosonen, 2008), “stratejik

uyum kapasitesi” (Teece, Peteraf & Leih, 2016) ve “uyarlanabilir dönüşüm yeteneği” (Sherehiy et al., 2007) gibi farklı ifadelerle tanımlanmaktadır.

2.2. Çeviklik ve Esneklik Arasındaki Ayrım

Çeviklik sıklıkla “esneklik” kavramı ile eşanlamli kullanılsa da, iki kavram arasında önemli farklar bulunmaktadır. Esneklik, örgütlerin değişen koşullara uyum sağlama yeteneğini ifade ederken; çeviklik, bu uyum sürecini proaktif biçimde yönetebilme ve değişimi fırsata dönüştürme kapasitesini ifade eder. Başka bir deyişle, esneklik tepkisel, çeviklik ise öngörülü bir özelliktir (Yusuf, Sarhadi & Gunasekaran, 1999).

Bu bağlamda çeviklik, yalnızca dışsal uyumun ötesinde, örgütlerin içsel süreçlerini yeniden yapılandırma ve stratejik yönelimlerini hızla değiştirebilme yeteneğiyle de ilgilidir. Çevik örgüt, değişimi yalnızca tolere eden değil, değişimle birlikte evrilen bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla çeviklik, esnekliğin gelişmiş bir biçimi olarak düşünülebilir, ancak stratejik ve öğrenme temelli bir karakter taşır.

2.3. Örgütsel Çevikliğin Bileşenleri

Literatürde örgütsel çevikliğin temel bileşenleri genellikle üç ana kategoride ele alınmaktadır: duyarlılık (sensing), tepki verme (responding) ve uyarlanabilirlik (adapting).

- **Duyarlılık**, örgütün çevresel değişimleri erken aşamada fark edebilme ve bilgi sinyallerini yorumlayabilme kapasitesidir. Bu aşama, örgüt içindeki bilgi sistemlerinin çeviklikle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.
- **Tepki verme**, değişen koşullara hızla uygun stratejiler geliştirerek yanıt verme sürecidir. Bu aşamada karar alma hızının, örgüt yapısının ve liderliğin önemi belirgindir (Doz & Kosonen, 2008).
- **Uyarlanabilirlik** ise örgütün yapısını, süreçlerini ve kültürünü değişen çevreye uygun biçimde dönüştürme kapasitesidir. Bu boyut, örgütsel öğrenme ve sürekli yenilikçilik süreçleriyle doğrudan bağlantılıdır (Teece, 2007).

Bu üç bileşen, örgütsel çevikliğin dinamik bir döngü oluşturduğunu göstermektedir. Duyarlılık olmadan tepki geliştirmek, tepki olmadan uyarlanmak ve uyarlanmadan sürdürülebilir çeviklik sağlamak mümkün değildir.

2.4. Örgütsel Çevikliğin Kuramsal Dayanakları

2.4.1. Dinamik Kabiliyetler Teorisi

Örgütsel çeviklikle en yakından ilişkili kuramsal yaklaşım, Dinamik Kabiliyetler Teorisi (Dynamic Capabilities Theory)’dir. Teece, Pisano ve Shuen’in (1998) geliştirdiği bu teori, işletmelerin rekabet avantajını sürdürebilmek için çevresel değişimlere yanıt verecek yeni kabiliyetler geliştirmesi gerektiğini savunur. Çeviklik, bu kabiliyetlerin işletme düzeyindeki somut yansımasıdır. Yani çeviklik, kaynakların yeniden konfigüre edilmesi, yeni fırsatların sezilmesi ve stratejik yönelimlerin hızla uyarlanması süreçlerini içerir.

Bu teoriye göre, örgütsel çeviklik üç temel alt yetkinliğe dayanır: algılama (sensing), yakalama (seizing) ve dönüştürme (transforming). Bu yapı, çevikliğin hem dışsal değişimleri fark etme hem de içsel dönüşüm yaratma süreçlerinin bütünsel bir parçası olduğunu göstermektedir (Teece, 2018).

2.4.2. Karmaşıklık ve Sistem Teorileri

Karmaşıklık teorisi, örgütlerin doğrusal olmayan, öngörülemez sistemler içinde faaliyet gösterdiğini vurgular. Bu perspektife göre çeviklik, örgütlerin karmaşık çevresel etkileşimler içinde kendi iç dengelerini koruyarak uyum sağlayabilme becerisidir (Anderson, 1999). Sistem teorisi ise örgütleri açık sistemler olarak ele alır, çeviklik bu sistemlerin çevreyle sürekli bilgi alışverişi yapma ve geri bildirim döngüleri kurma yeteneğidir.

Bu teorik bakış açısı, çevikliğin yalnızca içsel bir yetenek değil, aynı zamanda dışsal çevreyle kurulan etkileşimsel bir denge mekanizması olduğunu gösterir. Dolayısıyla çeviklik, örgütlerin statik denge arayışlarından uzaklaşıp dinamik dengeyi (dynamic equilibrium) hedeflemesini gerektirir.

2.4.3. Stratejik Uyum ve Öğrenme Teorileri

Stratejik uyum yaklaşımları, örgütlerin çevresel değişime karşı stratejik yanıt verme biçimlerini açıklamaya çalışır. Çeviklik bu açıdan, stratejik uyumun hız ve doğruluk boyutlarını kapsar. Peteraf ve Barney'nin (2003) belirttiği gibi, sürdürülebilir rekabet avantajı yalnızca kaynakların benzersizliğiyle değil, bu kaynakların yeniden yapılandırılma hızına bağlıdır.

Bunun yanında örgütsel öğrenme teorileri, çevikliğin bilgi edinme, paylaşma ve kullanma süreçleriyle desteklendiğini vurgular. Öğrenen örgütler, deneyimlerden hızla ders çıkararak yeni durumlara uyum sağlar ve bu da çevikliğin kalıcı hale gelmesini mümkün kılar (Garvin, 1993).

3. LİTERATÜRDE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK MODELLERİ

3.1. Genel Bakış

Örgütsel çeviklik literatürü, 1990'lı yıllardan itibaren üretim, bilgi teknolojileri, stratejik yönetim ve organizasyon teorisi gibi farklı disiplinlerin etkileşimiyle biçimlenmiştir. Bu nedenle çeviklik modelleri, farklı kuramsal kökenlerden türemiş, çeşitli düzeylerde (işletme, ekip, birey) ele alınmış ve zaman içinde farklı önceliklere odaklanmıştır.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde çeviklik modellerinin üç temel eğilim altında toplandığı görülmektedir:

1. Operasyonel/Üretim Odaklı Modeller,
2. Bilgi Teknolojileri Odaklı Modeller,
3. Stratejik ve Örgütsel Düzeyde Modeller.

Bu üç yaklaşım, çevikliğin farklı yönlerini vurgulamakta, ancak ortak noktada örgütün değişime hızlı, esnek ve öğrenme temelli yanıt verme kapasitesini açıklamaya çalışmaktadır.

3.2. Operasyonel (Üretim Odaklı) Modeller

Örgütsel çeviklik kavramının ilk sistematik modelleri üretim sistemlerinden türetilmiştir. Goldman, Nagel ve Preiss (1995), "*Agile Competitors and Virtual Organizations*" adlı çalışmalarında çevik üretimi, müşteri odaklılık, entegrasyon, işbirliği ve esnek teknoloji

kullanımına dayalı bir organizasyonel paradigma olarak tanımlamışlardır. Bu modele göre çeviklik dört temel unsur üzerine kuruludur:

- Zengin müşteri ilişkileri,
- Koalisyon yapıları (network organization),
- Bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı,
- Sürekli öğrenme ve yenilikçilik.

Benzer biçimde, Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran (1999) tarafından geliştirilen modelde çeviklik, üretim sistemlerinde “değişime anında yanıt verme kapasitesi” olarak tanımlanmış ve beş boyutta ele alınmıştır: stratejik, üretim, organizasyonel, pazar ve insan kaynakları çevikliği. Bu yaklaşımlar çevikliğin köklerinin üretim esnekliğinde olduğunu, ancak daha sonra örgüt bütününe yayıldığını göstermektedir.

Bu erken dönem modellerin en önemli katkısı, çevikliğin bir *teknik operasyon yeteneği* değil, bütünsel bir *örgütsel strateji* olarak değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymalarıdır. Ancak sınırlılık olarak, çevikliğin yalnızca üretim sürecine odaklanması ve bilişsel ya da kültürel faktörleri ihmal etmesi dikkat çekmektedir.

3.3. Bilgi Teknolojileri Odaklı Modeller

2000’li yıllarla birlikte çeviklik kavramı, bilgi teknolojilerinin hızla yaygınlaşmasıyla yeni bir boyut kazanmıştır. Overby, Bharadwaj ve Sambamurthy (2006) tarafından geliştirilen model, örgütsel çevikliği bilgi teknolojisi kabiliyetlerinin bir çıktısı olarak ele alır. Bu yaklaşıma göre, “BT çevikliği (IT agility)” örgütlerin dijital altyapılarını yeniden yapılandırabilme, bilgi akışını hızla yönlendirebilme ve süreçleri modüler biçimde yeniden tasarlayabilme yeteneğidir.

Bu model üç aşamalı bir yapıya sahiptir:

1. Sensing Agility (Algılama Çevikliği) çevresel değişimleri erken fark etme,
2. Decision Agility (Karar Çevikliği) bilgi temelli ve hızlı karar alma süreçleri,
3. Acting Agility (Eylem Çevikliği) alınan kararların operasyonel düzeyde hızlı uygulanması.

Bu çerçeve, örgütsel çevikliğin bilgi sistemleriyle desteklenen bilişsel bir süreç olduğunu ortaya koymuştur. Lu ve Ramamurthy (2011) bu yaklaşımı geliştirerek, BT çevikliğinin yalnızca hız değil, aynı zamanda *entegrasyon, modülerlik ve yeniden yapılandırma yeteneği* olduğunu vurgulamışlardır. Bilgi teknolojileri odaklı modellerin katkısı, çevikliğin dijital dönüşüm süreçleriyle nasıl iç içe geçtiğini göstermesidir. Ancak bu modellerin sınırlılığı, çevikliğin stratejik ve kültürel boyutlarını yeterince dikkate almamalarıdır.

3.4. Stratejik ve Örgütsel Düzeyde Modeller

Çeviklik kavramının en kapsamlı gelişimi stratejik yönetim literatüründe görülmektedir. Doz ve Kosonen (2008), “stratejik çeviklik (strategic agility)” kavramını ortaya koyarak çevikliği örgütlerin stratejik karar alma ve yön değiştirme kapasitesiyle ilişkilendirmiştir. Onlara göre stratejik çeviklik üç temel bileşenden oluşur:

1. Stratejik duyarlılık (strategic sensitivity) fırsatları ve tehditleri erken algılama yeteneği,
2. Liderlik birliği (leadership unity) ortak vizyon ve koordinasyon,

3. Kaynak akışkanlığı (resource fluidity) kaynakların hızla yeniden yönlendirilebilmesi.

Bu model, çevikliğin yalnızca operasyonel bir beceri değil, aynı zamanda örgütsel bir zihniyet ve yönetsel refleks olduğunu ileri sürmektedir.

Teece (2007, 2018) ise çevikliği, Dinamik Kabiliyetler Teorisi çerçevesinde açıklamış ve üç alt süreç üzerinde temellendirmiştir: *algılama (sensing)*, *yakalama (seizing)* ve *dönüştürme (transforming)*. Bu süreçler örgütün hem dışsal değişimleri fark etme hem de içsel kaynaklarını yeniden yapılandırma kabiliyetlerini temsil eder. Bu yönüyle Teece'in modeli, stratejik çevikliğin mikro temellerini (microfoundations) açıklayan en güçlü teorik yapılardan biridir. Sherehiy, Karwowski ve Layer (2007) ise daha bütünsel bir çerçeve önererek çevikliği üç düzeyde açıklamıştır. Bireysel, ekip ve örgüt düzeyi çeviklik. Bu model, çevikliğin yalnızca yapısal değil, aynı zamanda kültürel ve davranışsal boyutlarını da içerir.

4. Örgütsel Çevikliğe Etki Eden Faktörler

Örgütsel çeviklik, yalnızca teknolojik yenilikler veya hızlı karar alma süreçleriyle sınırlı olmayan, çok boyutlu bir olgudur. Çeviklik; yapısal, kültürel, insan odaklı, teknolojik ve çevresel dinamiklerin karşılıklı etkileşimiyle biçimlenen bütünsel bir örgütsel yetkinliktir. Literatür, çevikliği belirleyen faktörleri farklı düzeylerde ele almış; bu faktörlerin örgütlerin stratejik uyum ve öğrenme kapasitesi üzerindeki etkisini vurgulamıştır (Teece, 2007; Doz & Kosonen, 2008; Sherehiy et al., 2007).

Bu bölümde, örgütsel çevikliğe etki eden faktörler dört ana başlık altında incelenmektedir:

1. Yapısal faktörler,
2. Kültürel faktörler,
3. Teknolojik faktörler,
4. Çevresel ve rekabetçi faktörler.

Bu sınıflandırma, çevikliğin yalnızca içsel dinamiklerle değil, aynı zamanda dışsal koşullar ve stratejik yönelimlerle de şekillendiğini göstermektedir.

4.2. Yapısal Faktörler

Örgütsel yapı, çevikliğin temel belirleyicilerinden biridir. Burns ve Stalker (1961) tarafından geliştirilen klasik ayrım, mekanik yapılar durağan ve bürokratik bir işleyişi temsil ederken, organik yapılar değişime daha açık, yatay iletişim ağlarına dayalı, esnek yapılardır. Çevik örgütler genellikle organik özellikler taşır. Karar alma süreçlerinde adem-i merkeziyetçilik, fonksiyonlar arası işbirliği ve proje bazlı esneklik ön plandadır.

Dyer ve Shafer (1999) çevik örgütlerin, “yeniden yapılandırılabilir organizasyonlar” olduğunu vurgulayarak, esnek iş tasarımı, geçici ekip yapıları ve yetki devrinin çeviklik için kritik olduğunu belirtmiştir. Benzer biçimde, Volberda (1998) örgütsel çevikliği “yapısal esneklik” kavramı üzerinden açıklamış ve hiyerarşik katmanların azaltılmasının çevresel değişimlere daha hızlı tepki verilmesini sağladığını göstermiştir.

4.3. Kültürel Faktörler

Çeviklik, temelde bir “örgüt kültürü meselesi”dir. Teknolojik sistemler veya yapısal düzenlemeler, uygun kültürel değerlerle desteklenmediğinde çevikliğin sürekliliği sağlanamaz. Denning (2018), çevik kültürü “deneyime açık, hata toleransına sahip, müşteri değeri odaklı ve öğrenmeyi teşvik eden bir zihniyet” olarak tanımlamaktadır.

Çevik kültürün dört temel boyutu öne çıkar:

1. Öğrenme ve uyum kültürü, çalışanların hatalardan öğrenmesini ve sürekli gelişimi destekler (Senge, 1990).
2. Açık iletişim ve güven, psikolojik güvenliğin sağlandığı, fikir paylaşımının teşvik edildiği ortamlar yaratır (Edmondson, 1999).
3. İnovasyon odaklılık, yeni fikirlerin denenmesine izin veren kültürel esneklik, çevikliğin ön koşuludur.
4. Katılımcı liderlik, yöneticilerin rehberlik eden, yetkilendiren ve işbirliğini kolaylaştıran rolleri benimsemeleri gerekir (Doz & Kosonen, 2008).

Kültürel faktörler, çevik davranışların yerleşmesini sağlayan görünmeyen altyapıdır. Sherehiy et al. (2007), çevikliğin “örgüt içinde öğrenme ve değişime yönelik ortak bir zihniyetin kurumsallaşması”yla mümkün olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle çeviklik, bir yönetim aracı değil, bir düşünme biçimi olarak ele alınmalıdır.

4.4. Teknolojik Faktörler

Teknolojik yetkinlikler, çevikliğin dijital çağdaki en önemli itici gücüdür. Sambamurthy, Bharadwaj ve Grover (2003), bilgi teknolojilerinin örgütlerin algılama, karar verme ve eylem süreçlerini hızlandırarak çevikliğe doğrudan katkı sağladığını ileri sürmüştür.

Teknoloji odaklı çeviklik modelleri üç temel yeteneğe dayanır:

- Dijital entegrasyon: Kurum içi ve dışı bilgi akışlarının gerçek zamanlı yönetimi,
- Modülerlik: İş süreçlerinin yeniden düzenlenebilir, değişime açık yapıda tasarlanması,
- Veri temelli karar verme: Analitik yetkinliklerin çevresel belirsizlikleri öngörme kapasitesini artırması.

Lu ve Ramamurthy (2011), BT altyapısının modülerliğinin çevik yanıtların hızını artırdığını, Overby et al. (2006) ise bilgi teknolojilerinin “organizasyonel duyarlılığı” güçlendirdiğini göstermiştir. Dijital dönüşüm süreçlerinde çevikliğin kaynağı artık yalnızca fiziksel değil, bilişsel ve analitik yeteneklerdir. Ancak teknolojik çeviklik, sadece altyapı yatırımlarına indirgenmemelidir. Teece (2018), teknolojik sistemlerin çevik olabilmesi için organizasyonel öğrenme süreçleriyle bütünleşmesi gerektiğini vurgulamıştır. Aksi halde teknoloji, esnekliği artırmak yerine karmaşıklık artırabilir.

4.5. Çevresel ve Rekabetçi Faktörler

Çeviklik, örgütlerin içinde bulundukları dış çevre koşullarından da güçlü biçimde etkilenmektedir. Çevresel türbülans, pazar belirsizliği ve teknolojik yenilik hızının yüksek olduğu sektörlerde çeviklik, bir rekabet zorunluluğu haline gelmiştir (Volberda, 1998). Doz ve Kosonen (2008), çevik örgütlerin rekabet avantajını, değişen müşteri taleplerini erken fark

ederek kaynaklarını hızla yeniden yönlendirebilme kapasiteleriyle kazandıklarını belirtmiştir. Bu durum, çevikliğin yalnızca “reaktif” değil, aynı zamanda “proaktif” bir yetkinlik olduğunu gösterir.

Tallon ve Pinsonneault (2011), çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda bilgi teknolojilerinin stratejik çevikliği güçlendirdiğini bulmuştur. Öte yandan, düşük türbülanslı ortamlarda aşırı çeviklik maliyetleri artırabilir ve stratejik istikrarsızlığa yol açabilir. Bu nedenle örgütlerin çeviklik düzeylerini çevresel koşullarla dengelemeleri gerekir. Son olarak, küreselleşme ve dijitalleşme ile birlikte, örgütlerin çevikliğini etkileyen dışsal faktörler arasında müşteri beklentilerindeki hızlı değişim, tedarik zinciri kırılganlıkları ve jeopolitik belirsizlikler de giderek daha önemli hale gelmektedir (Teece, 2020).

5. Örgütsel Çeviklik Kavramsal Çerçeve Önerisi

Literatürde çevikliğin kavramsallaştırılmasında ortak bir tanım birliği bulunmamakla birlikte, çoğu çalışma çevikliği örgütlerin değişen çevre koşullarına duyarlılık, hızlı tepki verme, uyum sağlama ve yeniden yapılandırma kapasitesi olarak tanımlar (Teece, 2007; Doz & Kosonen, 2008; Sherehiy et al., 2007). Ancak mevcut modellerin çoğu, çevikliğin belirli bir boyutuna (örneğin teknolojik, operasyonel veya stratejik) odaklanmış; bütüncül bir yapısal ve kültürel çerçeve geliştirmekte yetersiz kalmıştır.

Bu bağlamda, bu bölümde örgütsel çevikliğin yapısal, kültürel, teknolojik ve çevresel faktörlerle nasıl etkileşim içinde şekillendiğini açıklayan bütünleştirici bir kavramsal model önerilmektedir. Model, çevikliğin dört ana bileşeni üzerine inşa edilmiştir:

1. Algılama ve Farkındalık Kapasitesi (Sensing Capability)
2. Karar ve Uyum Kapasitesi (Decision & Adaptation Capability)
3. Eylem ve Dönüşüm Kapasitesi (Action & Transformation Capability)
4. Öğrenme ve Yeniden Yapılanma Kapasitesi (Learning & Renewal Capability)

Bu bileşenler, örgütsel çevikliğin hem mikro (bireysel/ekip) hem de makro (örgütsel/stratejik) düzeyde nasıl oluştuğunu açıklamayı amaçlamaktadır.

5.1. Kavramsal Çerçevenin Kuramsal Dayanakları

Önerilen çerçeve, üç temel kuramsal yaklaşımın sentezine dayanmaktadır:

- *Dinamik Kabiliyetler Teorisi (Teece, 2007, 2018)*: Çevikliğin örgütün çevresel değişimleri algılama, fırsatları yakalama ve kaynaklarını yeniden yapılandırma yeteneği olduğunu ileri sürer.
- *Stratejik Çeviklik Yaklaşımı (Doz & Kosonen, 2008)*: Çevikliğin stratejik farkındalık, liderlik birliği ve kaynak akışkanlığı ile mümkün olacağını savunur.
- *Öğrenen Örgüt Yaklaşımı (Senge, 1990)*: Çevikliğin, örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımı süreçleriyle güçlendiğini belirtir.

Bu üç teorik yaklaşım bir araya geldiğinde, çevikliğin yalnızca bir sonuç (outcome) değil, aynı zamanda sürekli gelişen bir süreç (process capability) olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle önerilen çerçeve, çevikliği hem dinamik bir süreç hem de kurumsal bir yetenek seti olarak ele alır.

5.2. Örgütsel Çeviklik İçin Kavramsal Modelin Boyutları

5.2.1. Algılama ve Farkındalık Kapasitesi (Sensing Capability)

Çevikliğin başlangıç noktası, örgütün çevresel değişimleri erken fark edebilme kapasitesidir. Bu, dış çevreden gelen sinyallerin (müşteri talepleri, rakip hamleleri, teknolojik yenilikler) sistematik biçimde taranması ve yorumlanmasıyla mümkündür (Teece, 2007).

Bu boyut;

- Çevresel farkındalık sistemleri (pazar istihbaratı, veri analitiği),
- Bilgi akış hızının artırılması,
- Organizasyonel öğrenme ve paylaşılan vizyon gibi unsurları içerir.

Yüksek farkındalık düzeyine sahip örgütler, değişimi yalnızca “tehdit” olarak değil, aynı zamanda “fırsat” olarak algılayabilirler (Doz & Kosonen, 2008).

5.2.2. Karar ve Uyum Kapasitesi (Decision & Adaptation Capability)

Algılanan değişimlerin çevik biçimde kararlara dönüştürülmesi, çevikliğin ikinci aşamasıdır. Overby, Bharadwaj ve Sambamurthy (2006)’nın belirttiği üzere, bilgi akışının hızlanması, karar döngülerini kısaltarak örgütlerin stratejik esnekliğini artırır.

Bu kapasite, üç ana bileşenden oluşur:

1. Dağıtılmış karar alma – yetkinin alt düzeylere yayılması,
2. Esnek stratejik planlama – uzun vadeli yönelimle kısa vadeli tepkiselliğin dengelenmesi,
3. Liderlik uyumu – kararların bütüncül bir vizyonla tutarlılığı.

Karar ve uyum kapasitesi, örgütlerin çevresel değişiklikleri içsel süreçlerle hizalamasını sağlar, bu da çevikliğin stratejik boyutunu oluşturur.

5.2.3. Eylem ve Dönüşüm Kapasitesi (Action & Transformation Capability)

Çevikliğin üçüncü boyutu, alınan kararların hızlı ve etkili biçimde hayata geçirilmesidir. Bu aşamada yapısal esneklik, modüler süreç tasarımları ve proje bazlı çalışma biçimleri öne çıkar (Volberda, 1998).

Bu kapasite, aşağıdaki unsurlarla karakterizedir:

- Otonom takımlar ve geçici organizasyonlar,
- Dijital platformlar üzerinden süreç yönetimi,
- Süreçlerin modülerleştirilmesi ve yeniden yapılandırılabilirlik.

Eylem kapasitesi, çevikliğin “somut” yüzünü temsil eder. Ancak etkili dönüşüm, yalnızca hız değil, aynı zamanda örgütsel koordinasyon ve kültürel destek gerektirir (Denning, 2018).

5.2.4. Öğrenme ve Yeniden Yapılanma Kapasitesi (Learning & Renewal Capability)

Çevikliğin sürdürülebilirliği, örgütlerin geçmiş deneyimlerinden öğrenme ve kendini yenileyebilme kapasitesine bağlıdır. Senge (1990)’nın “öğrenen örgüt” yaklaşımına göre, çevik örgütler öğrenmeyi operasyonel bir refleks haline getirirler.

Bu boyutun unsurları şunlardır:

- Sürekli geri bildirim mekanizmaları,
- Deneyim paylaşımı ve bilgi depolama sistemleri,
- Yenilikçilik ve kurumsal öğrenme kültürü,
- Psikolojik güven ve hatalardan öğrenme (Edmondson, 1999).

Bu kapasite, çevikliğin kısa vadeli tepki olmanın ötesine geçip uzun vadeli bir örgütsel yetkinlik haline gelmesini sağlar.

5.3. Modelin Kuramsal Katkısı ve Uygulama Değeri

Önerilen kavramsal çerçevenin temel katkısı, literatürde dağınık halde bulunan çeviklik boyutlarını dinamik bir sistem modeli içinde bütünleştirmesidir.

- Kuramsal katkı olarak model, çevikliği statik bir özellikten ziyade sürekli gelişen bir süreç olarak ele alır.
- Yönetimsel katkı olarak ise, örgütlerin hangi alanlarda (örneğin karar alma, teknoloji, öğrenme) çeviklik düzeyini artırması gerektiğine yönelik somut bir analiz çerçevesi sunar.

Bu model özellikle dijital dönüşüm, kriz yönetimi ve stratejik esneklik araştırmalarında bir analiz aracı olarak kullanılabilir. Ayrıca örgütlerde çeviklik düzeyini ölçmek için geliştirilecek ölçeklerin kavramsal temelini oluşturabilir. Kavramsal çerçeve, örgütsel çevikliğin yalnızca “hızlı tepki verme” değil, aynı zamanda “stratejik farkındalık”, “öğrenme” ve “yeniden yapılanma” süreçlerinin bütünlük bir sonucu olduğunu göstermektedir. Çevik örgütler; çevresel değişimi sürekli izleyen, bilgiyi paylaşan, öğrenmeyi kurumsallaştıran ve kaynaklarını dinamik biçimde yönlendirebilen yapılardır. Bu bağlamda önerilen model, hem akademik araştırmalar için bir kavramsal dayanak hem de uygulayıcılar için çeviklik geliştirme stratejilerinin tasarımında bir yol haritası işlevi görebilir.

6. Sonuç ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışmada, örgütsel çeviklik olgusunun hızla değişen çevresel koşullar altında işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde kritik bir rol oynadığı savunulmuştur. Çalışmanın temel amacı, örgütsel çevikliğin çok boyutlu yapısını bütüncül biçimde açıklayan kavramsal bir çerçeve geliştirmek ve mevcut literatürdeki parçalı yaklaşımları teorik bir bütünlük içinde birleştirmektir. Önceki bölümlerde ayrıntılı olarak incelendiği üzere, örgütsel çeviklik yalnızca operasyonel esneklik veya teknolojik uyum sağlama kapasitesiyle sınırlı değildir; aynı zamanda stratejik farkındalık, öğrenme kültürü ve dönüşüm yetkinliği gibi çok katmanlı süreçleri kapsar. Teece’nin (2007, 2018) dinamik kabiliyetler teorisi, Doz ve Kosonen’in (2008) stratejik çeviklik yaklaşımı ve Senge’nin (1990) öğrenen örgüt modeli, bu çalışmanın teorik dayanaklarını oluşturmuştur.

Bu üç yaklaşımın bütünleştirilmesiyle oluşturulan kavramsal çerçeve, örgütsel çevikliğin dört temel kapasite üzerinden geliştiğini ortaya koymuştur:

1. Algılama ve farkındalık kapasitesi (sensing capability)
2. Karar ve uyum kapasitesi (decision & adaptation capability)
3. Eylem ve dönüşüm kapasitesi (action & transformation capability)
4. Öğrenme ve yeniden yapılanma kapasitesi (learning & renewal capability)

Bu kapasite alanları, çevikliğin yalnızca dışsal bir tepki biçimi değil, içsel bir dönüşüm süreci olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle, çevik örgütler değişime uyum sağlayan değil, değişimi proaktif biçimde yöneten yapılardır.

Bu çalışma, örgütsel çeviklik literatürüne üç temel teorik katkı sunmaktadır:

Birincisi, örgütsel çeviklik kavramının sadece “çevresel tepkisellik” olarak değil, dinamik bir öğrenme döngüsü olarak kavramsallaştırılmasıdır. Mevcut literatürde çeviklik çoğunlukla operasyonel hız ve esneklikle ilişkilendirilirken, bu çalışmada çeviklik süreçsel ve bilişsel bir kapasite olarak ele alınmıştır. Böylelikle çevikliğin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmadaki rolü daha net biçimde açıklanabilmektedir (Teece, 2018).

İkincisi, model çevikliği dört ardışık fakat döngüsel kapasite üzerinden açıklayarak literatürdeki kavramsal belirsizliği azaltmaktadır. Çoğu araştırma çevikliği tek boyutlu bir kavram olarak ele alırken (örneğin teknolojik çeviklik veya stratejik çeviklik), bu çalışma çevikliğin hem mikro düzeyde (takım, süreç) hem de makro düzeyde (örgüt, strateji) eş zamanlı olarak işlediğini göstermektedir.

Üçüncüsü, önerilen çerçeve, çevikliğin oluşumunda örgütsel kültür, bilgi teknolojileri ve liderlik dinamiklerinin etkileşimsel rolünü vurgulamaktadır. Özellikle liderlik uyumu, paylaşılan vizyon ve psikolojik güven ortamının çevikliğin kurumsallaşması üzerindeki etkileri, modelin yenilikçi katkıları arasındadır (Edmondson, 1999; Denning, 2018).

Bu çalışmanın bir diğer önemli yönü, kavramsal çerçevenin **yönetisel uygulamalara** doğrudan dönüştürülebilir olmasıdır. Önerilen model, yöneticilere örgütsel çeviklik düzeyini ölçmek ve geliştirmek için sistematik bir analiz zemini sunmaktadır.

(1) Stratejik düzeyde: Yöneticilerin çevreyi algılama ve stratejik farkındalık düzeylerini artırmak için sürekli pazar tarama sistemleri, veri analitiği uygulamaları ve müşteri etkileşim kanalları kurmaları önerilmektedir. Ayrıca stratejik planların “canlı belgeler” haline getirilmesi, yani çevresel değişime paralel olarak sürekli güncellenmesi gerekmektedir.

(2) Yapısal düzeyde: Eylem ve dönüşüm kapasitesini güçlendirmek için modüler örgüt yapıları, çapraz fonksiyonel takımlar ve proje temelli çalışma biçimleri teşvik edilmelidir (Volberda, 1998). Bu tür yapılar, örgütün bürokratik katmanlarını azaltarak karar alma süreçlerini hızlandırır.

(3) Kültürel düzeyde: Çeviklik kültürünün gelişmesi, yalnızca sistemsel değişikliklerle değil, aynı zamanda bireysel düzeyde psikolojik güven, hata toleransı ve sürekli öğrenme ilkeleriyle mümkündür (Senge, 1990; Edmondson, 1999). Bu nedenle örgütlerde öğrenmeyi ödüllendiren performans sistemlerinin oluşturulması önerilmektedir.

(4) Teknolojik düzeyde: Bilgi teknolojilerinin çevikliği destekleyici rolü özellikle dijitalleşme ve veri bütünleştirme süreçlerinde belirgindir (Overby et al., 2006). Kurumlar, dijital platformlar aracılığıyla hem iç hem dış paydaşlarla eşzamanlı etkileşim sağlayarak çeviklik kapasitelerini artırabilirler.

Bu çalışma kavramsal nitelikte olup, modelin ampirik olarak test edilmesine yönelik bir veri analizi içermemektedir. Bu durum, çalışmanın temel sınırlılığını oluşturmaktadır. Önerilen çerçeve teorik olarak tutarlı olsa da, farklı sektörlerde, kültürel bağlamlarda ve örgüt büyüklüklerinde çevikliğin nasıl farklılaştığı henüz ampirik olarak doğrulanmamıştır. Bir diğer sınırlılık, çevikliğin zamanla değişen doğasıdır. Özellikle dijital dönüşüm, yapay zekâ tabanlı karar destek sistemleri ve uzaktan çalışma gibi yeni olgular, çevikliğin doğasını yeniden şekillendirmektedir. Dolayısıyla modelin dinamik bağlamlarda geçerliliği gelecekteki araştırmalarla sınanmalıdır.

Bu çalışmada geliştirilen kavramsal çerçeve, örgütsel çevikliğin kuramsal sınırlarını genişleterek, literatürdeki dağınık yaklaşımları sistematik bir yapıya kavuşturmuştur. Çeviklik, artık yalnızca bir tepki biçimi değil, örgütlerin sürekli öğrenen, kendini yenileyen ve çevresel değişimi yönlendiren yaşayan sistemler olarak anlaşılmaktadır. Gelecekte bu çerçeveye dayalı ampirik çalışmalar, örgütsel çevikliğin ölçülebilir boyutlarını daha netleştirerek kavramın uygulama gücünü artıracaktır. Akademik olarak ise çeviklik, dinamik kabiliyetler, stratejik liderlik ve dijital dönüşüm literatürleri arasında köprü kuran bir kavramsal eksen haline gelme potansiyeline sahiptir. Sonuç olarak, örgütsel çeviklik artık bir “seçenek” değil, belirsizlik çağında varlığını sürdürmek isteyen her örgüt için stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu çalışmada önerilen kavramsal model, bu zorunluluğun teorik temellerini ortaya koyarak hem akademik dünyaya hem de uygulama alanına önemli bir katkı sağlamaktadır.

Kaynakça

- Anderson, P. (1999). Complexity theory and organization science. *Organization Science*, 10(3), 216–232. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.3.216>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock.
- Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. AMACOM.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008). *Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game*. Pearson.
- Dyer, L., & Shafer, R. (1999). From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility. In P. Wright (Eds.), *Strategic human resource management in the 21st century. Research in personnel and human resource management, supplement 4*. Stamford, CT: JAI Press.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71, 78–91
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*. Wiley.
- Lu, Y., & Ramamurthy, K. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS Quarterly*, 35(4), 931–954.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120–131. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000600>
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309–323. <https://doi.org/10.1002/mde.1126>
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445–460. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>
- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463–486. <https://doi.org/10.2307/23044052>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J. (2020). Fundamental issues in strategy: Time to reassess? *Strategic Management Review*, 1(1), 101–118.

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1998). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Volberda, H. W. (1998). *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*. Oxford University Press.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1–2), 33–43. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9)

BÖLÜM 2

YAPAY ZEKÂ ÇAĞINDA LİDERLİK: FIRSATLAR VE ZORLUKLAR

Gülay MURAT EMİNOĞLU¹

GİRİŞ

Küresel olarak gelişen dijitalleşme süreci ve yapay zekânın gelişimi, organizasyonlar üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Verilerin kullanılması ve işlenmesi sürecinde, firmalar günden güne yapay zekâ kullanımlarını arttırmaktadırlar. Yapay zekânın artan entegrasyonu, kurumların çalışma şekillerini değiştirmektedir. Yapay zekâ süreçleri çalışanları etkilediği gibi, liderler bazında da önemli bir husus olarak değerlendirilmektedir. Bu süreç, liderler için hem fırsatlar hem de bazı zorluklar meydana getirmektedir (Peifer vd., 2022). Liderlere yapay zekâ ile ilgili zorlukların üstesinden gelebilmeleri için gerekli bilgi ve becerilerin sağlanmasıyla, organizasyonlar kendilerini yeniliğe adapte edebilir. Bu bağlamda, liderlerin hem teorik hem de pratik uygulamaları kapsayan özel eğitim programlarıyla geliştirilmeleri önemlidir. Ayrıca liderlerin yapay zekâ alanındaki gelişmeler karşısında güncelliğini kaybetmemesi için düzenli olarak seminerler düzenlenmeli ve yapay zekâ uzmanlarıyla stratejik ortaklıklar kurulmalıdır (Sposato, 2024). Çünkü yapay zekâ teknolojilerinin hızla değişmesi yönetim ve liderlik alanlarında köklü değişimler meydana getirmektedir (Akturan, 2024). Yaşanan hızlı teknolojik gelişmelerle, yapay zekâ özellikle liderlik alanında örgütsel dinamikleri yeniden şekillendiren kritik bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Aziz vd., 2025). Bir başka ifadeyle, yapay zekânın şekillenmesiyle liderlik anlayışı değişmektedir ve bu değişimin geleceğin yönetim modellerinin temelini oluşturacağı düşünülmektedir (Sevinç, 2025).

Dijital dönüşüm sürecinin merkezinde yer alan yapay zekâ uygulamaları firmaların iş yapma biçimlerini değiştirmenin yanı sıra organizasyonların rekabet gücünü de arttıran bir unsurdur. Yapay zekâyla şekillenen teknolojilerin organizasyonlarda başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için çalışanların yapay zekâyı tutumları da oldukça önem taşımaktadır. Çalışanların yapay zekâyı yönelik bakış açıları bireysel algılarından örgüt kültürüne kadar pek çok faktörden etkilenmektedir. Bu noktada, liderlerin dönüştürücü özellikler sergileyerek çalışanların adaptasyonunu sağlamaları kritik bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Pabuçcu ve Işcan, 2025). Bu bağlamda, liderlere bazı önemli roller ve sorumluluklar düşmektedir. Çünkü yapay zekâ, liderlik dinamiklerini temelden değiştirmekle kalmayıp, liderlerin yeteneklerini yönetmeleri noktasında akıllı sistemleri ustaca yönetmeye zorlamaktadır (Sposato, 2024).

Yapay zekâ, yönetim süreçlerine entegre edildikçe organizasyonların liderlik geliştirme yaklaşımlarında da bir değişim süreci yaşanmaktadır. Bu süreci başarılı bir şekilde yönetebilmek, uygulama stratejilerine dikkatli bir şekilde odaklanmayı, potansiyel zorlukların farkında olmayı ve sürekli gelişen teknolojilere uyum sağlamayı gerektirir. Özellikle üst düzey liderler, organizasyonlar için program geliştirmeden önce yapay zekâ uygulamalarıyla bireysel olarak ilgilenerek, bu teknolojilerin liderlik geliştirme girişimlerine etkili bir şekilde entegre edilmesine özen göstermelidir (Portillo, 2025). Liderler, riskleri yönetebilmeli ve karar alırken beklenmedik zorluklarla başa çıkabilmelidirler. Bunun için de proaktif bir yaklaşıma sahip olmalı ve yeni teknolojileri benimsemelidirler (Rukadikar ve Khandelwal, 2024). Bir başka ifadeyle, yapay zekânın organizasyonlara başarılı bir şekilde entegre edilebilmesi için, geleneksel becerilerin yanı sıra veriye dayalı karar verme ve belirsiz ortamlarda yeniliğe öncülük edebilme gibi beceriler öne çıkmaktadır (Bevilacqua vd., 2025). Yapay zekâ sistemleri, liderlik davranışlarıyla ilgili büyük verileri analiz ederek, etkili liderlik uygulamalarına dair değerli bilgiler sunabilir. Böylece, yapay zekâ destekli analizlerden yararlanılarak, kurumlarda başarılı liderlik davranışları belirlenebilir ve liderlik gelişim programları buna göre uyarlanabilir. Bunun için de organizasyonlar, etik yapay zekâ benimsenmesini teşvik etmeli ve uyarlanabilir bir liderlik kültürü geliştirmelidir (Sposato, 2024).

Yapay zekâ ile ilgili yaşanan gelişmelerin yanı sıra liderliğin, yapay zekâ bağlamında geleceği karmaşık bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü yapay zekânın liderleri

güçlendireceği mi yoksa onların yerini mi alacağı konusunda süren bir tartışma mevcuttur (Frimpong, 2025). Bu süregelen tartışmalarda önemli olan, “Lider mi? Yapay zekâ mı öne çıkmalı?” sorusuna bütüncül bir bakış açısı sergileyerek liderlik ve yapay zekânın birbirini tamamlayacak şekilde kullanımının organize edilmesinin sağlanmasıdır (Sevinç, 2025). Yapay zekâ, karar verme ve verimlilik gibi süreçleri iyileştirebilirken, etik liderlik ve insan bağlantısı da büyük önem taşımaktadır. Organizasyonlar bu süreçlere uyum sağladıkça, yapay zekâ ile geleneksel liderlik arasındaki etkileşim, çalışma hayatının geleceğini şekillendirecektir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken, liderliğin geleceğinin “insan” veya “yapay zekâ” liderliği arasında seçim yapmakla ilgili olmadığıdır. Yapay zekânın karar alma süreçlerinde kullanıldığı, insan liderliğinin ise merkezde kaldığı hibrit liderlik modelleri benimsenebilir (Frimpong, 2025). Çünkü liderlik gelişiminin geleceği, yapay zekânın insanın yerini almasında değil, yapay zekâ destekli sistemler aracılığıyla liderlik yeteneklerinin titiz bir şekilde geliştirilmesinde yatmaktadır (Portillo, 2025). Yapay zekâ, liderlerin yerini almaz, bunun aksine duyarlılıklarını ve sorumluluk duygularını kaybetmedikleri sürece onları daha etkili hale getirir. Dijital çağda, bir liderin rolü yapay zekânın potansiyelini, benzersiz insan yetenekleriyle uyumlu bir şekilde birleştirebilmektir. Günümüzde liderler, sadece yapay zekâ potansiyelini anlamakla kalmamalı, bununla birlikte yapay zekâyı organizasyonlarının stratejik hedefleriyle bütünleştirebilmeli ve ekip yetkinliklerinin geliştirilmesini sağlamalıdır. Daha kısa bir anlatımla, yapay zekâ liderliğin yerine geçmemektedir, liderliğin ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir ve karar süreçlerini desteklemek, iletişimi geliştirmek gibi konularda araçlar sunmaktadır. Bu teknolojilerden etkin bir şekilde yararlanabilen liderler ise, rekabet avantajı sağlayarak organizasyonlarının daha yenilikçi ve gelişim odaklı hale gelmesinde kritik rol oynamaktadırlar (Ingaldi ve Ulewicz, 2025).

1. Yapay Zekâ Çağında Liderlere Düşen Sorumluluklar

1.1. Gelişime Dayalı Örgüt Kültürü İnşa Etmek

Yapay zekâ uygulamalarının, organizasyonlarda başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için kurumsal kültür büyük önem taşımaktadır (Rožman vd., 2023). Yapay zekâ teknolojilerinin günden güne gelişmesiyle birlikte, bunlara uyum sağlamak önemli bir husus olarak ortaya çıkmaktadır. Bu noktada, öğrenme ve adaptasyonu öne çıkaran bir kurum kültürünün inşası önemlidir (Akturan, 2024). Bir başka ifadeyle, yapay zekâyı organizasyonlara başarılı bir şekilde entegre edebilmek için kurumsal kültür önemli rol oynamaktadır ve bu kültürü oluşturmak da liderlerin sorumluluğundadır (Peifer vd., 2022). Yapay zekâ çağında liderlik yapan kişiler, analitik yeteneklere ve kritik düşünebilme becerisine sahip olmalıdır. Bununla birlikte liderlerin, örgütsel değişimi yönetebilecek ve gerçekleştirebilecek potansiyele sahip olması önemlidir (Heukamp, 2020). Yapay zekâ teknolojileriyle, liderler zorlukları öngörebilir ve planlarını buna göre ayarlayabilirler. Bu ise, dayanıklılık ve yaratıcılık kültürünün oluşmasına katkı sağlamaktadır (Maddula, 2018).

Yapay zekâ sayesinde organizasyonlar, şeffaflık ve güvenin gelişmesini sağlayarak, dayanıklılığı ve yaratıcılığı teşvik eden kültürler oluşturabilmektedirler (Maddula, 2018). Bu noktada, öğrenmeyi ve gelişmeyi önemseyen bir kültür oluşturmak çok önemlidir. Bu bağlamda, çalışanları yapay zekâ ile ilgili alanlarda kendilerini geliştirmeye teşvik etmek ve sürekli öğrenme zihniyetini geliştirmek oldukça faydalı olacaktır (Sposato, 2024). Liderler, ekipleri içerisinde dijital yetkinlikler geliştirmeli ve teknolojiye duyulan güvene yönelik kurum kültürünü teşvik etmelidir (Ingaldi ve Ulewicz, 2025). Olumlu ve destekleyici bir kurum kültürünün oluşturulması, yapay zekânın organizasyona başarılı bir şekilde entegre edilmesine yardımcı olacaktır (Rožman vd., 2023).

1.2. Personelin Güçlendirilmesini Sağlamak

Yapay zekâ aracılığıyla liderler insan yeteneklerini geliştirmek için teknolojiyi kullanır ve çalışanların güçlendirilmesini ve bağlılığını önceliklendirir (Maddula, 2018). Yapay zekânın getirdiği olanaklardan faydalanılarak, iş gücünün bu doğrultuda eğitilmesi önemlidir. Bunun sağlanması için de organizasyonun teknolojik gelişmelere açık bir yapıya sahip olması gerekmektedir (Sevinç, 2025).

Yapay zekâ teknolojileri yeni kültürel norm ve değerler meydana getirmektedir. Yapay zekâ destekli veri analizi, sezgiden ziyade kanıta dayalı karar vermeyi önemseyen veri merkezli kültürler yol açabilir. Yapay zekâ teknolojileri, çalışan etkileşimlerinin değişmesiyle yaratıcılık ve çevikliği teşvik edebilir. Yapay zekâ destekli iş birliği ve iletişim teknolojileri ise çalışan etkileşimlerini değiştirebilir ve yaratıcılığı ve çevikliği teşvik edebilir. Yapay zekâ destekli içgörüler, yönetici ve liderlere personel yönetimi ve personel geliştirme için değerli veriler sağlayarak, yaşam boyu öğrenme ve kariyer ilerlemesi kültürünü teşvik eder (Maddula, 2018). Yapay zekâ ile potansiyel çatışma kaynakları, bağlılıktaki düşüşler ve çalışan refahı sorunlarının erken tespit edilmesi sağlanabilir. Bu, yalnızca açıklık ve iletişim kültürünü güçlendirmekle kalmaz, aynı zamanda ekip içerisinde güven oluşturarak, empati ve iş birliğine dayalı bir çalışma ortamının oluşmasını sağlar (Ingaldi ve Ulewicz, 2025). Ayrıca yapay zekâ uygulamaları, personele karar verme konusunda yardımcı bilgiler sunarak, işlerin sorumluluğunu üstlenmelerini ve kurum hedeflerini ilerletmelerini sağlar. Bu güçlendirmeye birlikte çalışan memnuniyeti ve bağlılık artacak aynı zamanda yaratıcılık ve gelişim kültürü de teşvik edilmiş olacaktır (Maddula, 2018).

Bu noktada organizasyonlar, çalışan bağlılığı çabalarına öncelik vermeli, mesleki gelişim ve anlamlı iş deneyimleri için çalışanlara fırsat sunmalıdır. Çünkü örgüte bağlılığı yüksek çalışanların ekip içerisinde etkili bir şekilde iş birliği yapma ihtimalleri daha yüksektir ve bu da kurumlar için daha yüksek performans seviyelerine ulaşmak anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, liderler ekip verimliliğini en üst düzeye çıkarmak için yapay zekâ araçlarının kullanımını teşvik etmeli ve ekip üyelerinin yapay zekânın etkili bir şekilde ele alamayacağı alanlara odaklanmalarını sağlamalıdır (Rožman vd., 2023).

1.3. Etik Liderlik Anlayışını Benimsemek

Yapay zekâ teknolojilerinin artan yaygın kullanımıyla birlikte kurumlar, etik katılımı önceliklendirmelidir. Bunu yaparken, yapay zekânın benimsenmesinin liderlik uygulamaları ve kurum kültürü üzerindeki uzun vadeli etkilerini de göz önünde bulundurmalıdırlar. Bu noktada, yapay zekânın etik bir şekilde benimsenmesi, teknolojik ilerleme karşısında insan ihtiyaçlarını önceliklendiren kapsayıcı topluluklar oluşturmak için önemlidir. Yapay zekânın benimsenmesi için ahlaki davranışları ve sorumlu karar almayı vurgulayan etik liderlik gereklidir. Liderler, yapay zekâ teknolojilerinin etik bir şekilde kullanılmasını sağlamak için, yapay zekâ uygulamalarında adalet, hesap verebilirlik ve açıklığa öncelik veren ilkeleri teşvik etmelidir (Maddula, 2018). Liderler, kararların nasıl alındığına dair net bir yaklaşım sergilemeli ve şeffaflığa önem vermelidir (Gür vd., 2019). Yapay zekâ süreçleriyle ilgili açık iletişim, çalışanlar arasında güveni artırır, önyargı ve ayrımcılıkla ilgili endişeleri giderir. Etik liderlik aynı zamanda kurumun değerleriyle uyumludur (Maddula, 2018). Liderlerin etik yapay zekâ uygulamalarını teşvik etmeleri ve güven oluşturmaları, bununla birlikte çalışanlarla kapsayıcı bir şekilde iş birliği yapmaları gerekmektedir (Albannai ve Raziq, 2025). Özetle, yapay zekâ ile ilişki kurma sürecinde etik rehberliğe odaklanmak gereklidir (Smith, 2018). Bunun yanı sıra liderler de veri gizliliği, yapay zekâ kullanımının etkileri gibi konularda eğitime tabi tutulmalı ve yapay zekâdan kaynaklanan etik ikilemleri ele almak için bütüncül bir yaklaşım desteklenmelidir (Sposato, 2024).

1.4. Çağdaş Liderlik Rollerini Benimsemek

Yapay zekânın uygulanması ve kullanımına ilişkin bütüncül bir bakış açısı, organizasyonlar için oldukça önemlidir. Liderler değişim sürecinde şekillendirici olarak hareket etmeli, hedefler ve stratejiler geliştirmeli, bununla birlikte stratejik bir süreç oluşturmalarıdır. Bir başka ifadeyle, yapay zekâyla birlikte organizasyonlardaki faaliyetler değişmektedir ve bu süreçte liderler, çalışanlar ve yapay zekâ arasında şekillendirici bir rol oynamalıdır (Peifer vd., 2022). Yapay zekânın faydalarını en üst düzeye çıkarmak için liderler, uygulamaya yönelik stratejik bir yaklaşım benimsemelidir. Bu, kuruluşun hedefleriyle uyumlu yapay zekâ araçlarının seçilmesini ve bunların mevcut süreçlere etkili bir şekilde entegre edilmesini içerir (Bayed vd., 2024). Yapay zekâ odaklı dönüşümlerde iş birliği, yenilikçilik ve çevikliğin önemi vurgulanmalıdır. Bu noktada, liderlere diğerlerine yol gösterici olabilmesi için yapay zekâ kaynaklı aksaklıklar karşısında alacakları kararları geliştirmek için eğitim verilmesi doğru olacaktır (Sposato, 2024). Ayrıca yapılan bir çalışma, liderlerin yapay zekâyla desteklenmesinin çalışan eğitimi ve ekip verimliliğine pozitif etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu da öğrenme ve gelişim ile bağlantılıdır ve liderlik teorileri kavramlarıyla örtüşen bir bulgudur (Rožman vd., 20123).

Liderlik gelişiminde yapay zekânın teorik temeli, uyarlanabilir öğrenme, tahmine dayalı analiz, bilişsel hesaplama gibi birkaç temel ilkeye dayanmaktadır. Bu ilkeler, hem modern liderlik geliştirme programlarının temelini oluşturmakta hem de temel liderlik yetkinlikleriyle eşleşmektedir (Portillo, 2025). Liderler yalnızca teknik yetkinliklerini geliştirmekle sınırlı kalmamalı, aynı zamanda dinamik olarak değişikliklere uyum sağlayabilmek için bilişsel, duygusal ve sosyal yeteneklerini de geliştirmelidirler. Bu bağlamda, insanları yönetme yeteneğini, yapay zekânın etkin kullanımıyla birleştiren yeni liderlik modellerinin gelişmesi de gerekebilir. Yapay zekâ destekli ortamlarda, liderler daha koçluk odaklı bir rol üstlenebilir, çalışanları motive edebilir, öğrenme ve değişime uyum sağlamaya elverişli koşullar yaratabilirler (Ingaldi ve Ulewicz, 2025). Ayrıca yapay zekânın gelişimiyle birlikte liderlerin sosyallik rolü de daha ön plana çıkmaktadır (Peifer vd., 2022). Bununla birlikte, yapılan bir araştırma, dönüşümcü liderliğin çalışanların yapay zekâyı karşı tutumunda pozitif bir etki sağladığını bulgulamıştır (Pabuçcu ve İşcan, 2025). Özetle, yapay zekâ teknolojilerin organizasyonlara entegre edilmesi süreçlerinde liderler dönüştürücü, koçluk odaklı, sosyal ve şekillendirici rolleriyle, çalışanlara yol gösterici olmalıdırlar.

2. Yapay Zekânın Liderler ve Organizasyonlar için Sunduğu Fırsatlar

Yapay zekânın liderlik rollerine entegre edilmesi, organizasyonlar içinde dönüştürücü bir değişimi temsil ederek, karar alma süreçlerini iyileştirmeyi, rutin görevleri otomatikleştirmeyi, etkileşimleri kişiselleştirmeyi ve genel iş gücü performansını artırmayı kolaylaştırır (Frimpong, 2025). Yapay zekâ, veri kalıplarını ve eğilimlerini incelemek için bir mekanizma sağlar (Michael vd., 2024). Yapılan bir çalışmada, yapay zekânın karar alma, verimlilik ve stratejik planlamayı iyileştirerek liderlere faydalı olduğu ortaya koyulmaktadır. Yapay zekâ araçlarını kullanan liderler, karar verme doğruluğu ve hızında önemli iyileşmeler olduğunu belirtmişlerdir (Bayed vd., 2024).

Liderlerin yapay zekâyı verimliliği arttırmalarına yönelik kullanabilmeleri için, liderlik eğitim programları önemlidir. Bu programlarla, yapay zekânın iş yapma süreçlerini nasıl kolaylaştırabileceği, verimliliği nasıl arttırılabileceği, veri analizi ve karar vermeye yönelik tahmine dayalı modellemelerin nasıl uygulanabileceği anlaşılabilir. Liderler, yapay zekâ ile rutin görevleri otomatikleştirebilirse, zaman ve kaynakları daha stratejik kullanabilmek için oldukça faydalı olacaktır (Sposato, 2024). Bu noktada, devamlı öğrenmeyi içeren bir örgüt kültürü inşa etmek önemlidir (Rukadikar ve Khandelwal, 2024).

Organizasyonlar, süreçleri kolaylaştırmak ve stratejik karar alma süreçlerini desteklemek için yapay zekâyı kullanmaktadır. Ancak yapay zekâ, operasyonel verimliliğin ötesinde değişiklikler getirebilir; liderlik ilkelerini değiştirebilir ve şirket kültürlerini şekillendirebilir (Maddula, 2018). Yapay zekâ, liderlik fonksiyonlarını birçok bağlamda değiştirebilmektedir. Geleneksel liderlik fonksiyonlarının, yapay zekâ ile nasıl değişebileceği ve liderlere nasıl katkı sağlayabileceğiyle ilgili özet, Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1. Yapay Zekâ ile Birlikte Şekillenen Liderlik Fonksiyonları

Liderlik Fonksiyonu	Geleneksel Liderlik	Yapay Zekâ Destekli Liderlik
Karar Verme	Sezgisel, deneyime dayalı	Veri odaklı, yapay zekâ destekli
İletişim	İnsan etkileşimi ve ikna	Yapay zekâ destekli, otomatikleştirilmiş içgörüler
Duygusal Zekâ	Birey empati ve algısı	Duygu analizi
Problem Çözme	Yaratıcı, bağlam odaklı	Tahmine dayalı analiz, otomasyon
Otorite & Etki	Tecrübe ve güvene dayalı	Yapay zekâ, karar verme otoritesi veya asistanı olarak

Kaynak: Frimpong, V. (2025). The Impact of AI on Evolving Leadership Theories and Practices. Journal of Management World.

2.1. Karar Alma Süreçlerinin Hızlanması

Sürekli ilerleyen teknoloji, karar verme süreçlerini geliştiren fırsatlar sunmaktadır ve yapay zekâ destekli araç ve akıllı sistemlerin, iş fonksiyonlarına giderek artan entegrasiyle birlikte karar alma süreçleri değişmeye başlamıştır (Akturan, 2024). Yönetim ve liderlik alanına uygulanabilen yapay zekâ, büyük miktarda veriyi analiz edebilen, liderlik uygulamalarını geliştirebilecek iç görüler sağlayabilen bir dizi teknolojiyi kapsamaktadır (Portillo, 2025). Bu teknolojiler, örgütsel kültürü dönüştürerek veri odaklı karar almaya dayalı süreçleri geliştirmektedir (Maddula, 2018).

Yapay zekânın gelişimiyle birlikte hem organizasyonların hem de liderlerin karar alma süreçleri hızlanmıştır (Aladağ, 2024; Albannai ve Razik, 2025; Sevinç, 2025). Liderler, trend analizi yapmak, riskleri değerlendirmek ve tahmine dayalı analizler yapmak için yapay zekâ algoritmalarını kullanır; bu ise daha doğru ve verimli kararlar almalarına yardımcı olur (Maddula, 2018). Bunun yanı sıra, veri analizi, görev otomasyonu ve çalışan duygularının izlenmesi yoluyla da liderler daha hızlı ve etkili hareket edebilmektedirler (Ingaldi ve Ulewicz, 2025). Daha kısa bir ifadeyle yapay zekâ, liderlerin karar verme süreçlerini hızlandırmasına yardımcı olacak potansiyeli içermektedir (Erkutlu vd., 2023).

2.2. Verimlilik Artışı

Yapay zekâ uygulamaları, liderlerin iş gücünü azaltarak örgütsel verimliliğin artmasına katkı sağlamaktadır (Sevinç, 2025). Bir başka ifadeyle, yapay zekâ günümüzdeki iş yapış şekillerini köklü bir şekilde değiştirirken, organizasyonlar açısından maliyet düşürülmesini ve

verimliliğin artırılmasını sağlayan bir rol üstlenmektedir. Bazı iş süreçlerini otomatikleştirmek için kullanılan robotik süreç otomasyonları, hataları azaltmakta ve operasyonel verimliliği arttırmaktadır (Akturan, 2024). Yapay zekânın veri odaklı yapısı tarafsız karar verebilme fırsatını sunmakla birlikte, sahip olduğu algoritmalarla örgütsel verimliliği iyileştirmesi mümkündür (Stock-Homburg, 2025).

Burada önemli olan husus, liderlerin yapay zekâ uygulamalarını dikkatli bir şekilde ele almasıdır. Yapay zekâ uygulamaları liderler tarafından dikkatli bir şekilde ele alınarak uygulamaya dönüştürülürse hem etkililik hem de verimlilik artacaktır (Sevinç, 2025). Liderler, kişiselleştirilmiş, verimli ve veri odaklı öğrenme deneyimleri sağlayarak, üretken yapay zekâdan faydalanabilir ve böylece iş yerinde rekabetçi kalabilirler (Rukadikar ve Khandelwal, 2024). Özetle, liderliğin yapay zekâ ile desteklenmesiyle karar süreçlerinin hızlanması ve organizasyonların rekabetçiliğini korumaları sağlanabilir ve kurumların etkililiği artırılabilir (Eren vd., 2025).

2.3. Stratejik Karar Verme ve Planlamanın İyileştirilmesi

Yapay zekânın kurumlar açısından en büyük avantajlarından biri bazı görevlerin otomasyonudur. Rutin görevlerin otomatikleştirilmesiyle birlikte, stratejik karar verme ve planlama için zaman kazanılmaktadır (Akturan, 2024; Maddula, 2018). Bir başka ifadeyle, yapay zekâ sistemlerinin gelişimiyle birlikte, liderlerin daha etkin karar almaları mümkün olmuştur (Akturan, 2024). Çünkü bu teknolojik gelişmelerle liderlerin iş yükü azalmış ve böylece stratejik süreçlere daha fazla zaman ayırabilme fırsatları doğmuştur (Sevinç, 2025). Bu bağlamda yapay zekâ, liderlerin stratejik kararlar almasına, piyasa trendlerini tahmin etmesine ve yenilik yapmasına yardımcı olur (Maddula, 2018).

Tahmine dayalı analizlerle sonuç tahminlerinin yapılması ve trendlerin belirlenmesi stratejik karar verme süreçlerini geliştirir. Ayrıca, doğal dil işleme ile iletişim ve paydaş katılımı da iyileştirilebilir (Portillo, 2025). Bununla birlikte yapay zekâ, liderlere hangi konulara dikkat etmeleri gerektiği, ekip dinamiklerinin nasıl geliştirilebileceği gibi konularda veri sağlayabilir (Quaquebeke vd., 2023). Organizasyonlarda, her çalışanın beklentisi diğer çalışanlardan farklı olduğundan, liderler çalışanların çeşitli ihtiyaçlarını anlamak ve aynı zamanda stratejileri, çalışma ve iletişim planlarını daha kişiselleştirmiş bir düzeyde tasarlamak için yapay zekâyı bir araç olarak kullanabileceklerdir (Divya vd., 2025).

Gelişen teknolojik süreçlerle birlikte büyük verilerin daha hızlı analiz edilmesi ve veri temelli karar alınması hususlarında gelişim sağlanmıştır. Bu da liderlerin karar alma süreçlerinde hızlanmasına ve stratejik işlere odaklanmalarına fırsat sunmuştur. Böylece liderler stratejik görevler üzerinde daha fazla odaklanma zamanına sahip olmaktadır (Sevinç, 2025). Bununla birlikte üst düzey yöneticiler, güçlü yönleri ve iyileştirme alanlarını belirleyerek, organizasyonların yapay zekâyı stratejik bir araç olarak kullanma yeteneklerini güçlendiren yatırımlara ve eğitim programlarına öncelik vermelidirler (Bevilacqua vd., 2025).

3. Yapay Zekânın Liderler ve Organizasyonlar Açısından Meydana Getirdiği Zorluklar

Yapay zekânın liderlik gelişimine entegre edilmesi, organizasyonların proaktif olarak ele alması gereken bazı zorluklar da ortaya koymaktadır. Karar verme sürecinde insanın sezgisel rolünün azalması endişe kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu noktada başarılı programlar, yapay zekâ destekli iç görüşleri insan yargısıyla birleştiren yapılandırılmış karar verme çerçevelerini içermektedir (Portillo, 2025). Bununla birlikte, etik sorunlar ve beceri eksikliklerinden kaynaklanan zorluklar da bulunmaktadır. Algoritmik önyargı ve şeffaflık sorunları, yapay zekâda etik bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Bayed vd., 2024). Dahası,

liderler yapay zekânın kullanıcıları rolünü de üstlenebilirler. Bu, onlar için ikili bir rol anlamına gelir ve zorlukları artırabilir (Peifer vd., 2022).

3.1. Etik ile İlgili Endişeler

Yapay zekânın artan kullanımı veri gizliliği ve etik sorunlarla ilgili endişeleri de beraberinde getirmektedir (Akturan, 2024). Yapay zekâ kullanımının artmasıyla meydana gelen etik sorular, sorumlu yapay zekâ kullanımını ve toplumsal değerlerle uyumluluğu sağlamak için düzenleyici çerçeveler ve ahlaki normlar gerektiren politika sonuçlarıyla giderek daha da önemli hale gelmektedir (Maddula, 2018). Organizasyonlar, yapay zekâyı operasyonlarına giderek daha fazla entegre ettikçe liderlerin, insan merkezli değerleri ve etik standartları korurken yapay zekâ teknolojilerinden etkili bir şekilde yararlanma yetkinliklerini de geliştirmeleri gerekmektedir (Aziz vd., 2025).

Yapay zekânın benimsenmesiyle, gizlilik, sorumluluk, şeffaflık ve önyargı konularında da ahlaki sorular gündeme gelmektedir. Bu noktada, paydaşlar arasında güven oluşturmak ve sorumlu yapay zekâ uygulamasını garanti altına almak için şeffaflık önemlidir. Yapay zekânın uygulanmasına yönelik kesin politikalar oluşturmak ve algoritmik karar verme süreçlerinin getirdiği ahlaki sorunları çözmek, kuruluşların hesap verebilirliği sürdürmesinin yollarındandır (Maddula, 2018). Veri gizliliği, ön yargılar, şeffaflık konularındaki endişeleri gidermek için liderlikte yapay zekâ kullanımına ilişkin net etik kuralların varlığı da oldukça önemlidir (Celestin ve Vanitha, 2020). Yapay zekâ sistemlerinin amacı ve sonuçları hakkında çalışanlarla net iletişim kurmak, yapay zekânın neden kullanıldığı, hangi verileri işlediği ve kararların nasıl alındığı konusunda açıklama yapmak yapay zekâ ile ilgili endişeleri azaltabilir (Frimpong, 2025).

Liderler, yapay zekâ teknolojisini kurumsal ilkeleri koruyacak şekilde kuruma entegre ederken ahlaki ikilemleri de çözmelidirler (Maddula, 2018). Bu noktada, paydaşların katılımı ve süreçlerin şeffaf yönetimi büyük önem taşımaktadır (Peifer vd., 2022). Çünkü yapay zekânın süreçlerinin şeffaf olmayabileceği algısı güvensizlik yaratabilmektedir, bu yüzden liderler bu süreçlerin organizasyona entegre edilirken adil, şeffaf ve hesap verilebilir bir şekilde uyarlanmasına ve ön yargıları azaltmak için mekanizmalar oluşturmaya özen göstermelidirler (Bayed vd., 2024; Sevinç, 2025). Yapay zekâ ile ilgili endişeleri ve ön yargıları azaltmak için liderlerin uygulayabileceği bazı yöntemler vardır. Öncelikle, yapay zekâ sistemlerinin denetimlerinin düzenli gerçekleştirilmesi önemlidir. Bu denetimler, bağımsız uzmanlar tarafından yapılmalıdır. Bu, yapay zekânın kararlarına nasıl ulaştığına dair net açıklamalar sağlayarak, şeffaflığı da sağlayacaktır. Ayrıca, farklı bakış açıları ön yargıları azaltmaya yardımcı olacaktır. Bu yüzden, veri bilimciler, mühendisler ve liderlerden oluşan çeşitli ekipler, yapay zekâ sistemlerini geliştirmek için iş birliği yapmalıdırlar (Frimpong, 2025). Bununla birlikte, bireysel gizliliğin ve veri haklarının korunması da kritik önem taşımaktadır (Maddula, 2018). Liderler, yapay zekânın yürütülmesi sürecinde çalışanların haklarını mutlaka korumalı ve etik ile güven ilkelerinden ödün vermemelidir (Sevinç, 2025).

3.2. Beceri Eksikliğinden Kaynaklanan Zorluklar

Yapay zekâ teknolojilerinin kullanımında bazen beceri eksikliği de bir zorluk olarak ortaya çıkmaktadır (Bayed vd., 2024). Bu zorluk hem lider hem de çalışanlar açısından geçerli olabilir. Liderler, kendi yetkinliklerinde değişen gereksinimlerle karşı karşıya kalmaktadırlar ve bu yüzden kendi niteliklerini de arttırmaları gerekmektedir (Peifer vd., 2022). Beceri eksikliklerinden doğan zorlukların engellenebilmesi için, yapay zekâ yetkinliklerine odaklanan sürekli eğitim ve geliştirme programlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Organizasyonlar ve liderler, ekiplerini yapay zekâ odaklı bir ortamın taleplerine hazırlamak için beceri geliştirme girişimlerine yatırım yapmalıdırlar. Bu sebeple hem liderler hem de çalışanlar yapay zekâ

araçlarını etkili olarak kullanabilmeleri için eğitim programlarına tabi tutulmalıdır (Bayed vd., 2024).

3.3. Yapay Zekâya Aşırı Bağlılık

Yapay zekâya aşırı bağlılık, kararların insani değerlerden uzaklaşması riskini doğurabilir (Ingaldi ve Ulewicz, 2025). Yapay zekâ birçok iş sürecini kolaylaştırmakla birlikte, yapay zekâya aşırı bağımlılıktan kaçınılmalı, bu noktada insan gözetimi korunmalı, teknolojik yetenekler ile insan kararlarının arasında denge kurulmalıdır (Aladağ, 2024; Akturan, 2024). Çalışanlar, sadece algoritmalar tarafından değerlendirildiklerini hissedersen, bu yabancılaşmaya ve güvenin azalmasına yol açabilir. Bu noktada liderler, veriye dayalı kararlar ile deneyim ve empati arasında bir denge kurmalıdır. Yapay zekâya aşırı bağımlılık, çalışanların ince duygularını anlamayı veya ekip içerisinde güven oluşturmayı gerektiren bazı durumlarda karar verme yeteneğini de sınırlayabilir. Bu yüzden, yapay zekâyı, güvene dayalı bir kurum kültürü oluşturmada çok önemli olan liderlik becerilerinin yerini alması için değil, karar verme süreçlerini destekleyen bir araç olarak kullanmak önem taşımaktadır (Ingaldi ve Ulewicz, 2025).

3.4. Yapay Zekâya Direnç

Yapay zekâ, çalışanlar tarafından tehdit olarak algılanabilmektedir (Erkutlu vd., 2023) çünkü bazı kişiler yapay zekânın insanların yerine geçebileceği fikrine sahiptir (Sevinç, 2025). Ayrıca yapay zekânın bazı pozisyonların yerini alması dolayısıyla çalışanların motivasyonları düşebilmekte, stres seviyeleri artabilmekte ve olumsuz tepkiler verebilmektedirler (Erkutlu vd., 2023). Çalışanlar, yaşadıkları olumsuz duygulardan dolayı yapay zekâya direnç gösterebilirler (Gürler, 2023). Bir başka ifadeyle, yapay zekâ uygulamalarının iş süreçlerine entegrasyonu değişime direnci beraberinde getirebilir. Bu noktada liderlerin, değişime direnci azaltmak için etkili değişim yönetim stratejileri uygulaması önem taşımaktadır (Sevinç, 2025).

Çalışanların yapay zekâya karşı geliştirebileceği olumsuz tepkileri azaltmak için, yapay zekânın çalışanların işlerini nasıl kolaylaştıracağı veya daha verimli hale getireceği konularında bilgilendirme yapılmalıdır. Bununla birlikte çalışanlara, teknolojik gelişmeleri yönetebileceği beceriler kazandırılarak, yapay zekâdan olumsuz etkilenme endişeleri azaltılabilir (Erkutlu vd., 2023). Ayrıca yapay zekânın potansiyeli ve sınırlamaları hakkında açık iletişim olduğunda, çalışanların teknoloji çabalarına desteği artabilir (Maddula, 2018).

SONUÇ

Yapay zekâ teknolojilerinin hızla gelişmesiyle birlikte organizasyonlarda dönüşüm yaşanması kaçınılmazdır. Yaşanan değişim ve dönüşüm hem kurumların hem de liderlerin proaktif bir şekilde uyum sağlaması gereken bir zorunluluk haline gelmektedir. Bu noktada, yapay zekâ teknolojilerinin organizasyonlara uyumlu bir şekilde entegrasyonunda liderlere önemli roller düşmektedir. Yapay zekâ teknolojilerinin organizasyonlara entegrasyonunda liderler öncelikli olarak, yeniliğe, öğrenmeye ve iş birliğine dayalı kurum kültürünün oluşturulması için çalışmalıdırlar. Çünkü yeniliğe uyum sağlamaya uygun olmayan kurum kültürü, yeni teknolojilerin çalışanlar tarafından benimsenmesini zorlaştıracaktır. Bu bağlamda liderlere düşen en önemli roller yol gösterici olmaları, sosyal liderlik rolünü ön plana çıkarmaları ve dönüştürücü bir lider olarak, çalışanlara destek olmalarıdır. Bu noktada gözden kaçırılmaması gereken bir husus çalışan katılımı ve desteğinin sağlanmasının önemidir. Teknolojik süreçlerin organizasyona entegrasyonunda çalışanların fikirleri alınmalı ve süreçlere katılımı sağlanmalıdır. Çalışanların, süreçlere katılımı hem personel güçlendirilmesini sağlayacak hem de iş birliğine dayalı kurum kültürünün gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Yaşanan teknolojik gelişmeler organizasyonlar için hem fırsatlar hem de bazı tehdit ve zorluklar getirmektedir. Yapay zekânın sunduğu fırsatlar kurumların rekabetçiliğini arttırırken

hem liderlerin hem de personelin gelişmesine katkı sunabilir. Bu noktada organizasyonlar ve liderler, fırsatları değerlendirmede proaktif bir yaklaşım benimsemeli, tehditler noktasında ise mutlaka etik standartlar çerçevesinde aksiyon almalıdır.

Yapay zekâ, doğru kullanım ve stratejilerle birlikte organizasyonlara birçok katkı sağlamaktadır. İlk olarak, yapay zekâ kullandığı araçlarla liderlere karar alma süreçlerinde birçok avantaj sunmaktadır ve böylece karar verme süreçlerini kısaltmaktadır. Karar alma süreçlerinin kısalmasıyla hem verimlilik hem etkinlik hem de kurumun rekabet gücü artacaktır. Bununla birlikte, liderler daha hızlı karar alabildiklerinde, stratejik süreçler için daha fazla vakit ayırmaktadır ve bu da stratejik kararların daha doğru alınabilmesine ve yeni stratejilerin geliştirilmesi sürecine katkı sağlamaktadır.

Yeni teknolojik gelişmelerin ve yapay zekâ uygulamalarının sunduğu fırsatların yanında, organizasyonların dikkatli bir şekilde ele alması gereken bazı zorluklar da vardır. Bunlardan ilki ve en öne çıkan husus etik ile ilgili endişelerdir. Etik ile ilgili endişelerde özellikle şeffaflık ve gizlilik sorunları ahlaki ikilemler oluşturabilmektedir. Yaşanan etik ikilemler karşısında liderlerin süreçleri şeffaf bir şekilde yöneterek güven oluşturmaya sağlaması çok önemlidir. Yapay zekâ uygulamaları konusunda kesin politikalar ve net etik kurallar oluşturulmalı ve mutlaka hesap verilebilirlik sağlanmalıdır. Yapay zekâ sistemlerinin denetimlerinin, bağımsız uzmanlar tarafından düzenli olarak yapılması gerekmektedir. Net etik kuralların ve denetim sisteminin varlığı, şeffaflığın ve güvenin sağlanması konusunda önemli adımlardır. Ayrıca yapay zekâ sistemleri hakkında çalışanlara bilgi vererek, net iletişim kurulması sağlanmalı, yapay zekânın hangi verileri nasıl işlediğiyle ilgili konularda açıklama yapılmalı ve yapay zekânın yürütülmesi süreçlerinde, çalışan haklarının korunmasına mutlaka önem verilmelidir. Yapay zekâ teknolojilerinin kurumlara entegrasyonu süreçlerinde beceri eksikliği de kurumlara dezavantaj yaratabilmektedir. Beceri eksikliğinin önüne geçmek için hem liderlere hem de çalışanlara yapay zekâ odaklı beceri geliştirme eğitimleri verilmeli ve sürekli öğrenme kültürünün desteklenmesi sağlanmalıdır. Ortaya çıkabilecek bir diğer zorluk, yapay zekâyâ dirençtir. Bu direncin temeli bazen, genel olarak değişime dirençten kaynaklanan bireysel veya kültürel bir sebep olabilir. Ancak bununla birlikte, yapay zekânın çalışanlar tarafından tehdit olarak algılanmasından doğan bir direncin ortaya çıkması da mümkündür. Bazı çalışanlar yapay zekânın insanların yerine geçebileceği fikrinden dolayı stres ve motivasyon kaybı yaşayabilmektedirler. Bu süreçte liderler, bu direnci azaltmak için etkili yönetim stratejileri oluşturmalı ve yine bu noktada çalışanlarla açık iletişime önem vermelidirler. Son olarak, yapay zekâyâ aşırı bağlılık da organizasyonlara zorluk yaratabilecek bir durumdur. Gelişen teknolojilerle tüm karar alma süreçlerinin yapay zekâyâ bırakılması, kurumların ve liderlerin insani değerlerden uzaklaşması riskini doğurabilir. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus, yapay zekânın getirdiği teknolojik yetkinliklerle insan kararları arasında denge kurulması ve çalışan gözetiminin mutlaka korunması gerekliliğidir.

KAYNAKÇA

- Akturan, A. (2024). Yapay Zekânın İşletme Yönetimi ve Liderlik Üzerindeki Etkileri: Bir Literatür İncelemesi. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 1305-1348.
- Aladağ, M. T. E. (2024). Kurumsal Yönetişim ve Yapay Zekâ: Potansiyel Fırsatlar ve Zorluklar. *Denetişim*, 31, 18-32.
- Albannai, N. A. A., & Raziq, M. M. (2025). Navigating Ethical, Human-Centric Leadership in AI-Driven Organizations: A Thematic Literature Review. *The Service Industries Journal*, 1-28.
- Al-Bayed, M. H., Hilles, M., Haddad, I., Al-Masawabe, M. M., Alhabbash, M. I., Abu-Nasser, B. S., & Abu-Naser, S. S. (2024). AI in Leadership: Transforming Decision-making and Strategic Vision. *International Journal of Academic Pedagogical Research*, 8(9), 1-7.
- Aziz, M. F., Rajesh, J. I., Jahan, F., McMurray, A., Ahmed, N., Narendran, R., & Harrison, C. (2025). AI-powered Leadership: A Systematic Literature Review. *Journal of Managerial Psychology*, 40(5), 604-630.
- Bevilacqua, S., Masárová, J., Perotti, F. A., & Ferraris, A. (2025). Enhancing Top Managers' Leadership with Artificial Intelligence: Insights from a Systematic Literature Review. *Review of Managerial Science*, 1-37.
- Celestin, M., & Vanitha, N. (2020). AI and the Future of Leadership: Navigating the Human-machine Collaboration. *4th International Web Conference on Emerging Trends in Arts, Science, Engineering & Technology (IWCETASET-2020)*, 247-254.
- Divya, D., Jain, R., Chetty, P., Siwach, V., & Mathur, A. (2025). The Mediating Effect of Leadership in Artificial Intelligence Success for Employee-Engagement. *Management Decision*. 63 (10), 3676–3699
- Eren, Y., Çiçek, E., & Enes, K. (2025). Yapay Zekâ Destekli Liderlik: Bir Bibliyometrik Analiz Çalışması. *Kent Akademisi*, 18 (Uluslararası Girişimcilik Sosyal Bilimler Kongresi Özel Sayısı), 337-354.
- Erkutlu, H., Ergün, E. E., Köseoğlu, İ., & Vurgun, T. (2023). Yapay Zekâ ve Örgütsel Davranış. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(3), 1403-1417.
- Frimpong, V. (2025). The Impact of AI on Evolving Leadership Theories and Practices. *Journal of Management World*, (3), 188-193.
- Gür, Y. E., Ayden, C., & Yücel, A. (2019). Yapay Zekâ Alanındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 137-158.
- Gürler, G. (2023). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekâ Uygulamalarının Avantaj ve Zorlukları. *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekâ*, Nobel Yayıncılık.
- Heukamp, F. (2020). AI and the Leadership Development of the Future. *The Future of Management in an AI World: Redefining Purpose And Strategy in the Fourth Industrial Revolution*. Springer International Publishing.
- Ingaldi, M., & Ulewicz, R. (2025). The Role of AI in Digital Leadership-new Competencies of Leaders. *Polish Journal of Management Studies*, 31.
- Maddula, S. S. (2018). The Impact of AI and Reciprocal Symmetry on Organizational Culture and Leadership in the Digital Economy. *Engineering International*, 6(2), 201-210.

- Michael, K., Schoenherr, J. R., & Vogel, K. M. (2024). Failures in the Loop: Human Leadership in AI-based Decision-making. *IEEE Transactions on Technology and Society*, 5(1), 2-13.
- Pabuçcu, R., & İşcan, Ö. F. Yapay Zekâ ve Liderlik: Dönüştürücü Liderlik Tarzının Çalışan Tutumlarına Etkisi. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 9(1), 195-210.
- Peifer, Y., Jeske, T., & Hille, S. (2022). Artificial Intelligence and its Impact on Leaders and Leadership. *Procedia Computer Science*, 200, 1024-1030.
- Quaquebeke, N. V., & Gerpott, F. H. (2023). The Now, New, and Next of Digital Leadership: How Artificial Intelligence (AI) Will Take Over and Change Leadership as We Know it. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(3), 265-275.
- Rožman, M., Tominc, P., & Milfelner, B. (2023). Maximizing Employee Engagement Through Artificial Intelligent Organizational Culture in the Context of Leadership and Training of Employees: Testing Linear and Non-Linear Relationships. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2248732.
- Rukadikar, A., & Khandelwal, K. (2024). Leadership Development Through Self-Upskilling: Role of Generative Artificial Intelligence. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 38(4), 27-30.
- Sevinç, H. G. (2025). Yönetimin Değişen Pradigması: Yapay Zekâ Liderliği. *Liberal Düşünce Dergisi*, 118, 89-116.
- Smith, A. M., & Green, M. (2018). Artificial Intelligence and the Role of Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 12(3), 85-87.
- Sposato, M. (2024). Leadership Training and Development in the Age of Artificial Intelligence. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 38(4), 4-7.
- Stock-Homburg, R. (2025). Unlocking the Potential of AI in Leadership: Can Generative AI Outperform Human Leaders. In *Proceedings of the 58th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1742-1751.
- Vargas Portillo, P. (2025). The Transformative Role of Artificial Intelligence in Leadership and Management Development: An Academic Insight. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.

BÖLÜM 3

İŞLETMELERDE KURUMSAL İTİBAR

Gül Rengin KÜÇÜKERDOĞAN¹, Ceren BOZ², Yusuf YILDIZ³

¹ Prof.Dr., Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Görsel İletişim Tasarımı, grengin.kucukerdogan@hku.edu.tr, 0000-0002-4442-496X

² Dr. Öğretim Üyesi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Görsel İletişim Tasarımı, ceren.sahin@hku.edu.tr, 0000-0002-5576-4265

³ Öğr.Gör.Dr., G.Antep Üniversitesi, İslahiye İİBF, İşletme Bölümü, yyildiz@gantep.edu.tr, 0000-0001-8641-8990

1.GİRİŞ

İşletme ve İletişim anabilim dalları olmak üzere pek çok bilim alanı ve disiplinde, işletmelerin kimlik, imaj ve itibar algılarına, bunların değişimi ve yönetimlerine ilişkin geçmişte pek çok akademik araştırma literatürde yer almaktadır. Aynı şekilde, kurumsal itibar yönetimi, bir süreç olarak ve çeşitli işletme uygulamaları açısından da ele alınıp bu çerçevede pek çok bilimsel eser üretilmiştir. Kurum açısından en değerli soyut varlık itibarıdır denilebilir. İtibar (Prestij) ise kendiliğinden var olan bir sonuç olmayıp, yönetilerek geliştirilebilecek bir değer olarak karşımıza çıkar. İtibar, işletmelerin farklı paydaşları ile var olan mevcut ilişkilerinde gösterdikleri tutarlı davranışlar sonucunda kazanılmaktadır.

Bu özellikleri göz önüne alındığında, Kurumsal İtibar kavramı, İşletme bilimi ve ilgili diğer alanlarda giderek daha fazla önem kazanan ve farklı yönleri ile ele alınması gereken bir olgu olarak karşımızda durmaktadır. Bu bölümde Kurumsal İtibar kavramı, farklı disiplinler açısından yorumlanması, uygulama örnekleri ve alt dalları ile geniş bir çerçevede ele alınmıştır.

2.1. KURUMSAL İTİBAR KAVRAMI ve BİLEŞENLERİ

Çalışmanın ilk bölümünde, araştırmanın bağımsız değişkenlerinden olan “Kurumsal İtibar”ın teorik çerçevesine değinilerek kavramın tanımı, ilgili olduğu diğer kavramlar, literatürde kullanımı, modeller ve uygulama alanlarına yer verilmiştir.

2.1.1. İtibar Kavramı

Türkçe Sözlük’te (TDK, 2005:1002), Arapça kökenli olan “itibar” kelimesi “saygınlık” ve “borç ödemede güvenilir olma durumu, kredi” ifadeleri ile tanımlanmaktadır. İtibar kelimesi köken açısından ele alındığında, 14. Yüzyılda eski Anglo-Fransız ve Latince’de kullanıldığı görülmektedir. İtibar, “hesaplamak” anlamına gelen Latince “reputare” fiilinden türemiştir. Dolayısıyla kelime, bir kişinin başka bir kişi veya varlık hakkında yaptığı bir değerlendirmeyi ifade etmektedir (Dowling, 2016:208). Türkçe’de “saygınlık”, kelimenin karşılığı olarak ele alınırken, Latin kökenli dillerde “inanmak, güvenmek, bağlanmak,” anlamına gelen “Credere” sözcüğünden türetilen (Alova, 2013:139) “kredi” kelimesine karşılık gelmektedir. Ancak kredi kelimesi, dilimizde “mali anlamda güvenilir olma, borç ödeme güvenilirliği” gibi anlamları karşılamaktadır. Yine Türkçe’de kullanılan ve “itibar” kökünden türetilen “muteber” sözcüğü, “itibar sahibi olan, itibarlı olan, önem verilen” gibi anlamları ile kullanılmaktadır (Alova, 2013:139).

Saygınlık ve güvenilirlik gibi kavramlar, aslında karşımızdakinin bizi nasıl gördüğü ve algıladığıyla ilgili kavramlardır. “Kurumsal itibar kavramı 1950’lerde ortaya çıkmış ve bu tarihten önce ağırlıklı olarak kurumsal imaja odaklanmıştır. 1970 ve 1980’li yıllara gelindiğinde ise odak noktası kurum kimliği kavramına doğru kaymış ve bazı kaynaklarda kurumsal itibar kavramı yerine kullanılmıştır. 1990’larda ise artık kurumsal itibarın önemi kavranmış; finansal değerler yaratan, yatırımcıları etkileyen, tüketicilerin satın alma davranışlarında destek olan ve çalışmaların kuruma bağlılıklarını sağlayan bir kavram olduğu anlaşılmıştır” (Erdoğan ve Yaşlıoğlu, 2014: 89). Kurumsal itibarın, imaj boyutunu aşip işletme üzerindeki finansal etkilerinin belirgin şekilde ortaya çıkması ise kavram üzerinde daha fazla durulmasına yol açmıştır.Yukarıda da belirtildiği üzere, itibar kavramı “güven” sözcüğü temelinde tanımlanmakta ve günlük ya da terminolojik kullanımda da bu kavram üzerine şekillenmektedir.

Tıpkı insan açısından olduğu gibi, kurum açısından da değerli soyut bir varlık olan itibar, kendiliğinden var olan bir sonuç olmayıp, yönetilerek geliştirilebilecek bir değer olarak görülmektedir. İtibar, işletmelerin farklı paydaşları ile var olan mevcut ilişkilerinde gösterdikleri tutarlı davranışlar sonucunda kazanılmaktadır. İşletme için önemli başarı kriterleri

arasında yer alan kurumsal itibar kavramı (Shamma ve Hassan, 2009:326-337) ilk kez 1950'li yıllarda akademik çevrelerde kullanılmış (Balmer, 1998:964) ve hem yönetim- organizasyon ve işletme bilimlerinin öteki dalları olarak görülen pazarlama (Balmer, 1998:964; Goldberg ve Hartwick, 1990:172; Herbig ve Milewicz, 1993:25-29) ile muhasebe ve finansman (Chemmanur ve Fulghieri, 1994:58; Crasswell vd., 1995:297-322), vb. literatürlerinde; hem de siyaset bilimi (Abramowitz, 1975:668-684; Caldeira, 1983:83-108; Guisinger ve Smith, 2002:175-200), ekonomi (Bar-Isaac, 2003:231-251; Horner, 2002:644-663; Tadelis, 1999:548-563), sosyoloji (Raub ve Weesie, 1990:626-654), eğitim (Grunig, 1997:17-52; Baden-Fuller ve Ang, 2001:741-755), vb. diğer çalışma alanlarına ait çalışmalarda her geçen gün daha çok değinilen ve önemi konu edilen bir kavram haline gelmiştir (Eryılmaz, 2008: 156).

Bireylerin dışında itibar, iç ve dış paydaşların tahmin edilmesiyle oluşturulan kurumsal itibarı da ifade etmektedir. İçinde bulunduğumuz dijital çağda, kurumsal verilerin önemi ile güvenin kurumsal itibarın oluşturulmasına katkıda bulunması göz önüne alındığında, şirketlerin güvenlik risklerini etkili bir şekilde ele almaları gerektiği açıktır ve literatürde kurumsal itibarın diğer kaynakların aksine taklit edilemeyecek kadar değerli ve kendine özgü özelliklere sahip bir kaynak olduğu ileri sürülmüştür (Singh, 2024:2). Diğer yandan, kurumsal itibar bir yargı ile donatılmıştır ve genel değerlendirmedir. Kurumsal itibar, paydaşların bir şirket hakkındaki genel değerlendirmesidir. Zamanla, bir bireysel hissedarın bir organizasyona karşı olan duygusal ilişkisinin, o organizasyon hakkında oluşturduğu imaj üzerinde bir etkisi olduğu varsayılabilir (Foroudi vd., 2016:169).

Araştırma kapsamında incelenen “Kurumsal İtibar” kavramının farklı sosyal bilim dallarında hangi anlamlarda kullanıldığına ilişkin, belki de bu konuda en çok çalışmaya sahip olan araştırmacılar arasında yer alan Charles Fombrun ve arkadaşlarının kurumsal itibar tanımlarını farklı disiplinlere göre sınıflandırdıkları görülmektedir. Bu sınıflandırma aşağıda yer almaktadır.

Alanlar	Tanımlar
Ekonomi Bilimi	İtibar, özel durumlarda şirketin olası davranışlarını tanımlayan özellikler ve işaretlerdir.
Siyaset	İtibar, rakipler açısından taklit edilmesi, kazanılması ve korunması zor, maddi nitelik taşımayan ve engellerin aşılması sürecinde hareketlilik oluşturup işletmeye sürekli rekabet gücü kazandıran değerlerdir.
Muhasebe	İtibar, şirketler için değer ortaya çıkarmasının yanında, ölçülmesi zor maddi olmayan değerlerin farklı çeşitlerinden biridir.
Pazarlama	İtibar, şirket ismiyle ortakların kurduğu kurumsal birliktelikler olarak da açıklanır.
İletişim	İtibar, birden çok bileşenin bir araya gelmesiyle kurulmuş şirketlerin ilişki kurmalarından gelişen kurumsal nitelikleridir.
Örgüt Teorisi	İtibar, paydaşların işletme uygulamalarını mantıklı yorumlamasıyla gelişen şirketlerin bilişsel temsilleridir.
Sosyoloji	İtibar, kurumsal ortamda çeşitli paydaşların paylaşımlarıyla oluşan kurumların ilişki kurmalarından referans alan bir sosyal yapıdır

Tablo 1. Kurumsal İtibarın Çeşitli Alanlardaki Tanımları (Fombrun, Gardbergand, Sever, 1999: 242-243).

Tablo 1.de belirtildiği üzere, farklı disiplinlerden gelen araştırmacılar tarafından kurumsal itibarın değişik alanlarda incelenmiş olması, kavramın hem diğer disiplinlerle ilişkisini hem de öneminin göstergesidir. Nitekim öncelikle İşletme ve halkla ilişkiler literatürü olmak üzere farklı alanlarda yapılan çok sayıda araştırmanın varlığı konunun önemini yanı sıra kavrama interdisipliner bir özellik de katmaktadır ve çalışma alanını daha da genişletmektedir. Aslında bu durum pek de şaşırtıcı değildir, özellikle son 40-50 yıl içerisinde sosyal bilimlerdeki pek çok kavram, özellikle teknolojik gelişimin etkisiyle yayılma göstermiş, ilgi ve uygulama alanlarını da genişletmiştir. Örneğin “kişilik” kavramı 20.yüzyıl başlarına değin öncelikli olarak psikoloji biliminin kavramı iken, günümüzde “sosyal kişilik, iktisadi kişilik” vb. adlar altında farklı bilim dallarında da kendine araştırma alanı bularak interdisipliner özellik kazanmıştır.

2.1.2. Kurumsal İtibar

Ülkemizde konu ile ilgili literatüre baktığımızda, “kurumsal itibar” ile ilgili yapılan tanımlar, genelde batı ülkelerinde yapılan çalışmalardan hareketle literatüre kazandırılmakta ve çeşitli kurumlarda özgün uygulama alanı bulmaktadır. Kurumsal İtibar kavramının literatüre ilk girdiği 1930-1940’lı yıllardan itibaren başta ABD olmak üzere batı ülkelerinde farklı sosyal bilim alanlarında geniş açıdan tanımlandığı ve incelendiğini görmek mümkündür.

Kavramsal olarak itibar, “bir varlığın bir niteliğinin zaman içindeki tutarlılığının bir tahmini” olarak tanımlanmıştır. Bu nedenle, bir firmanın çok sayıda itibarı olabilir, yani her bir nitelik için bir itibar (ör. fiyat, ürün kalitesi, yenilikçilik ve yönetim kalitesi) veya küresel itibar. Kurumsal itibar, bir şirketin genel algısı ve temsil ettiği ve ilişkilendirildiği şeyler ve bireylerin ürün satın alırken veya bu tür bir şirketin hizmetlerini kullanırken olası beklentileri olarak yorumlanmaktadır. Yazarlar itibarı “marka değeri” başlığı altında incelemiş ve bunu bir firmanın güvenilirliğiyle ilişkilendirmiştir. Bir firmanın güvenilirliği, beyan edilen niyetlerinin “inanılabilirliği” olarak görülmektedir. Bir firma vaatlerini yerine getirmede tekrar tekrar başarılı olursa, o zaman olumlu bir üne sahip olmalıdır. Tersine, bir firmanın ifade ettiği niyetleri yerine getirememesi olumsuz bir itibar yaratabilir. Bir zincir perakendeci için kurumsal itibarı, tüketicilerin ve diğer paydaşların zaman içinde perakende zincirinin organizasyonunun güvenilirliğine ilişkin algılarıdır. Perakende müşterileri, olumlu itibara sahip organizasyonların ürünlerini ve hizmetlerini kullanma eğilimindedir ve olumlu itibara sahip olduğunu düşündükleri perakendecilere önemli ölçüde sadıktırlar (Wang, 2018:398).

Genel bir tanıma göre kurumsal itibar, “*sıkıntılı dönemlerde paydaşlarla işletme arasında tampon görevi gören, işletmenin görünmeyen en önemli değeri*” şeklinde tanımlanır (Sherman, 1999:9). Jackson (1997:63)’a göre kurumsal itibar, işletmelerin finansal yatırımları ve kurumsal gelişimlerini hızlandırarak işletmeler için farklı değerler yaratan bir kavramdır. Bu farklı değerlerin, kurumsal değerler ile toplumun değerleri arasındaki etkileşimin bir ürünü olduğunu söylemek mümkündür (Sherman, 1999:10-11).

Güncel literatürden 20’den fazla farklı kurumsal itibar tanımı çıkarılabilir. Bazı araştırmacılar kurumsal itibar literatürünü sistematik olarak incelemekte ve iyi kabul görmüş bir tanımın eksikliğinin yanı sıra kurumsal itibarın işlevsel hale getirilmesindeki zorlukları ele almaktadır. İtibar, sorun özelinde olabilir ve farklı paydaş grupları tarafından farklı şekilde algılanabilir. Müşteri odaklılığın birden fazla boyutu aracılığıyla, yani iyi işveren, güvenilir ve mali açıdan güçlü şirket, ürün ve hizmet kalitesi ve sosyal ve çevresel sorumluluk yoluyla müşterilerin kurumsal itibar algılarını yakalar. İki farklı yaklaşım belirgindir: bütünleştirici (genel ve her şeyi kapsayan tanımlar) ve özel (daha özel veya belirli bir paydaş grubu için) (Kalajdzic ve Zabkar, 2017:211).

Kurumsal itibar, konu hakkında çıkan birçok kitap ve makalenin de doğruladığı gibi, bir disiplin olarak yenilenmiş bir odak yaşamaktadır. “Kurumsal itibar” terimi için basit bir güncel

Google araması bile 40.000'den fazla listeyi karşımıza çıkarmaktadır. Bu iyi bir başlangıç sayılabilir, ancak üst düzey yönetimin kurumsal itibarı, - ne yazık ki - kriz zamanlarında etkinleştirilen bir “halkla ilişkiler kampanyası” olarak değil, özünde olduğu gibi önemli bir iş riski olarak ele alması gereken yerden uzak kaldığına sıkça rastlanmaktadır (Resnick, 2004:30).

Kavram ile ilgili yukarıda yapılan farklı tanım ve açıklamalar çerçevesinde kurumsal itibar; psikoloji, sosyoloji, ekonomi, yönetim ve pazarlama gibi birçok disiplinin araştırma konusu olmuştur (Yaşlıoğlu, 2012:2). Farklı disiplinler tarafından araştırılması, itibar kavramının öneminin bir göstergesi olarak yorumlanabileceği gibi bu konudaki literatüre bakıldığında, kavram ile ilgili gerçekten de birbirine anlam ve içerik olarak yakın yüzlerce tanımla karşılaşmak mümkündür. Farklı disiplinler açısından sınıflandırıldığında Fombrun vd. (2000: 241-243) göre itibar tanımları genel olarak şu şekilde özetlenmektedir:

“İktisatçılar açısından itibar; kurumun belli bir durumda yapabileceklerinin sinyallerini verirken, stratejistlere göre; itibar maddi olmayan varlıklardır, kurumların rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayan, taklit edilmeyi engelleyen, değiştirilebilen bariyerlerdir; oysa muhasebeciler açısından; ölçülmesi zor olan çok sayıda maddi olmayan varlıklar, sadık müşteriyi çeken, algısal güçtür. İletişimciler göre; “şirketin paydaşlarıyla arasında iletişimin sonucu olarak gelişen, toplam değerdir; yönetim ve organizasyonculara göre itibar; şirketin kimliği, nasıl yaptığını, ne yaptığını, şirket ve paydaşları arasında yapılan kurumsal faaliyetler sonucu gelişen, şirketin bilişsel temsilleri ve son olarak sosyologlara göre itibar; tüm paydaşlar ile kurduğu, firmanın yapısından kaynaklanan, sosyal ilişkilerin bütünüdür” şeklinde tanımlanmaktadır. Literatür incelendiğinde sosyolojik açıdan yapılan tanımlamanın birçok yerde yapıldığı ve kurumun tüm paydaşları tarafından bilinen olumlu olumsuz düşüncelerin toplamı itibarı ve kurum itibarını tanımlamaktadır (Kıyat 2012:3).

Kurumsal itibar (CR) ve ilgili terim ve kavramlar, yaklaşık 20 yıllık kurumsal itibar makalelerinde kanıtlandığı üzere, yönetim teorisi ve uygulamasında önemli ölçüde ilgi görmektedir. Ancak artan ilgiye rağmen, kurumsal itibar araştırmaları genellikle belirsiz, çeşitli disiplinlere gevşekçe dağılmış ve kavramın somut olmayan doğası nedeniyle yürütülmesi zor olarak eleştirilmektedir (Money vd., 2017:196). Kurumsal itibar konusunda 'tek bir vizyon, tek bir ses' elde etmek ve uygulamada daha kapsamlı bir etki yaratmak için, gelecekteki çalışmaların omnibus tipi tanımlardan -itibarı farkındalık ve değerlendirme ve hatta varlık olarak yapılandıran içerikleri içeren ifadeleri kapsayanlardan- uzaklaşmasının özellikle önemli olduğuna dair güçlü bir inanç ta mevcuttur. Omnibus tanımları, son yıllarda kurumsal itibar araştırmacılarını tek bir çatı altında bir araya getirmeye yardımcı olmuştur, ancak bu çalışmaları daha akademik ve pratik olarak verimli hale getirmek için ortak ve daha öz bir tanımdan çalışılması gerektiği de açıktır (Barnett vd., 2006:35).

Başka bir açıdan bakıldığında ise kurumsal itibar terimi, zaman geçtikçe dünyanın dört bir yanında stratejik ve maddi olmayan bir kurumsal varlık haline gelmekte ve insanların, hükümetlerin, şirketlerin vb. günlük yaşamında, iş yaşamında ve siyasi yaşamında çok eski zamanlardan beri kullanılmaktadır. Bir kuruluşun itibarı, varlığını sürdürmesi için önemlidir ve ayrıca kuruluşun müşterilerinin/kamuoyunun o kuruluşla neden samimi bir ilişki kurmayı seçtiğini, rakiplerinin sunduklarına kıyasla ürününü veya hizmetini neden sevdiğini de açıklamaktadır (Sheyigari vd., 2023:1).

Kurumsal itibara yönelik akademik ilgi, 1990'larda markalaşma literatüründen ve daha önceki kurumsal kimlik çalışmalarından da etkilenmiştir. Kurumsal itibar, paydaş teorisiyle yakından bağlantılı bir yapıdır. Akademik literatürde çoğunlukla, Fombrun'dan (1996) bu yana, firmanın farklı bileşenleri tarafından algısal bir temsili veya değerlendirmesi ve insanların şirketlere attığı farklı sosyal beklentiler veya kurumsal kişilik özellikleri olarak kavramsallaştırılmıştır. Çeşitli yazarların da belirttiği gibi, kimlik, imaj ve itibar gibi kavramlar

hala sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır. Kavramın ilk ortaya çıkışından bu yana, birden fazla yönetim disiplini kullanarak kurumsal itibar literatürünün sistematik bir şekilde zenginleşmesine de katkıda bulunmuşlardır (Feldman vd., 2014:54).

Kurumsal itibar, literatürde çeşitli tanımlara sahip karmaşık bir kavramı kapsamaktadır. Bu kavram çeşitliliği, yapıyı ölçmek için tek bir tanım ve tek bir yöntem benimsemeyi de zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, kurumsal itibar yapısının operasyonel hale getirilmesine yardımcı olmayı amaçlayan çok sayıda uygulamalı çalışma yapılmasına ihtiyaç olduğuna dair (Pires ve Trez, 2018:60) görüşler de literatürde yer almaktadır.

Literatürde bu denli fazla araştırmaya konu olup çok sayıda araştırmacı tarafından farklı tanımları yapıla gelen “kurumsal itibar” ile ilgili olarak Barnett’in 2006 yılında yaptığı derleme (Barnett vd., 2006:30-32) ve bunun sonucunda hazırladığı kategorizasyon tabloları kavramsal karışıklığı bir nebze de olsa düzenlemektedir. Barnett’in derlediği farklı tanımlar, yine kendisi tarafından hazırlanan ve aşağıda yer alan Tablo 2. ve Tablo 3.’te gösterilmiştir.

Kaynak	Tanım	Kaynak	Tanım
Goldberg vd., (2003)	Soyut bir kaynak		Şirket varlıklarının akıllıca kullanımı
Miles ve Covin (2000)	Soyut değer		Kaliteli mal ya da hizmet
Mahon, (2002)	Firmanın bir kaynağı		Yenilikçilik
	Bir değer	Fortune AMAC1, Fombrun vd., (1999)	Uzun dönemli yatırım değeri
	Finansal sağlamlık		Finansal sağlamlık
Miles ve Covin, (2002)	Bir değer fakat kırılabilir soyut bir değer		Çekicilik yeteneği, gelişme ve yetenekli insanları tutma
Fombrun, (2001)	Ekonomik değer		Topluma ve çevreye karşı sorumluluk
Drobis, (2000)	Soyut değer		
Rihai-Belkaoui ve Pavlik, (1992)	Önemli değer	Spence, (1974)	Bir rekabet süreci çıktısı

Tablo 2. Değer Temelli Kurumsal İtibar Tanımları (Barnett vd., 2006:30-32.)

Tablodan da görüleceği üzere, Kurumsal itibarın özellikle “Soyut bir değer” olduğu vurgusu literatürde sıkça yapılmış ve bu “değer” kavramı işletmenin maddi varlıkları ile de ilişkilendirilmiştir. Nitekim “uzun dönemli yatırım”, “finansal sağlamlık” gibi terimler de bu durumu destekleyici niteliktedirler.

Tablolarda yer alan tanımlar üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar, kurumsal itibarı bir değer olarak ele alnlar, bir değerlendirme olarak görenler ve bir farkındalık olarak niteleyenler şeklinde gruplandırılmıştır. Bazı yazarların tanımlamaları birden fazla grupta yer almaktadır. Tüm tanımları göz önüne alarak kurumsal itibar şu şekilde tanımlanabilir: Kurumsal itibar, kurumun paydaşları tarafından algılanan geçmişteki ve şimdiki performansının oluşturduğu düşünceler ve bu düşüncelerin değerlendirmelerinin oluşturduğu soyut ve ekonomik bir değerdir.

Kaynak	Tanım	Kaynak	Tanım
Larkin, (2003)	Bir değer yargısı	Schweizer ve Wijnberg, (1999)	Firma hakkındaki bilgilerin değerlendirilmesinin özeti
Lewellyn, (2002)	Paydaşların firma hakkındaki bilgilerini değerlendirilmesi	Fombrun, (1998)	Firmanın toplam çekiciliğinin tanımlanması
Mahon, (2002)	Bir kişinin ya da bir nesneye ilişkin düşünceler	Gray ve Balmer, 1998	Kurumun özellikleri hakkında bir değer yargısı
Wartick, (2002)	Paydaşların bireysel değerlendirmelerinin birleşimi	Rindova ve Fombrun, (1998)	Kurumun paydaşlarının toplam değerlendirmesi
Bennett ve Gabriel, (2001)	Düşüncelerin dağılımı		Kurumun performansının toplam değerlendirilmesi
	Öznel, ortak değerlendirmeler		Öznel, ortak değerlendirmeler
	Firmanın etkinliğine ilişkin yargı	Fombrun ve Van Riel, (1997)	Kurumun nispi durumunun ölçümü
Fombrun, (2001)	Toplam yargılar	Post ve Griffin, (1997)	Düşüncelerin, algılamaların ve tutumların birleşimi
Fombrun ve Rindova, (2001)	Firmanın nispi durumunun ölçümü		Kuruma ilişkin toplam yargılar
Gotsi ve Wilson, (2001)	Zamanla, kurumla ilgili yapılan değerlendirmelerin tümü	Fombrun, (1996)	Bazı standartlarla kıyaslama

Bennett ve Kottasz, (2000)	Kuruma ilişkin zamanla gelişen fikirler	Herbig ve Milewicz, (1995)	Tutarlılığın değerlendirilmesi
Cable ve Graham, (2000)	Etkili değerlendirme	Brown ve Perry, (1994)	Kurumun değerlendirilmesi
Deephouse, (2000)	Kurumun değerlendirilmesi	Dowling, (1994)	Bir değerlendirme (saygı, itibar)
Dukerich ve Carter, (2000)	Algılamalara dayalı değerlendirme	Dutton vd., (1994)	Kurumun farklılığına ilişkin inançlar
Fombrun ve Rindova, (2000)	Genel saygınlık	Fombrun ve Shanley, (1990)	Paydaşların toplam yargıları
	Kurumun sahip olduğu saygı	Bernstein, (1984)	Kurumun yaptıklarının değerlendirilmesi
Gioia vd., (2000)	Sürekli, kümülatif ve global değerlendirme		

Tablo 3. Değerlendirme Temelli Kurumsal İtibar Tanımları (Barnett vd., 2006:30-32.)

Tablo 3.'e bakıldığında, “Kurumsal İtibar”ın değerlendirme tanımlarının özeti yer almaktadır. Kurumun özellikle dış paydaşlar tarafından dışarıdan nasıl algılandığının yanı sıra iç paydaş görüşlerinin de itibar üzerinde önemli olduğu görülmektedir. Barnett’a (2006:33) göre, subjektif bir nitelik taşıyan “değer” algısı, işgörenlerin ortak paydası bütünlüğünde Kurumsal itibarın ortaya çıkması ve şekillenmesini sağlayan önemli bir faktördür. Bu “değer” ve “değerlendirme”ler, tabloda da görüleceği üzere, kurumun maddi ve maddi olmayan çeşitli varlıklarına değin olabilmektedir.

Kaynak	Tanım	Kaynak	Tanım
Larkin, (2003)	Kurum isminin yansıması	Maoritsen, (2000)	Önsezilerin çokanlamlı birleşimi
Pharoah, (2003)	Seyircinin gözünde olma	Stuart, (2000)	Firmanın algılanan özelliklerinin bir seti
Balmer, (1998)	Bir milyon farklı beyinde olma	Firmaya dair algılama	
Einwiller ve Will, (2002)	Net algı	Fombrun, (1998)	Geçmiş davranışların toplam sunumu
Mahon, (2002)	Kurumsal sosyal sorumluluk düşüncesine sahip olma	Fombrun ve Van Riel, (1997)	Toplam bir sunum(temsili)
Roberts ve Dowling, (2002)	Firmanın geçmişte yaptıkları ve gelecek beklentilerinin toplam sunumu	Post ve Griffin, (1997)	Kurumun geçmiş yaptıkları ve sonuçlarının toplam temsili
	Global algılama		Fikirlerin bir sentezi
Balmer, (2001)	Kuruma ilişkin gizli algılama	Fombrun, (1996)	Çoklu imajı özetleyen bir fotoğrafı
	Kurumun geçmişte yaptıkları ve gelecek beklentilerinin toplam sunumu		Firmanın geçmiş davranışlarının algısal bir temsili
Fombrun, (2001)	Bireysel algılar ve yorumlar		Net ya da birleşmiş algılar
Fombrun ve Rindova, (2001)	Firmanın geçmişte yaptıkları ve sonuçlarının toplam sunumu		Net etki ya da duygusal reaksiyon
Hanson ve Stuart, (2001)	Uzun dönemli kurum imajı	Yoon vd., (1993)	Geçmişte yapılanların yansıması
Zyglidopoulos, (2001)	Bilgi ve duygular seti	Andersen ve Sorensen, (1999)	Özelliklerinin toplamının paylaşımı

Bennett ve Kottasz, (2000)	Kurum ile ilgili geliştirilen uzun dönemli algılar	Smythe vd., (1992)	Kurumsal bir değer
Ferguson vd., (2000)	Paydaşların kurum hakkında düşünceleri ve hissettikleri	Weigelt ve Camerer, (1998)	Ekonomik ve ekonomik olmayan özelliklerin bir seti
Fombrun ve Rindova, (2000)	Algılamalar bütünü		Bir firmanın, iyi/kötü, güvenilir, sağlam, itibarlı ve inanılır olduğuna dair alıcı tarafından algılanması
Miles ve Covin, (2000)	Algılamalar seti	Levitt, (1965)	

Tablo 4. Farkındalık Temelli Kurumsal İtibar Tanımları (Barnett vd., 2006:30-32.)

Paydaşların, Kurumsal İtibarı, kuruma ait “Farkındalık” olarak değerlendirdikleri yukarıdaki tabloda ise, uzun bir süreç içerisinde şekillenen paydaş algıları ve özellikle geçmişten gelen varlık ile şekillenen kurum imajı, kurumsal itibarın ortaya çıkması ve tanımlanması açısından önem taşımaktadır.

2.1.3. Kurumsal İtibar ile İlgili Kavramlar

Günümüz iş dünyasında rekabet üstünlüğü yaratmak zorunluluk haline gelmiştir. Bu dünyada kurumların ayakta kalabilmeleri ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için kurumun sahip olması gereken bazı özellikler mevcuttur. Bunlar, kurum kimliği, imajı, vizyonu, misyonu gibi özelliklerin yanında kurum itibarıdır. İtibar ise “bir şirketin zaman içinde sosyal ortakları nezdinde oluşan yansıması” ve “belirli bir anda davranışları, iletişimi ve beklentileri bir karışım halinde sunan ürün” olarak tanımlanmaktadır (Kadıbeşegil, 2006:37).

İtibar, güven sonucunda oluşan saygınlık anlamına gelmektedir. Bu saygınlığa sahip olmak ise beraberinde kişilere olduğu gibi kurumlara da güç kazandıran güveni getirir. Ancak, güvenilir olabilmek uzun bir zaman içinde elde edilebilen, diğer yandan çok kısa sürede yitirilebilen, yanıltma ve aldatılma riskini de içerdiğinden dolayı kırılabilir bir değer olarak görülmektedir. İtibar, insanların ve kurumların en önemli varlığı olarak kabul edilmektedir. İtibar görmek, birey ve kurumların başarısı için büyük bir öneme sahiptir. Kişi ve kurumların sahip oldukları itibarı ise bulundukları çevre belirlemektedir. Uzun bir sürede tutarlı davranışlarla kazanılan itibar, çok kısa sürede kaybedilebilmektedir (Geçikli vd, 2016:1551-1552).

İtibar, kurumun uzun yıllar süren ve birbiri ile tutarlı çalışmalarının sonucu olarak elde edilmektedir. Bu nedenle kurumların kısa dönemli, tutarlılığı olmayan, kurumun bütününe dayanmayan ve kurumdaki herkes tarafından desteklenmeyen faaliyetlerle itibar kazanması olanaklı değildir. Kurumsal itibar; kısa süreli etkinliklerle kurumun göz önünde olmasından çok daha fazlasını gerektirmektedir. Örneğin; oldukça ses getiren bir etkinlik, kurumun paydaşların zihninde kısa süreli olarak hoş görünmesini sağlasa da uzun süreli olarak kurumun paydaşlarca olumlu algılanacağı ve değerlendirileceği anlamını taşımaz. Güçlü bir itibar kurumun her davranışının, verdiği her mesajın, ürettiği her ürünün ve hizmetin kısacası sahip olduğu her şeyin üzerinde şekillenmektedir. Bazı araştırmacıların da ifade ettiği gibi itibarın geliştirilmesi karmaşıktır, taklit edilmesi ve kopyalanması ise zordur (Gümüş ve Öksüz, 2009: 11).

Kurumsal itibar, kurumun elle tutulamayan değerlerinin karşılığıdır ve bu karşılığın bedeli maddi değil daha ziyade manevidir. Kurumun elle tutulamayan değerlerini ifade eden bu değer, kurumlar açısından hem somut anlamda ve hem de soyut anlamda rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu avantajlar, finansal, pazar ve insan kaynakları açısından kuruma değer katan avantajlardır. Olumlu bir kurumsal itibar günümüzde kurumların rekabet üstünlüklerinde en önemli olgulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Gotsi ve Wilson (2001:99) olumlu bir kurumsal itibarın; (a) kurumun finansal değerini artırdığını, (b) tüketicilerin satın alma davranışlarını etkilediğini, (c) ürün ve hizmetlerin kaliteli olmasına yol açtığını, (d) çalışanların ve müşterilerin kurumla daha sıkı bağlar inşa etmelerine neden olduğunu ve (e) kurumu, sektöründe liderliğe taşıdığını ifade etmektedirler (Gotsi ve Wilson'dan akt. Geçikli, 2016: 1549).

Kurumsal itibar kavramını açıklamada yardımcı olacak başka bir kavram da “kurum kimliği” kavramıdır. Kurum kimliği, “bir organizasyonun kendi paydaşlarına kendisini nasıl anlattığı ve nasıl farklılaştırdığıyla” ilgilidir ve “kimdir, ne yapar, nasıl yapar, nereye gitmektedir, sorularına cevap verir (Hatch ve Schultz, 2000,13). Kavrama ilişkin literatürde pek çok tanıma rastlanmak mümkündür. Bu tanımlardan bazıları ise şu şekildedir:

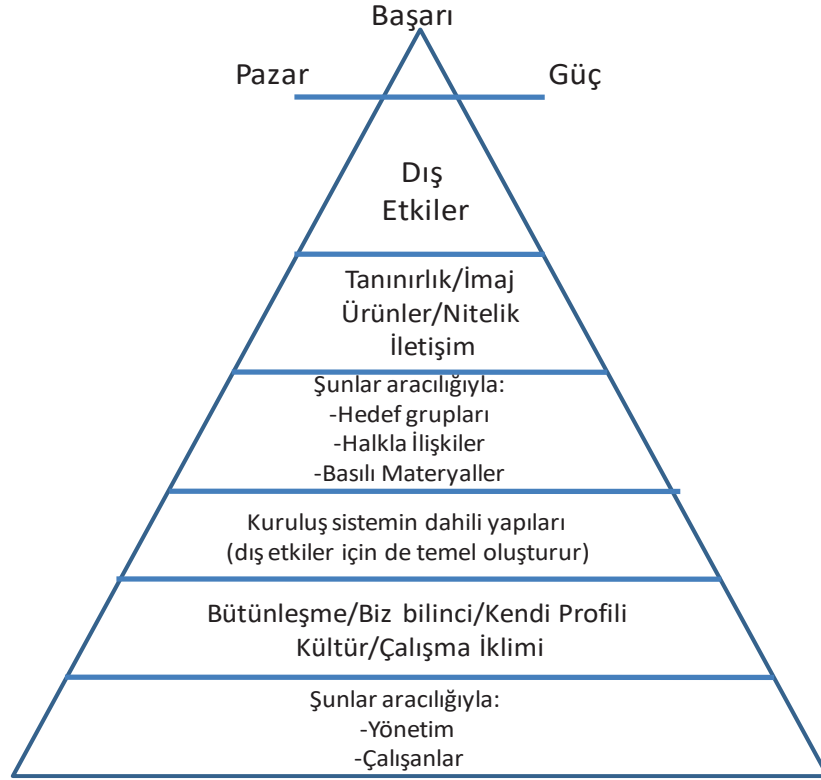
Dinçel (2012:13), kurum kimliğini, kuruma ilişkin özgünlük, farklılık, devamlılık olarak ele almaktadır. Kimlik ise, kişiyi özne konumunda, kim olduğunun bilincinde, nesnelerden etkilenmeden, tutumlarının temelini oluşturan, çevresel değişime karşı değişmeyen ama sosyal açıdan uyumu olanaklı kılan, bireyi özne bazında diğer öznelerden ayıran kavramdır (Kıyat, 2012:33-34). Bu kavramın daha anlaşılır olması için kimlik kelimesinin anlamını açıklamak gerekir. Kimlik, “herhangi bir nesneyi belirlemeye yarayan, onu türdeşlerinden ayıran özelliklerin bütünüdür” (Öztürk, 2006:2)

Fombrun'a (1996) göre ise, kurumsal kimlik, merkezi ve sürekli olarak çalışanlar açısından işletmenin görünen yüzüdür (Fombrun, 1996: 36). Kimlik genel olarak iki farklı boyutta ele alınır. Bunlar; “örgütsel kimlik” (organizational identity) ve “kurumsal kimlik” (Corporate identity) olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel kimlik ilkin Alberth ve Whetten (1985) tarafından tanımlanmakta olup, özgünlük, farklılık ve devamlılık olmak üzere üç grupta ele alınarak açıklanmaktadır. Bunlardan özgünlük, işletmeye ait temel özellikleri ifade ederken, farklılık, kurumu diğer kurumlardan ayıran özellikleri, devamlılık ise zaman içinde süreklilik arz eden kurumsal davranışları açıklamak için kullanılmaktadır (Alberth ve Whetten'den akt. Çiftçioğlu, 2009: 28).

Kimlik ve kurumsal itibar, kurumsal markalaşma sürecini belirten temel kavramlar olarak seçilmiştir. Kurumsal kimlik ve itibar, bireysel düzeydeki algılar olarak tanımlanırken, kurumsal imaj, örgütsel analiz düzeyinde daha iyi işlev görmektedir. Kurumsal kimlik ve itibar, sürekli değişen ve değiştirilen özellikler olarak etkileşim perspektifinden incelenmeye de uygundur, imaj ise statik ve bilişsel bir çağrışım taşır ve aktif olarak değiştirilemeyen bir durumu temsil eder. Bu nedenle, şirketlerle ilişkilendirilen kimlik ve itibarı önemli "anlam yaratma araçları" olarak görüyoruz. Kurumsal markaların temel bileşenleri olarak, kurumsal kimlik ve itibar, etkileşim içinde ortaya çıkar, birbirlerini karşılıklı olarak güçlendirir ve şirketin iç ve dış paydaşları arasında doğrudan bir bağlantıyı belirtir (Koporcic ve Halinen, 2018:395).

Bu tanımlar çerçevesinde “Kimlik” kavramının kendine özgü, benzersiz, karakteristik olma gibi özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Kurum kimliği ile ilgili yapılan pek çok tanımlamada yer alan özgünlük kavramı, her bir işletmenin kendine has nitelikleri; farklılık, işletmeyi diğerlerinden ve benzerlerinden ayıran nitelikleri; devamlılık kavramı ise işletmenin kendi içerisinde ve zaman içinde benzerlik gösteren davranışlarına ait özellikleri olarak tanımlanmaktadır (Rekom, 1997:413).

Kavramla ilgili genel kabul görmüş bir başka tanıma göre ise Kurum kimliği, “Günümüzde ekonomik başarı, kuruluşun dahili ve harici hedef kitlesine kendisini ifade etmesi, çalışanların ben değil “biz” duygusunu hissetmeleri, halkla ilişkiler alanının çalışmaları, kuruluşun pazarda uzun vadede kalıcı olması “kurum kimliği” ile bağıntılıdır. Bu tanıma yapan Regenthal’e göre, bir kurumun yukarıda sözü geçen öğelerin bütünüyle, pazarda başarılı olmaya yöneldiğini göstermektedir” (Regenthal, 1992:4). Regenthal’in yaptığı bu tanım aynı zamanda yine kendisi tarafından görsel olarak şema haline getirilerek aşağıda verilmiştir. Şema, kurum kimliğinin hedefleri ve taşıyıcıları temelinde işletmelerin piyasa başarılarını açıklamaya çalışmaktadır (Rekom, 1997:413):



Şekil 1. Kurum Kimliğinin Kaynağını Oluşturan Taşıyıcılar ve Hedefleri (Regenthal, 1992:4)

Kurum kimliğinin, Kurumsal İtibardan ayrılan yönü, daha çok firmanın kontrolü altında olan bir husus olmasıdır. Kurum kimliğini kurumsal itibardan farklılaştıran bir diğer husus ise, kurum kimliğinin daha çok kurum içindekilere yönelik bir ileti olması durumudur. Bununla birlikte kurumsal kimlik, firma iletişiminin kaynak tarafındadır. Kurumsal itibar ise daha çok, iletinin alıcı algısı ile bağlantılıdır. Kurumsal kimlik, firmanın gerçekleriyle, Kurumsal itibar ise paydaş algısı ile ilgilidir (Eryılmaz, 2008:158).

Kısacası kurumsal kimlik, organizasyonun her şeye rağmen temsil ettiği ve desteklediği değerlerdir. Fombrun’a (1996) göre kimlik ve itibar birbirlerine ayrılmaz şekilde bağlıdır. Bu bakımdan kimlik, itibarın temel bileşenlerinden birini oluşturmaktadır. Kurumsal kimlik, her paydaş için bir örgütün sunumudur. Kurumsal kimlik; örgütü eşsiz yapan şeydir ve örgütün iletişimini, tasarımını, kültürünü, davranışını, yapısını, endüstri kimliğini ve stratejisini kapsamaktadır. Kurumsal kimlik, kurumsal imaj vekişilik ile ilişkilidir (Rutitis vd., 2012:997).

Kurum imajı için “o güne dek kurumla etkileşimlerin sonucunda paydaşların zihninde oluşmuş, o kurum ve/veya unsurlarıyla ilgili düşüncelerin, duyguların, bilgilerin net sonucunun açtığı algıların tümü” (Köktürk v.d.2008:29) şeklinde yapılan genel bir tanımın yanı sıra; “bir

işletme, kurum ya da kuruluş ile ilgili tüm hedef edinmiş olduğu genel izlenim ve kuruluşun bu kesimlere yansıtmak istediği izlenim” (Yeygel ve Temel, 2006:217-218) veya “bir işletme hakkında toplumun, tüketicilerin, ürün ya da hizmetlerini ulaştırdığı müşterilerinin, rakiplerinin, birlikte iş yaptığı diğer kuruluşların ve kitle iletişim araçlarının edinmiş oldukları izlenimler (Gülsoy,1998:196)” şeklinde yapılan farklı tanımlar da mevcuttur.

İtibarı imajdan ayıran iki önemli unsur vardır. İlk olarak, akademisyenler üst düzey yöneticilerin itibarı iyileştirmek için kuruluşlarının kurumsal kimliğini etkili bir şekilde yönetmeleri gerektiğini vurgulamaktadırlar. Kurumsal kimlik, yöneticilerin ve çalışanların kurumsal çekirdek hakkındaki algılarını yansıttığı için itibarın omurgasıdır. Kurumsal kimlik, paydaşların yargılarını oluşturma biçimini etkilemektedir. Bir yandan, kurumsal öz temsilini yansıtan görünür semboller (yani mimari, ofis düzenleri, üniformalar, kıyafet kuralları, dil, logolar) aracılığıyla ve diğer yandan, tüm kuruluş üyelerinin paylaşılan değerleri ve inançlarının sonucu olan kuruluşun daha derin kişiliğinin ifadesi aracılığıyla. Kurumsal kimlik, kurumsal davranışı yönlendirdiğinde olduğu gibi açık, net ve belirgin olduğunda itibarı güçlendirmekte ve böylece paydaşların gözünde kuruluşun zamansal tutarlılığını pekiştirmektedir (Romenti, 2010:307)

Kurumsal imaj, örgüte karşı bireyler ya da gruplar tarafından oluşturulan yalın ve bütünsel bir izlenim olarak ele alınabilir. Bu izlenim, gruplar tarafından anlamlandırılan ve kendi görüntüsünü tasarlayıp üreten örgütsel iletişim ile sonuçlanmaktadır. Aynı zamanda bu kurumsal imaj, bireyler ya da gruplar tarafından oluşturulan izlenim ile ortaya çıkmış olmasına karşın, dış paydaşlar ve örgüt üyeleri arasındaki etkileşimden de etkilenmektedir (Hatch ve Schultz, 1997:359).

İstenen kurumsal imajlar, kurumsal iletişim, pazarlama, satış, müşteri hizmetleri ve dış paydaşlarla teması olan diğer çalışanlar tarafından dahili olarak şekillendirilir. Kurumsal imaj yönetimi, bir organizasyonun tercih ettiği kimliği paydaşlarına nasıl ilettiği sürecidir. Kurumsal imajlar yansıtılır ve daha sonra paydaşların bir organizasyon hakkında sahip olduğu anlık bir zihinsel resim sağlar. Kurumsal imajlar, bir şirketten sürekli akan bir anlatı olan ayrı semboller, davranışlar veya eylemlerdir. İmaj yönetimi programları, istenen kurumsal imajın dış paydaşlar tarafından alınan imaj haline gelmesi için dahili paydaşlar tarafından dikkatlice kontrol edilir (Goldring, 2014:785).

Kurum imajı ve kurumsal itibarla ilgilenen bilim insanlarını iki grupta toplamak mümkündür. Bunlardan ilki analog düşünce okulu şeklinde adlandırılmaktadır. Bu ekolden gelenler kurumsal itibar ve kurum imajı olgularının aynı olduğunu ileri sürmektedir. Diğer grup ise farklılaştırıcı düşünce okulu düşünürleridir. Onlara göre kurum imajı çok kısa zamanda belirlenmekte fakat kurumsal itibar uzun bir süreçte gerçekleşmektedir. Kurum imajı farklı paydaş grupların firmayla ilgili son aşamadaki fikirlerini ifade etmektedir. Kurumsal itibar ise firmanın önceki, şimdiki ve sonraki faaliyetlerinden oluşan tutumlar kümesidir. Kurumsal itibar kesin olarak firmanın farklı alanlardaki uygulamalarına odaklanırken kurumsal imaj örgüte ilişkin herhangi bir yaşantı olmaksızın, paydaşların kafasında oluşabilir (Eryılmaz, 2008; 159).

Gee’ye göre güçlü bir kurum imajı oluşturmak için atılması gereken dört adım vardır. Bu adımlar sırasıyla altyapı kurmak, dış imaj oluşturmak, iç imaj oluşturmak, soyut imaj oluşturmaktır (Gee, 1995:16-17).

Altyapı Kurmak: Kurum imajı oluşturma sürecinin ilk aşaması altyapı kurmaktır. Bu aşamada, işletmede gerekli olan değişimleri gerçekleştirerek bu yolla oluşturulacak imajı sağlam bir alt yapı üstüne kurulmaktadır. İşletme içinde uygun altyapı oluşturmada yapılacak imaj çalışmaları, kısa vadeli sonuçlar getireceğinden kurum imajının uzun vadeli sonuçlar getirebilmesi için, imajın kurumun aynadaki görüntüsü olması, kısacası kurum ne ise imajın da onu yansıtmaları gerekmektedir (Howard, 1998: 45).

Dış İmaj Oluşturmak: Güçlü bir kurum imajı oluşturmanın ikinci unsuru, işletme için bir dış imaj oluşturmaktır. Dış imaj, işletme dışındaki hedef kitlelerin işletme hakkındaki fikirleri ve algıları olarak tanımlanmaktadır (Gee, 1995: 16). Yani dış imaj, kurumun ve üyelerinin davranışlarının, kurumun dışındakiler tarafından nasıl görüldüğünü üyelere gösteren bir ayna görevi yapan bir unsurdur (Dutton vd., 1994: 249).

İç İmaj Oluşturmak: İç imaj, kurumun çalışanlar üzerinde bıraktığı etki ya da çalışanların müşterilere yansıttığı imaj olarak tanımlanabilir (Gee, 1995: 12). Nasıl ki kurum imajı tüketiciler tarafından olumlu olarak değerlendirildiğinde, bunun sonuçlarını kurum artan satış ve karlılık olarak göreceksa, aynı şekilde çalışanların da kendi kurumlarının imajını iyi olarak algılamaları onların performanslarının artmasına yardımcı olacaktır (Küçük ve Bayuk, 2007: 801).

Soyut İmaj: Bu imaj türü, hedef kitlelerin duyguları ve tecrübeleriyle oluşmaktadır (Güzelcik, 1999: 172). Tüketicilerin, üreticilerden performans, güvenilirlik, destek, rahatlık ve beğeni gibi beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar ise iyi bir gelir, rekabet ve büyümeyi arzu etmektedir. Hem dış hem de iç müşterilerin ayrıca kurumun diğer paydaşlarının ayrı ayrı isteklerine cevap verecek, duygusal olarak onlara fayda sağlayacak faaliyetler, işletmenin soyut imajını olumlu yönde etkileyen davranışlardır (Güzelcik, 1999: 201).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere aslında kurumlar belirli tek bir imaja sahip olması pek mümkün değildir. Kuruluşla girdikleri ilişkinin niteliğine bağlı olarak, kurumu farklı bakış açılarıyla değerlendiren çeşitli paydaşlar ve hedef kitleler de mevcuttur. Kurum imajının farklı kitlelerin, farklı ihtiyaç ve beklentilerini göz önüne alınarak şekillendirilmesi oldukça önemlidir (Bakan, 2005: 66).

Diğer taraftan, literatürde, kurumsal kimlik ve imaj ilişkisi ise şu şekilde kurulmaktadır; kurumsal imaj, bireyin kuruma ilişkin inançları iken; kurumsal kimlik, örgütü tanımlayan özelliklerden oluşmaktadır. Başka bir ifade ile kurumsal imaj, bireyler kuruma ilişkin ne düşünüyorlar? Sorusunun cevabı iken kurumsal kimlik, kurum kimdir? siz kimsiniz? Sorularına cevap aramaktadır. Kısaca kurumsal imaj, işletmenin paydaşlarının işletmeye ilişkin algılamaları, kurumsal kimlik, işletmenin paydaşlarına kendini sunma biçimidir (Dowling, 2004: 21). İşletmeler kimliklerine bağlı olarak, paydaşlarının gözünde rakiplerinden farklı olumlu bir kurumsal imaj oluşturlarsa olumlu bir kurumsal itibara da sahip olurlar.

Örgüt ve yönetimle ilgili bilimsel araştırmalarda uzun yıllar “örgütsel yapı ve stratejiler” üzerinde durulmasına rağmen, 1980’li yıllara gelindiğinde örgüt kuramı ile ilgili olarak “örgüt kültürü” diye adlandırılan ve değişik biçimlerde açıklanan yeni bir araştırma konusu ortaya çıkmıştır. Son yıllarda kendi endüstrisinde başarıyı yakalayan organizasyonların ortak özellikleri incelendiğinde, söz konusu kuruluşların kendi örgüt kültürleri ve bu kültürün gereklerine uygun özgün yönetim modellerini geliştirilmiş oldukları görülmektedir (Kılıç, 2015:58).

Kültür kavramının farklı çerçevelerle ifade edilen pek çok tanımı vardır. Öyle ki kültürün çok sayıda tanıma sahip olmasının aynı zamanda onun dinamik doğasından ileri geldiğini ifade etmek mümkündür. Bu anlamda kültür, bir yandan bulunduğu toplumu etkilerken ve diğer yandan da toplumdan etkilenmektedir. Toplum biliminin bu dinamik yapısı gibi kurumların da içinde bulundukları kültürden etkilendiklerini, hatta kendilerine özgü kültürler oluşturarak kimi zaman sınırlarını zorlayıp içinde bulundukları toplumları etkilediklerini de söyleyebiliriz (Vural ve Bat, 2008:36).

Kültür, insanın yarattığı yaşamın bütünleşik bir parçasıdır. İnsan kendi fiziksel ve sosyal varlığını sürdürmek için zorunlu faaliyetlere girer. Birey bu faaliyetlerle hem kendini hem de sosyal yaşantısını biçimlendirmektedir. Kültür ise , bu biçimlendirmenin ifade şeklidir. İnsan

kendini ve çevresini nasıl yapıyorsa, kuruyor ve inşa ediyorsa, bu yapma, inşa etme, kurma biçimi onun yaşam tarzı ve kültürünün temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle kültür sosyaldır, ekonomiktir ve siyasaldır (Erdoğan ve Alemdar, 2005:359). Kısacası kültür, hem birey olarak hem de toplumsal açıdan insanın ayrılmaz parçasıdır ve onu şekillendirdiği gibi onunla şekillenir.

Toplumsal ilişkilerin şekillenmesinde önemli rol oynayan kültür, toplumun üyelerine ya da toplumdaki grupların yaşam biçimlerine göndermede bulunan; bireylerin nasıl giyindiklerini, aile yaşamlarını, çalışma kalıplarını, dinsel törenlerini ve boş zaman etkinliklerini içeren bir kavramdır (Giddens, 2000: 19). Schein kültürü, bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyumla ilgili problemleri yönetmeyi öğrenirken, keşfettiği ya da geliştirdiği, yeterince iyi işlediği ve geçerliliği olduğunu varsaydığı, bu nedenle yeni üyelerine de aynı tür durumlar karşısında benzer düşünce ve tavırları oluşturmaları için öğretilen sayıltıların bir örüntüsü olarak tanımlamaktadır (Schein'dan akt. Olkun,1996:567).

Örgütler, bir varlık olarak insanlar tarafından sonradan oluşturulan yapılar ve sosyal gerçeklerin bir bütünüdür. Bir örgüt ortamında bir araya gelen insanlar öncelikle içinde yaşadıkları büyük toplumun ve toplumsal kültürün, bu toplum ve kültür içinde yer alan çeşitli alt grupların ve kültürlerin üyeleridir. Dolayısıyla bu insanlar, herhangi bir örgüt oluştururken ya da oluşturulmuş bir örgüte üye olarak girerken içinde yetiştikleri toplum ve kültürlerin bazı özelliklerini ve değerlerini de kendileriyle birlikte oraya taşımaktadırlar (Şişman, 2002:71). İşletmeler açısından rasyonel araçlar; işletme amaç ve hedefleri, kullanılan teknoloji, organizasyon yapısı, politika, planlama, kontrol, ödül, ceza ve terfi sistemleri, iletişim ve raporlama sistemleridir. Görüntüsel araçlara örnek olarak; kullanılan dil, değer verilen davranış kalıpları, sembol ve simgeler, estetik, fiziksel ortam ve düzenlemeler, organizasyon içi merasimler, geçmiş başarılarla dönük hikayeler, tecrübeler ile giyim-kuşam gösterilebilir (Koçel, 2005, 31). Bir başka bakış açısıyla ise kültür (ve haliyle kurumsal kültüre de) insanlara (çalışanlara) ruh katar, anlam verir, kültür ve onu içeren kült sözünün gerçek anlamları, her ne kadar Latince büyütmek anlamına gelen “colere” kelimesinden gelse de, “prensipler ve inançlara adanmış bağlılık”tır. İş hayatında kültür terimi, bu adanmış bağlılık, ortak bir amaç için “şirket bağlılığı” ve “sadakati” yaratır. Bu aynı şekilde takım ruhuna yansır. Herhangi bir insani çabanın momenti... (Deal ve Key, 2001:267).

İşletme Literatüründe zaman zaman firma kültürü, örgüt kültürü, şirket kültürü, kurumsal kültür, işletme kültürü gibi kelimelerle de ifade edilen kurum kültürü; belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyum gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, birtakım varsayımlardır (İşcan ve Timuroğlu, 2007:121) şeklinde ifade edilmektedir.

Örgütsel kültürün; örgütü diğerlerinden ayıran ve üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemini olarak ele alan çalışmalara bakıldığında literatürde geniş bir fikir birliği bulunmaktadır. Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı anlamlar sistemi olarak görülmektedir. Bu bağlamda kültürün özellikleri yedi başlıkta toplanmaktadır. Bunlar: Kişisel özerklik, yapı, destek, kimlik, performans-ödül, çatışma toleransı, risk toleransıdır (Robbins, 1994, 299-300). Robbins bu özellikleri;

Kişisel Özerklik: Örgütteki insanların sahip olduğu sorumluluk, bağımsızlık derecesi ve kişisel teşebbüs fırsatları;

Yapı: İşgörenlerin davranışlarını kontrol ve idare etmek için kullanılan kuralların ve düzenlemelerin derecesi ve doğrudan gözetimin miktarı,

Destek: Yöneticilerin astlarına sağladıkları yardımın ve samimiyetin derecesi,

Kimlik: Üyelerin kendi çalışma grupları ya da profesyonel uzmanlık alanları yerine, örgütte bir bütün olarak özdeşleşme derecesi,

Performans Ödül: Örgüt içindeki ödüllerin (maaş artışları, terfiler) işgörenlerin performanslarına göre dağıtılma derecesi,

Çatışma Toleransı: Çalışanlar ve çalışma grupları arasındaki ilişkilerde varolan çatışma düzeyi ve aynı zamanda farklılıklar konusunda dürüst ve açık olma istekliliği,

Risk Toleransı: İşgörenlerin atılma olmaya, yenilikçi olmaya ve risk almaya teşvik edilme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Robbins, 1994, 300-303).

Kurum kimliği, kurum kültürü ve kurum imajı birbirleriyle kuvvetli bir ilişki içindedir. Kurum kültürü, kurumu oluşturan bireylerin ortak davranışlarını, paylaştığı inançları ve değerleri; kurum kimliği, kurum kültürü ile birlikte kurumun felsefesini, iletişim tarzını ve görsel unsurları; kurum imajı ise bütün bu unsurların bileşimiyle oluşan kurumsal görünümü, başka bir deyişle, kurumun dışa yansıyan yüzünü ifade etmektedir. Bu üç unsur birbirine bağlıdır ve sürekli iletişim halindedir. Kurum kültürünü yerleştirememiş ya da kurumsal kimliğini kazanamamış olan kurumun, başarılı bir kurum imajı yaratması mümkün olmayacaktır (Örs, 2003:6).

Örgütlerin daha verimli, sağlıklı bir işleyişe kavuşturulmaları için örgütsel kültür üzerinde durulması gereklidir. Örgütte çalışanların davranışlarını değiştirmek için birçok örgüt değişkeninden yararlanılır. Bunlar: Öğrenme, algı, çatışma, kişilik, kimlik, performans, güdüleme, karar verme, liderlik, iklim, sağlık, kaygı, kültür vb. dir. Robbins'e (1994) göre; örgütsel kültür bir örgütü diğer örgütten ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan anlamlar bütünlüğünü anlatmaktadır. Paylaşılan anlamlar örgütün değer verdiği ana özellikler dizisidir. Örgütsel kültür üyelerin bağlı bulundukları örgütte nasıl davranacağını belirler (Çelik, 1997, 2).

Merkezi ABD'nin New York şehrinde olan dünyanın en büyük iletişim ajanslarından; Batten Barton Durstine Osborn (BBDO)'nun, yönetim kurulu başkanı Andrew Robertson, Türkiye'ye gelişinde, kurum kültürü ile ilgili on prensipten bahsetmiştir. Bahse konu prensipler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

- 1) Yapılan işi severek ve diğer firmalardan iyi yapmak,
- 2) Paydaşlar tarafından sevilir olmak,
- 3) Kendi firmasını olumlu temsil edebilmek,
- 4) Çevreye enerji vermek,
- 5) İşleri tamamlamak,
- 6) Ben değil, biz diyebilmek,
- 7) Mesuliyetlerin farkında olmak,
- 8) Krizlere hazırlıklı olup, hemen reaksiyon gösterebilmek,
- 9) İşlerin doğruluğuyla ilgili sağlıklı şüphe duymak,
- 10) Gönlünden geçen yerine, doğruyu icra etmek (Karatepe, 2008; 81).

Kurum algısının oluşturulmasında ve yönetiminde kurum kültürünün her bir çalışan tarafından nasıl algılandığının saptanması; iç ve dış iletişim faaliyetlerinin yönetilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu sayede kişisel algıyı, bireyin tutumları ve davranışları somut ve gözlenebilir hale getirirken, kurumlarda ise bu durum yöneticilerin ve çalışanların davranış biçimleri ile gözlenebilir olmaktadır (Sever, 2016:26).

İletişim (İngilizce: Communication) sözcüğü, Latince “communis” kökünden türetilmiş olup sözcüğün kökeni incelendiğinde “ortaklık” barındıran bir ifade olduğu görülmektedir. İletişimin sağlanabilmesi için ortak olarak ifade edilebilen kavramların varlığı gereklidir (Donnelly vd., 1984: 431).

Sosyoloji, psikoloji, antropoloji, filoloji gibi disiplinlerle ilişkisi olan iletişim kavramına ilişkin yapılmış pek çok tanım bulunmaktadır. Yaygın olarak kabul edilen bir tanıma göre; “karşılıklı olarak birbirlerine; meydana gelen olaylar ile ilgili bilgileri, değişiklikleri, durumları ileten, benzer durumlar karşısında benzer fikirleri ortaya koyan, bunları birbirine anlatan insanların meydana getirmiş olduğu toplum içerisinde; fikirlerin, davranışların, olaylar karşısındaki tavırların bildirilmesi” iletişim olarak tanımlanmaktadır (Oskay, 1992: 15). Bir başka tanıma göre ise, “iletişim, insanın varlık sürdürme biçiminin bir ürünü ve insanın varlık sürdürme biçimindeki gelişmelere göre değişime uğrayan insana özgü bir olgudur”.

Temel iletişim süreci mekanizması şu şekilde gelişir; iletişim sürecinin başlangıç noktasını kaynağın oluşturduğu görülür, kaynak göndermek istediği mesajı hedefin anlayabileceği şekle getirir, iletişim kanalını kullanarak hedefe iletir, hedef aldığı mesajın kodunu çözmeye çalışır, mesajı anladığı doğrultuda bir reaksiyon gösterir ve bu reaksiyonu mesaja dönüştürerek kaynağa geri- bildirimde bulunmuş olur, kaynak aldığı geri- bildirim sayesinde alıcının mesajı doğru anlayıp anlamadığını kontrol etmiş olur (Tutar, 2003: 47).

İletişim, en basit anlamıyla bir bilginin veya mesajın gönderilmesi ve bir alıcı tarafından alınıp değerlendirilmesi olarak da tanımlanmaktadır. İletişimin bir alt dalı olarak görülen “Kurumsal iletişim”, “Kurum iletişimi” veya “Örgütsel İletişim” ise kuruluşa, kuruma karşı kamuoyunu, hedef kitleyi etkileme hedefi olan tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir şekilde birleştirilerek uygulanmasını ifade etmektedir (Kiessling ve Spannagl, 1996:159). Kurumsal İletişim, işletmenin kendi içerisinde şekillenen ve uzun vadeli olarak uygulamaya dökülen bir iletişim stratejisi olup genel amacı işletmeye özgü bir imaj oluşturmak, bunu korumak ve sürdürmek ve gerektiğinde de var olan imajda düzenleme ve değişiklikler yapmaktır.

Akademik literatür, itibar geliştirmede kurumsal iletişime önemli bir rol atfeder. Yine de bugüne kadar bilim insanları kurumsal iletişimin tüm stratejik potansiyelini kullanmıyor veya bundan en iyi şekilde yararlanmak için en uygun yönetim uygulamalarını tanımlamıyor gibi görülmektedir (Romenti, 2010:308).

Konuyla ilgili literatüre bakıldığında, kurumsal iletişim ile ilgili çok sayıda tanım ve yaklaşım olduğu göze çarpar:

(1) Kurumsal veya örgütsel iletişim; içsel ve dışsal çevrenin her ikisi tarafından da etkilenen ve bu çevrelerin her ikisini de etkileyen birden çok öğeden oluşan açık bir sistemde ortaya çıkmaktadır.

(2) Yine Örgütsel iletişim mesajları ve onların akışını, amacını, yönünü ve aracını içermektedir.

(3) Son olarak ise, örgütsel iletişim, insanları ve onların tutumlarını, duygularını, ilişkilerini ve becerilerini kapsamaktadır. Örgütsel iletişim; çevresel belirsizliğin üstesinden gelmek için birbirine bağlı ilişkiler ağı içerisinde mesajların oluşturulması ve değiştirilmesi süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel iletişimin bu algılaması yedi anahtar kavramı içerir: süreç, mesaj, ağ, karşılıklı bağlılık, ilişki, çevre ve belirsizlik (Goldhaber, 1990: 16).

Sözlü iletişimin uzmanlaşmış bir alanı olarak kurumsal (örgütsel) iletişim; son on yılda hızlı bir gelişim içinde olmuştur. Çoğu kolej ve üniversiteler sözlü iletişim programlarıyla bu alanda en az bir ders vermektedirler. Kurumsal iletişim master derecesi yaklaşık 75 enstitüden

alınabilir; bunların 35'i de doktora eğitimi vermektedirler. Niceliksel olarak bu gelişime rağmen örgütsel iletişim göreceli olarak yeni gelişen bir disiplindir. Onun bölümle ilgili kökenleri Purdue Üniversitesi'nden P. E. Lull'un çalışmalarıyla 1950'li yılların başlarına kadar dayanır. Kurumsal iletişimin kökenleri 1920'lerde verilen şirket yöneticileri için konuşma eğitimine kadar takip edilebilir. Kurumsal iletişimin sözlü iletişim alanında ortaya çıkışı ve sözlü iletişimin sosyal bilimlerin araştırma sahasına girişiyle paralellik göstermektedir (Atabek, 2000: 6-7).

Örgütsel iletişim üzerine yapılan araştırmalar, örgütlerde çok değişik iletişim biçimlerinin var olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel iletişim biçimleri, örgüt ve yönetiminin yapısına göre değişiklikler göstermektedir. Örneğin, örgüt yapısı, dışadönük, katılımcı, profesyonelce, açık sistem tarzında yapılmış ve örgüt kültürü de bu yapıyı destekleyici biçimde olduğunda, örgütsel iletişim çok daha rahat kurulabilir. Buna rağmen merkezi, otoriter yapının ve geleneksel kültürlerin yoğun hissedildiği örgütlerde ise, iletişim daha çok otoriteyi sağlamak için kurulur (Tutar, 2003:27).

Kurumsal itibar, bir organizasyonun paydaşlarıyla sahip olduğu güvenilirlik, itibar ve güvenirlilik düzeyini yansıtır. Disiplinler arası literatürün de belirttiği gibi, iletişim, kurumsal kimlik ve davranışla birlikte itibarın en önemli bileşenlerinden birini temsil eder. Ancak itibar yönetimi modellerinin çoğu, kurumsal iletişimin kilit paydaşlarla ilişkileri besleme, diyalogu kolaylaştırma ve karşılıklı olarak faydalı iş çözümlerini paylaşma potansiyelini değerlendirmede başarısız olur (Romenti, 2010:315).

Kurumsal iletişim, aslında örgütsel ve yönetsel işlemlerin yerine getirilmesinde özellikle yöneticiler açısından büyük önemi olan bir yönetsel işlem olarak da değerlendirilmektedir. Yönetici, zamanının çoğunu iletişim kurmakla geçirir. Bir yönetici masasındaki gündelik işlerini, toplantı programlarını yaparken, telefonda konuşurken veya onu cevaplarken, iş mektuplarını okurken ve onları cevaplandırırken, örgütte yönlendirme ve denetim fonksiyonlarını yerine getirirken, iletişimden yararlanmaktadır (Tutar, 2003:116-117).

Bir işletmede iletişim kanallarını etkili yönetebilmek kritik bir noktadır. Kurum olarak ilgili birimlerin oluşturulması, piyasa ve medya eşgüdümünün yapılması, iletişim planının oluşturulması ve bunun idaresi ve sürdürülmesi oldukça önemlidir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda kurumsal iletişimin ana amaçları aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Karatepe, 2008:80).

- 1) Firmanın politika ve kararlarını iş görenlere iletmek,
- 2) Örgüte ilişkin haberleri çevreye iletmek ve çevrede güven tesis etmek,
- 3) Firmanın idari yaklaşımını çalışanlara ileterek, destek almak,
- 4) Firma departmanlarına haber vererek, kurumsal birlik/beraberlik ve eşgüdüm oluşturmak,
- 5) Çalışanlarla ilgili maaş, promosyon, izin imkanları vb. hususlarda bilgiler vererek, personelin motivasyonunu tesis etmek,
- 6) Her çeşit yönetsel konuyu firma çalışanlarına haber vererek, yanlışlıklara mani olmak,
- 7) Kurumsal hedefleri ileterek, çalışanların kurumsal hedeflere yönelik motivasyonunu tesis etmek.

Ayrıca kurumsal iletişimin bir diğer önemli gayesi firmadaki düzensiz bağlantıları düzeltmek, kurumsal hedeflerle kişisel hedefler arasındaki orantıyı tesis etmektir.

2.1.4. Kurumsal İtibar Yönetimi ve Uygulama Alanı

Genel bir tanıma göre (Argüden, 2003:10) itibar yönetimi, kurumun hedeflerine ulaşmak için hedef kitle konumunda bulunan bütün paydaşlarının o kuruma ilişkin düşünce ve beklentilerini tespit ederek bunları hedeflere kanalize etmesi ve örgütsel sürecin de aynı anda revize edilerek geliştirilmesini kapsamaktadır. Paydaşların kurumla ilgili bütün algıları, üst yönetimce dikkatli bir şekilde izlenerek yönetilmeye çalışılmalı ve. örgütsel süreç gözden geçirilerek kurumun gerçekleşmesi zor hedefler peşinde koşmasının da önüne geçilmelidir. İtibar yönetimi sayesinde, örgütün hedef kitle üzerindeki potansiyel gücü artırılabilir.

Kurum tarafından verilen sözler ancak çalışanların bunları yerine getirmeye yönelik çaba göstermeleri durumunda gerçekleşebilmektedir. Aksi halde hatalı ürünler, müşterileri memnun etmeyen hizmet sunumları, zamanında bitirilemeyen işler gibi birçok sorun kurumun güçlü bir itibara sahip olmasını engelleyecektir. Bu bağlamda, nitelikli çalışanlar olmadan kurumsal itibarın güçlü olmasının çok da mümkün olamayacağı ortadadır (Solmaz, 2012:35-36).

Kurumsal itibar, övgüye değer faydaları nedeniyle çok sayıda araştırmanın dikkatini çekmiştir. İşletme organizasyonları için güçlü bir kurumsal itibarın önemini vurgulayan literatür, kurumsal itibarın her organizasyonun kalbi ve ruhu olduğunu savunur. Sonuçlarının müşteri elde tutma, (tekrar) satın alma, etkili prim fiyatlandırması ve daha iyi kurumsal performans olduğu bulunmuştur. Araştırmacılar ayrıca kavramı hizmet sağlayıcı seçimiyle ilişkilendirmiştir (Narteh ve Braimah, 2019:109).

Kurumsal itibar yönetimi reaktif ve proaktif olabilir. Kurumsal itibar oluşturma reaktif stratejisi, kurumsal itibarın sıralama çizelgeleri, katsayılar, kıyaslamalar veya diğer karşılaştırma anketleri kullanılarak sonradan ölçüldüğü geriye dönüktür. En popüler itibar ölçümlerinden biri Fortune dergisinin En Çok Hayranlık Duyulan Şirketler listesidir. Bu durumda, kurumsal itibarlar şirketin neyle tanınmak istediğini anlamaya yeterli dikkat gösterilmeden sonradan ölçülür. Kurumsal itibar oluşturmaya yönelik önleyici bir strateji, kurumsal itibarın büyük ölçüde kontrol edilebilir ve yönetilebilir olduğunu varsayar. Bu proaktif model, itibar yönetiminin şirketin hangi itibarı aradığını, hangi kararların bu itibarla tutarlı olduğunu ve sürdürülebilir bir kurumsal itibar oluşturma ve sürdürme çabasında tüm paydaşların ihtiyaçlarını nasıl dengeleyeceğini bilen tüm şirket üyelerini içerdiğini ileri sürer. Ayrıca, itibar yönetimi, hayırsever amaçlara veya algılanan yeşil aklamaya bağlı olarak sadece imaj oluşturma ötesine geçer. Ancak, pazarlama yöneticilerinin itibar etkilerini dikkate alan kararları bilinçli olarak nasıl aldıkları bağlamında bu proaktif bakış açısını inceleyen çok az araştırma vardır (Goldring, 2014:784-785).

İtibar yönetiminde, kavramın içinde bulunduğu anlam karmaşasını netliğe kavuşturma adına çeşitli araştırmacı ve ekollerin yaptığı itibar tanımlarını sunmak da faydalı olacaktır. Aşağıdaki tabloda Lloyd'ın (2007) itibar tanımları üzerine yaptığı bir çalışma sunulmaktadır (Lloyd'dan akt. Yener ve Ergun, 2014 :7):

Kurum İtibarı Tanımı	Referans
İmaj İle İlişkilendirilmiş	
Kurum İmajının bir boyutu	Barich ve Kotler, (1991)
İmajın eş anlamlısı - kurum hakkındaki tüm izlenimleri temsil eder	Dowling, (1993)
Paydaş ya da çıkar gruplarının müşterek imajı	Boomley, (2001)
İmaj ve güvenilirlik ile e anlamı - kurumsal davranış ile kamusal güven arasındaki merkezi bağ	Greyser, (1999)
Değerlendirme İle İlişkilendirilmiş	
Zaman içinde kamu tarafından kurum hakkında elde edilmiş eksik bilgilerle yapılmış değerlendirme neticesi	Caruana, (1997)
Temsili bir paydaş grubuna, kıymetli çıktılar sağlamak amacıyla, kurumun yeteneğinin topluca değerlendirilmesi	Fombrun, Gardberg ve Sever, (2000)
Beli bir paydaş grubunun değerlendirmesi	Gotsiand Wilson, (2001)
Örgütün bütünlüğü gibi daha önceden tanımlanmış kriterlere ulaşabilme becerisinin bir paydaş tarafından bir bütün olarak değerlendirilmesi	Bick, Jacobson ve Abratt, (2003)
Kurgu ile İlişkilendirilmiş	
Zaman içerisinde kuruma değer biçmek bazlı devingen kurgu	Gotsiand Wilson, (2001)
Yönetilmesi ve gözlemlenmesi gereken stratejik kurgu	Gotsiand Wilson, (2001)

Tablo 5. Örgütsel İtibar Tanımları (Lloyd, 2007, akt. Yener ve Ergun, 2014 :7)

Tablo 5.'te de görüleceği üzere Kurumsal İtibar, literatürde “imaj”, “değerlendirme” ve “kurgu” gibi 3 farklı soyut kavram üzerinden ilişkilendirilmektedir.

Kurumsal itibar, rekabet avantajını şekillendirmede de önemli bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda müşteri algılarını, paydaş güvenini ve genel pazar konumlandırmasını önemli ölçüde etkileyebilen maddi olmayan bir varlık görevi görmektedir. Literatür, bize, güçlü bir kurumsal itibarın müşteri sadakatini çekme, artırma ve en iyi yetenekleri elde tutma yeteneği ve olumsuz tanıtımlara karşı bir tampon sağladığını vurgulamaktadır. Bazı araştırmalara göre, olumlu bir itibar, kuruluşların prim fiyatlara hükmetmesini ve daha iyi finansal performans sağlamasını sağlar. Ya da itibarlı firmaların paydaşların ürünlerini ve hizmetlerini daha olumlu

algıladığı bir hale etkisinden faydalandığını savunur. Bu, farklı yazarlar tarafından vurgulandığı gibi sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratabilir. Yüksek kurumsal itibara sahip kuruluşların karlılık ve büyüme açısından rakiplerinden sürekli olarak daha iyi performans gösterdiği çok sayıda araştırmada da ortaya konulmuştur. Ayrıca, yapılan bazı çalışmalar, artan şeffaflık ve sosyal medya etkisinin olduğu bir çağda, uzun vadeli rekabet avantajını güvence altına almak için sağlam bir kurumsal itibarı sürdürmenin her zamankinden daha önemli olduğunu da özellikle vurgulamaktadır (Korankye vd., 2024:7). Olumlu bir kurumsal itibar oluşturmaya çalışan kurumsal yöneticiler, iyi bir itibarın sonuçlarının farkında olmalıdır. İtibarlı firmaların, piyasa koşulları zor olsa bile iddialarını ve kalite ölçütlerini sürdürmeleri çok önemlidir. Karşılanmayan tek bir beklenti bile yaratılması yıllarca süren iyi bir itibarı mahvedebilir. Çeşitli araştırmalar haklı olarak, iyi bir itibardan daha fazla sorumluluğun doğduğunu ve saygın firmaların eylemleri için sorumluluğunun arttığını belirtir. Bu nedenle, bir şirket iyi bir isim kazandıktan sonra rahatlayamaz ve tüm paydaşların beklentilerini karşılamak, hayatta kalmak için vazgeçilmez bir stratejik araç haline gelmektedir (Kaur vd., 2024:11).

Şirketin önemli bir maddi olmayan varlığı olan kurumsal itibar, yöneticilerin yönetim ve koordinasyonla ilgili sorunlarını azaltmaya ve yöneticileri hissedarların çıkarları doğrultusunda, - aralarında resmi bir sözleşme olmasa bile - çalışmaya teşvik etmeye yönlendirir. Bu sorunların azaltılması, farklı paydaşlara (ör. yatırımcılar, müşteriler, analistler ve tedarikçiler) daha fazla görünürlük sağlanmasından kaynaklanıyor olabilir. Başka bir deyişle, daha fazla görünürlükle, yöneticilerin kendi çıkarlarına hizmet eden faaliyetlerde bulunma teşviki azalır. Geçmiş literatür, kurumsal itibarların olumlu sonuçlarını belgelemektedir. Örneğin, Filbeck ve Preece (2003:28) ve Anderson ve Smith (2006:152), daha yüksek itibar seviyeleri için şirket değerinde artışlar göstermektedir. İlgili olarak, Cao vd. (2012:120), oldukça itibarlı şirketlerin finansal raporlama kalitesini iyileştirdiğine dair kanıtlar sunmaktadır. Ayrıca, itibarlı şirketlerin dış denetçilere daha yüksek denetim ücretleri ödediğini ve bunun daha yüksek raporlama kalitesine yol açtığını ileri sürmektedirler. Bu bulguyla tutarlı olarak, yakın zamanda, Cao vd. (2015:54), oldukça itibarlı şirketlerin daha düşük öz sermaye maliyetlerine sahip olduğunu bulmuştur. Dahası, Houqe vd. (2024:331) kurumsal itibarın finansmana erişimdeki önemini ve ekonomik kalkınmanın bu ilişkiyi nasıl yumuşattığını vurgulamaktadır. Bulguları, şirketlerin finansman fırsatlarını optimize etmek için itibar yönetimi stratejilerine rehberlik etmede bağlamsal faktörlerin önemini vurgulamaktadır. Genel olarak, bu literatür dizisi bilgi ortamında bir iyileşme ve itibarlı şirketlerin acentelik sorununda bir azalma olduğunu ileri sürmektedir. Ancak, bu çalışmaların çoğu tek bir ülke ortamında olduğundan, ilişkiyi uluslararası bir ortamda anlamak da son derece önem taşımaktadır (Houqe vd., 2024:2262).

Borsada işlem gören şirketlerin piyasa-defter değeri oranına bakıldığında, bir firmanın değerinin büyük bir kısmının maddi olmayan varlıklara dayandığı ortaya çıkmaktadır. Kurumsal itibar, güçlü özgünlüğü ve tekrarlanamazlığı nedeniyle sıklıkla en değerli maddi olmayan varlık olarak belirtilmiştir. Önemi konusunda evrensel bir mutabakat olmasına rağmen, ölçümü konusunda bir fikir birliğine varılması henüz mümkün görünmemektedir. 2004 yılında Schwaiger (2004) tarafından, önceki araştırmalara, nitel çalışmalara ve büyük bir çokuluslu veri setine dayalı kapsamlı bir ölçüm ve açıklama modeli önerilmiş, bu model kurumsal itibarı tutumsal bir yapı olarak kavramsallaştırmış ve onu duygusal ve bilişsel bir bileşene ayırmıştır. Model, Batı kültürlerinin yanı sıra küresel çapta diğer kültürlerle ait firmalarda da önemli bir uyum gücü göstermiştir (Zhang ve Schwaiger, 2009:3).

Kurumsal itibar, başlangıçta iletişim dünyasında küçük bir kavram gibi kabul edilirken günümüzde, “toplum ile kurumlar arasındaki güvenin simgelerine dönüşmüş eylemler bütünü” olarak kabul edilmektedir. Şirketler artık sadece finansman sermayeleriyle değil, ahlak sermayeleriyle birlikte değerlendirilmektedir (Kadıbeşgil, 2006, 30).

İtibar yönetim sürecinde süreklilik gösteren deneyimler ve davranışlar aracılığıyla organizasyonel düzeyde müşteri ilişkileri geliştirilebilmektedir. İtibar tüm paydaşlarla ilişkileri temsil ettiğinden itibarı geliştirmenin yolu onların ihtiyaçlarını anlamak ve onlarla ilgili risklerin yönetilmesini gerektirmektedir (Ewing vd. 1999: 122). İtibar yönetimine önce küçük adımlarla başlamak hem konunun daha iyi anlaşılması hem de günlük yaşamla kolayca ilişkilendirilmesi açısından faydalı olacaktır. Bu çerçevede yapılacak çalışmalarda ilişki ve iletişimin planlı bir şekilde yönetilmesi kısa bir süre içinde somut sonuçların elde edilmesini mümkün kılacaktır (Çakırkaya, 2016:162).

2.1.5. Kurumsal İtibarın Bileşenleri

Kurumsal itibarın en sık alıntılanan tanımı C. Fombrun'a aittir. Fombrun, kurumsal itibarı şu şekilde tanımlar: "Bir şirketin geçmiş eylemlerinin ve gelecekteki beklentilerinin, diğer önde gelen rakipleriyle karşılaştırıldığında tüm temel bileşenlerinin genel çekiciliğini tanımlayan algısal bir temsildir." Bazı araştırmacılara göre, bu tanımın temel unsurları şunlardır: kurumsal itibarın algısal doğası; kurumsal itibarın tüm paydaşların toplu algılarını içermesi; ve kurumsal itibarın rakipleriyle karşılaştırılarak görülmesi gerektiği. Kurumsal itibarı algılara dayanarak anlamak oldukça yaygındır ve kurumsal itibarı karşılaştırmalı bir yapı olarak tanımlamak sunulan tanımların çoğunda bulunabilir (Eckert, 2017:147).

İşletmelerin çevresi tarafından değerlendirilmesinde itibar dikkate alındığı gibi farklı disiplinler açısından da işletmeler değerlendirilmektedir (Fombrun - Riel, 1997: 5-9). Bu değerlendirme kurumsal itibar genelinde olduğu gibi onu oluşturan çeşitli bileşenler bazında da olabilir.

Kurumsal itibarın en çok başvurulmuş dört teorisi sinyal teorisi, kaynak görüşü teorisi, paydaş teorisi ve strateji teorisidir. Sinyal teorisi, firmaların stratejik seçimlerinin ve eylemlerinin, farklı paydaşlar tarafından firmalar hakkında izlenimler oluşturmak için kullanılan sinyalleri nasıl sağladığını açıklamaktadır. Bir firmanın mevcut itibarı, doğrudan firmadan veya bilgi kanallarındaki diğer araçlar aracılığıyla kamuoyuna davranışları hakkında gönderdiği sinyallere bağlıdır. Finansal performans, ürün kalitesi, sosyal sorumluluk, sahiplik bileşimi, boyut, medya görünürlüğü ve endüstri türü ile ilgili sinyaller, firmanın algısını etkileyecektir. Kaynak tabanlı görüş, itibarı, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan değerli ve nadir bir kaynak olarak kabul etmektedir. Şirketlerin maddi olmayan bir özelliği olarak CR'nin, diğer ürün veya hizmet özelliklerine göre rekabet baskısına karşı daha dayanıklı ve dirençli olduğuna ve dolayısıyla daha iyi bir rekabet avantajı sağladığına inanılmaktadır. İtibar, rakipler tarafından kopyalanması veya taklit edilmesi zor olan şirketin varlığıdır. Paydaş teorisi, herhangi bir işletmenin özünün paydaşlar için ilişki kurmak ve değerler yaratmak olduğu fikrini ortaya koymaktadır. Paydaş teorisinden itibar çıkarmak, paydaşlarla sağlıklı ilişkinin yalnızca itibar oluşturmayı teşvik etmekle kalmayıp aynı zamanda kurumsal itibarın büyümesine de katkıda bulunduğunu göstermektedir. Strateji teorisi, CR'yi bir şirketi sektörün geri kalanından farklılaştırırken büyük değere sahip bir varlık olarak belirtmektedir. Sadece potansiyel rakiplere karşı bariyerler oluşturmaya yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda paydaşlardan güvenilirlik ve destek oluşturmaya da yardımcı olmaktadır (Baruah ve Panda, 2020:139-140).

Kurumsal itibar uzun zamandır bir hizmeti pazarlamada kritik bir başarı faktörü olarak kabul edilmektedir. İyi bir itibar, alıcının şirketin teklifleri hakkındaki beklentisini artırabilen bir varlık olarak kabul edilmektedir. Bir pazarlamacının itibarı iletişim etkinliğini artırır; örneğin, fiyatlandırma ve reklamcılık ürün kalitesinin bir iletişimcisi olarak hizmet etmektedir. Son birkaç yıl içinde, genel olarak maddi olmayan varlıkların ve özellikle kurumsal itibarın önemi hızla artmıştır. Pazar giriş engelleri yaratmak, müşteri sadakatini teşvik etmek ve böylece rekabet avantajlarını güçlendirmek için maddi olmayan varlıklar hayati önem taşımaktadır.

Bunları yaratmak ve kullanmak şirketlerin pazar odaklı olmaktan ziyade pazarları yönlendirmesine olanak tanımaktadır (Adeosun ve Ganiyu, 2013:221).

Literatür incelendiğinde, kurumsal itibarın sadece etik ve sosyal sorumlulukla kazanılabilen bir şey olmadığını ama bu iki unsurun itibarın önemli bileşenleri olduğu konusunda fikir birliği olduğu görülmektedir. Örneğin, Kurumsal itibar ile ilgili çok sayıda araştırma ve makaleleri bulunan Alsop'a (2004) göre; finansal performans, toplumsal çevre, ürün ya da hizmetin kalitesi, kurumsal liderlik ve vizyon itibarı etkileyen bileşenlerdir. Bunların yan sıra, kuşkusuz CEO'nun kendi itibarı da kurumu etkilemektedir (Alsop, 2004:10).

2.1.5.1. Duygusal Çekicilik

Duygusal çekicilik, insanların bir kuruma ve onun ürettiği ürün ve hizmetlere karşı oluşturduğu duygusal bağ ve olumlu olarak besledikleri his, saygı, sempati ve hayranlık olarak ifade edilebilir. Aynı zamanda paydaşların kuruma duydukları güvenin de bir yansımasıdır. İtibarı yüksek kurumlar, hem paydaşları hem de toplumun geneli tarafından güvenilir ve saygıdeğer olarak değerlendirilir ve bu durumun insanlarda pozitif hisler oluşturması beklenmektedir. Dolayısıyla iyi itibara sahip olan kurumlar, iş arayanlar tarafından daha fazla tercih edilmektedir (Sinan ve Kavas, 2015: 839).

Kurumsal itibar, net bir duygusal tepkiyi temsil eder ve bir şirketin diğer önde gelen rakipleriyle karşılaştırıldığında bileşenleri tarafından tutulduğu genel değerlemeyi içemektedir. Şirketin geçmiş ve şimdiki eylemlerine ilişkin algıları, ancak aynı zamanda gelecekteki eylemlere ilişkin beklentileri de yansıtmaktadır. Bu nedenle, devam eden bir süreçte birikmiş prestijin bir göstergesidir. Deneyime dayanır, inşa edilmesi zaman ve çaba gerektirir ve başkalarına aktarılamaz. Değerli bir maddi olmayan varlık olarak kabul edilmektedir, ancak değişken bir varlıktır. Bir yandan, iyi bir kurumsal itibara sahip olmak başarılı bir firmaya katkıda bulunduğundan, bir şirket kurmaya ve onu ileriye taşımaya yardımcı olabilir. Öte yandan, etik olmayan davranışlar ciddi itibar hasarına yol açabilir ve bir kez zarar gördüğünde onarılması son derece zordur (Coelho ve Marques, 2022:659). İş arayanlar bir işe başvurmayı düşündüklerinde genellikle birden fazla kuruluşu dikkate alırlar ve kurumsal itibarı farklı kuruluşlardaki çalışma koşullarıyla ilgili bilgi kaynağı olarak kullanabilirler. İtibar, sosyal olarak inşa edilen ve kuruluşların önceki eylemlerine dayanan kurumsal özelliklerin kümesidir. Bu nedenle, bir işi seçmeye yönelik ilk kararlar genellikle işverenin imajı veya itibarıyla ilişkilidir. Bu şekilde, potansiyel adayların kuruluşun imajı veya itibarı hakkında oluşturdukları algılar, mevcut kurumsal bilgilere dayanır ve o kuruluşdaki bir iş teklifine başvurup başvurmama kararını etkiler. Kurumsal itibarın bir işe başvurma niyetiyle olumlu bir ilişkisi vardır. Bu nedenle, olumlu düzeyde kurumsal itibara sahip bir kuruluş, onu pazarda daha çekici hale getirir. Özetle, işveren markası ve kurumsal itibar, en iyi çalışanları çekmenin ve elde tutmanın temel unsurlarıdır (Silva ve Dias, 2022:2).

Ayrıca, iş arayanların yüksek itibarlı bir organizasyonda çalışmak için başvurma eğiliminde olmaları da yaygın uygulamalarla uyumludur, çünkü kendilerini bu organizasyonla ilişkilendirerek öz kavramlarını geliştirebilirler. Ek olarak, olumlu itibara sahip bir organizasyonda çalışmak, çalışanların gelecekte daha iyi iş fırsatları elde etmek için profillerini iyileştirmelerine yardımcı olabilir (Thanh vd., 2023:27).

Hem duygusal bağ hem de duygusal çekicilik, güçlü bir müşteri sadakati ve işgören bağlılığı yaratması açısından da önem taşımaktadır. Müşteriler nezdinde yüksek bir kurumsal itibarın yaratılması için öncelikle beklentiler doğru tanımlanmalı, ortak değerler yaratılmalı, korunan bu değerler doğru iletişim tekniği kullanılarak müşteri ile istikrarlı bir şekilde paylaşılmalıdır. Duygusal bağ farklı bir boyutta ancak aynı çalışanlarla kurulduğunda da kurumsal itibarın yaratılmasına katkıda bulunacaktır. İç paydaşlar kuruma ilişkin güçlü bir

inanca sahip olduklarında çalışanların kuruma yönelik itibar algılarını olumlu yönde etkileyecektir (Tamer, 2015: 127).

Bireyler, çalıştıkları işyerinin diğer insanlar tarafından sevilmesine, saygı ve hayranlık duyulmasına önem vermektedirler. Kurumlara yönelik duygusal çekicilik, uzun sürede meydana gelmektedir ve bu olumlu duyguların oluşması için, iletişim süreçleri, toplumun ilgi ve beklentileri kurumsal faaliyetlerle birlikte ele alınmaktadır. Yani sıra, kurumlar tüm paydaşlar üzerinde güven oluşturarak çekiciliklerini (cazibelerini) arttırmakta ve kendilerine yönelik olumlu duygu, düşünce ve davranışları şekillendirmektedir (Boztepe, 2014: 6-7).

Kurumsal itibar kritik bir rol oynar ve çalışanlar, tüketiciler ve toplum üyeleri gibi farklı paydaşlar ile firmanın kendisi arasındaki ilişkiyi etkilediği için kuruluşlara değer katmaktadır. Bir şirkete yatırım yapmayı veya mahallelerindeki operasyonlarını desteklemeyi seçerek, bireyler bir firmanın kullanabileceği finansal kaynakları ve yerel topluluklarda perakende veya üretim noktaları kurma yeteneğini etkileyebilir. Örneğin, sıkı işgücü piyasalarında, daha iyi itibara sahip şirketler yüksek vasıflı çalışanlara daha fazla erişime sahiptir (Michelotti ve Michelotti, 2009:249).

İtibar, aynı zamanda paydaşlar ile kuruluş arasındaki etkileşimlerin zaman içindeki bir sonucudur. Bir kuruluşun herhangi bir zamanda tek bir itibarı yoktur. İlgili paydaşlara bağlı olarak bir dizi itibarı vardır. Markayla ilişkili uyananlarla (kitle iletişimi, çalışanlar, temsilciler veya markayla bağlantılı diğer bireyler ve gruplar dahil) etkileşimler, paydaşların bir kuruluş hakkındaki algılarını oluşturmalarını sağlamaktadır. Bu algılar, belirli bir zamanda tek bir izlenim haline gelmek üzere birleşir - marka imajı. Zamanla bu parçalı imajlar, paydaşın kuruluşun itibarına ilişkin algısı haline gelmektedir (Abratt ve Kleyn, 2011:1050).

2.1.5.2. Finansal Performans

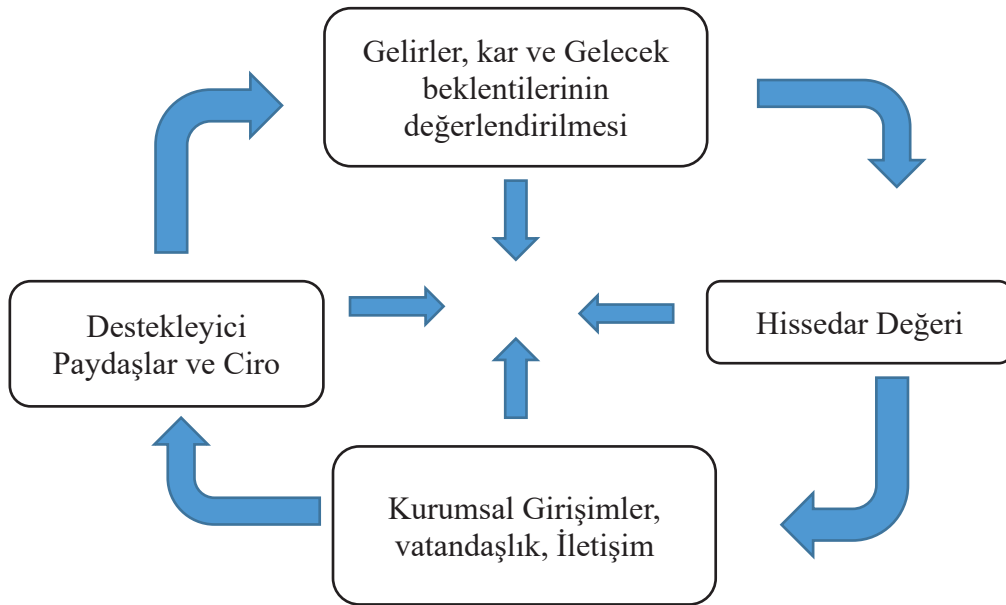
Finansal performans, belirli bir dönemde, işletmenin toplam finansal sağlığını gösteren genel bir ölçüt olarak tanımlanabilmektedir. Bu performans, aynı sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerle ya da sektör ortalaması ile karşılaştırılarak ortaya konmaktadır. Finansal performansı hesaplamanın pek çok yolu mevcuttur. Buna, satış gelirleri, karlılık veya nakit akışları bu hesaplamalara örnek olarak verilebilir. Bazı analistler finansal tablolarla daha ayrıntılı incelemeler yaparak, büyüme hızı, borçlardaki azalma gibi göstergelere de bakmaktadır (Coşkun, 2011:128).

On yıllardır çok sayıda çalışma itibar ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Aslında, birkaç çalışma bunun her iki yönde de işleyen bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir: finansal performans itibarı etkiler ve itibar da finansal performansı etkiler. İyi bir itibarın diğer faydaları hükümetler ve topluluklarla iyi ilişkiler, yetenek çekme kolaylığı ve olası krizlerden korunma ile ilişkilidir (Trujillo vd., 2020:417).

Bir şirketin itibarı, yaygın olarak, kurumsal itibarın bir organizasyonun paydaşları nezdinde sahip olduğu güvenilirlik, itibar ve itimat düzeyini yansıttığı ileri sürülen temel bir maddi olmayan varlık olarak kabul edilmektedir. Kurumsal itibar, zaman içinde oluşturulan ve şirketin kurumsal kimliğine, yansıtılan kurumsal imajlara, iş performansına ve kurumsal eylemlerin paydaş endişeleriyle nasıl uyumlu olduğuna dayanan bir algıdır. Kurumsal itibar, firmaların sahip olabileceği en değerli maddi olmayan kaynak olarak kabul edilmiştir ve bu nedenle değer yaratma ve karı ve sürdürülebilir rekabet avantajları üretme ve bir firmanın içsel değerini iyileştirme potansiyelini etkileyebilmektedir (Almedia ve Coelho, 2017:1).

Rekabet şartlarının ağırlaştığı, eğitim seviyesi yüksek, emsalleri ile kendilerini kıyaslama imkânı olan çalışanların örgütten beklentilerinin arttığı günümüzde, araştırmacılar

ve yöneticiler için çalışanların performanslarını yükseltmek için yapılabileceklerin tespit edilmesi temel problem sahalarından birisidir. Bu çalışmaların önemli bir kısmında çalışanların kendilerini işletmenin bir parçası hissetmeleri ve kendi işleriymiş gibi işe ve örgüte sahip çıkmaları sağlandığında çalışan performanslarının da yükselmesi muhtemeldir (Çelik ve Turunç, 2010:184). İşletmeler açısından kurumsal itibar büyük oranda finansal değere de sahiptir ve birbiriyle ilgisi olan üç durum üzerinde etkilidir. Birincisi itibar, işletme performansı aracılığıyla şirket karlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İkinci olarak, itibar, talep düzeyini yani karlılıkla etkilenen şirketin gelecek beklentileri sayesinde piyasa değerini etkilemektedir. Üçüncü ve son olarak ise piyasada itibar oluşturan sermaye şirketleri, ortak olarak çalışmak, yatırım yapmak ve karlılığı artırmak için daha çekici şirketler olarak görülmekte ve böylece de güçlü ve olumlu itibara sahip işletmeler, paydaşları ve medyadan neredeyse olumlu ciro sağlamak üzere gayet yüksek seviyede işletme performansı temin etmektedir (Fombrun ve VanRiel, 2004:26-28). Aşağıda yer alan Şekil 2’de itibar değer döngüsü açısından bu üç durum açıklanmaktadır:



Şekil 2: İtibar Değer Döngüsü (Fombrun ve VanRiel, 2004: 28)

Yukarıda verilen şekilde de görüleceği üzere, finansal performans, bir örgütün karlılık ve yatırım amacıyla risk alabilme ve rekabet edebilme yeteneğini anlatmaktadır. Örgütlerin hedeflerine ulaşamamalarının nedenlerinden birisi, teknik ve fiziksel donanım yetersizliğidir. Ekonomik yapısını güçlendiren örgütler, küresel piyasada diğerlerine oranla daha fazla itibara sahip olmakta ve daha başarılı olmaktadır. Karaköse’ye göre (2007:47). finansal performansı iyi olan bir kurumun özellikleri şunlardır;

1. Güçlü karlılık boyutlarına sahiptir,
2. Riski düşük yatırımlar yapar,
3. Gelecekte büyüme ile ilgili güçlü tahminler yapar,
4. Rakiplerinden daha üstün performans gösterir

Kurumsal itibar ile işletme faydaları arasındaki bağlantıya ilişkin olarak, deneysel araştırmalar bir firmanın itibarının kurumsal performansı etkilediğini gösteren bol miktarda kanıt sağlamıştır. Çalışmalar, olumlu bir kurumsal itibarın potansiyel çalışanları, yatırımcıları,

müşterileri çekmek ve diğer kuruluşlarla müzakere ve sözleşme yapma yeteneğini kolaylaştırmak da dahil olmak üzere bir dizi stratejik faydaya yol açabileceğini göstermiştir. Anketler, CEO'ların itibarı bir şirketin en önemli maddi olmayan kaynağı olarak sıraladığını sürekli olarak bildirmiştir (Peterson, 2018:21).

Kurumsal itibarın, diğer kaynaklar gibi taklit edilemeyecek kadar değerli bir kaynak olduğu ve farklı paydaş gruplarının bilgi ihtiyacını gidermek için kullanılması gerektiği de ileri sürülmektedir. Ayrıca, kurumsal itibarın herhangi bir şirketin sürdürülebilirliği için en önemli öncül olduğu da literatürde savunulmaktadır. Hisse senedi fiyatlarındaki dalgalanmalar ve sürekli değişen stratejiler kolayca ele alınabilir, ancak zedelenen itibar kesin olarak geri kazanılamaz. Kurumsal itibar, yıllar içinde inşa edilen ve daha iyi rekabet avantajı, sermaye piyasasına daha iyi erişim ve farklılaştırılmış kaliteli teklifler için hakim fiyat gibi sayısız fayda sağlayan ayrılmaz bir unsurdur. İyi bir itibar, müşteriler tarafından geri satın alma şansını artırmaktadır. Bu ayrıcalıkların ortasında, şirketler gerçek ve adil açıklamalarla karşılık vermek zorundadır ve öne çıkan açıklamalardan biri de sermaye piyasasının etkin işleyişi için kritik öneme sahip olan risk açıklamasıdır. Ayrıca, kurumsal itibar bir organizasyonun yıllar boyunca gösterdiği ateşli ve tutarlı çabaları sergilese de, itibar sermayesini aşındırmak için yalnızca bir kötü eylem yeterlidir ve kayıplarından kurtulmak için yaklaşık üç buçuk yıl gerekmektedir. Buna göre, bir organizasyon, hissedarların firmaya ilişkin olumlu algısının bozulmadan kalmasını sağlamak için yeterli bir kurumsal mekanizmaya, burada önemli risk açıklamasına sahip olmayı düşünmektedir. Dolayısıyla, risk açıklaması ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi araştırmak uygun hale gelmektedir (Arora vd., 2021:530).

Kurumsal stratejilerdeki akademisyenler, kurumsal itibarın firmalara rekabet avantajları sağladığı gerçeğini fark etmeye başlamışlardır. Kuruluşun kalitesi ne kadar iyiye, müşterileri arasında deneyimleriyle ilgili projeler için kuruluşun benzer hizmetlerini kullanmaya devam etmek konusunda o kadar popüler hale gelecektir. Birçok durumda, potansiyel müşteriler, özellikle büyük ölçekli projeler için, geçmiş performansı olmayan yeni kuruluşlarla çalışmaya daha az eğilimlidir, çünkü işletmeleri üzerinde olumsuz bir etkisi olabilecek sonuçlardan korkmaktadırlar (Omar vd., 2009:177).

Sosyal medya sayesinde, bol miktarda bilgi her zaman mevcuttur ve çok hızlı yayılmaktadır. Ayrıca, devam eden küreselleşme çok sayıda rekabet eden ürün, işveren ve iş ortağı anlamına gelmektedir. Bu nedenle, bir firmanın kurumsal itibarı giderek daha önemli hale gelir ve olumlu bir kurumsal itibar firmalar için önemli bir rekabet avantajına yol açabilir. Olumlu bir kurumsal itibar, örneğin, genel olarak finansal performans üzerinde olumlu etkilere sahiptir, sermaye toplamayı kolaylaştırır ve yetenekler için savaşta destek sağlamaktadır. Dahası, şirketler olumlu bir kurumsal itibardan, örneğin tedarikçilerle pazarlık yaparken veya müşteri ilişkileri kurarken faydalanabilirler. Özellikle kendi deneyimleri olmadan, müşteriler gibi paydaşlar, iyi bir kurumsal itibara sahip şirketlerle ilişki kurma eğilimindedir. Bu nedenle, olumlu bir kurumsal itibar hedeflemek çok önemlidir ve şirketler uzun vadede olumlu bir kurumsal itibar oluşturmak için önlemler almalıdır (Eckert, 2017:145).

2.1.5.3. Kurumsal Çevre

İşletme literatüründe sıklıkla ele alınan “çevre” kavramına ilişkin yapılan araştırma ve tanımlamaya rastlamak mümkündür. Çevre kavramından, çoğu kez işletmenin bir bütün olarak ilişkide bulunduğu ve yasal, politik, ticari, doğal vb. çevresinden oluşan “dış çevresi” ve kendi kontrolü altında olan ve dış çevreye göre bulanık ve belirsizliğin daha düşük olduğu “iç çevre” olarak yapılan en temel ayrım akla gelmektedir (Yücel, 2010:49).

Kurumsal çevre kavramı ise, özellikle 1960 sonrası ve ağırlıklı olarak “Sistem Yaklaşımı” çerçevesinde örgüt teorisyenleri tarafından kullanılmaya başlanmış ve “teknik çevre” kavramının alternatifi olarak değerlendirilmiştir. İşletmenin iç ve dış çevresine yaptığı

teknik, teknolojik ve ekonomik etkiler “teknik çevre” başlığına dahil edilirken, özellikle sosyo-kültürel politik ve hukuki konumlandırma ise “kurumsal çevre başlığı” altında incelenmektedir (Dolphin, 2004:77).

Kurumsal itibarın bir organizasyon yapısı olarak doğasına ilişkin görüşler birbirinden farklıdır. Bu, organizasyonun geçmiş eylemlerinin çeşitli gruplarının, tekrarlanan etkileşimlerin ve kümülatif deneyimlerin sonucu olan toplu, algısal bir yargıdır. Organizasyonun çok sayıda itibarı olabilir ± çünkü her kamuoyu genellikle farklı bir özellik kümesini dikkate alır. Paydaş güveni ve rekabet avantajı için hayati önem taşıyan bir özelliktir (Dolphin, 2004:79).

Kurum çalışanlarının, çalışmakta oldukları işletmeye ve çalışma ortamına uyum sağlamaları verimliliği pozitif yönde etkilemektedir. Bunun altında yatan sebep ise, çalışanların işletme ile uyum içerisine girmesi halinde, işletmenin amaçları ve araçlarını da benimsemeleridir. Çalışanlar işletmenin amaçlarını ne ölçüde benimserse, bu durum amaçların gelişmesine de o ölçüde katkıda bulunacaktır. İşin yavaşlatılması, departman veya informal gruplar arası dengenin bozulması gibi bazı aksamalar ise ortadan kalkacaktır. İşletmede verimlilik ve etkinlik artacak, diğer taraftan yöneten ve yönetilenlerin de kurumdan beklentilerinin karşılanması sonucu bu gruplar arasında uyum sağlayacaktır. Sonuçta farklı birim ve gruplar arasında sürtüşme ve çekişmeler minimum düzeye inecek, kurumdaki iş ve süreçlerinde etkin ve verimli bir şekilde sürekliliği sağlanacaktır (Erdoğan, 1999:18).

İyi bir kurumsal çevre, firmalara yetenekli çalışanları işe alma ve işgücünde sirkülasyon olmaması açısından önemli bir olgudur. Çalışanları motive edip, daha iyi sonuçların elde edilmesine imkân sağlayan çevreler, bilgi ve ağ paylaşımının da desteklenmesine yardımcı olmaktadır (Leblebici, 2012: 38-39).

Konumuz kapsamında incelenen kurumsal çevre kavramı, yukarıda da örneklediği üzere çoğu çalışmada işletmelerin çalışma ortamına işaret edecek şekilde adlandırılmakta ve tanımlanmaktadır. Kurumsal itibar çalışmalarında kurumsal çevre; yönetim şekli, yöneten-işgören ilişkisindeki çeşitli süreç ve boyutları, bunlarla ilgili çeşitli sorunları vb. gibi unsurları da kapsamakta olup önemli bir itibar bileşeni olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.1.5.4. Vizyon ve Liderlik

İşletmenin paydaşları, vizyon ve hırslı olan başarılı insanlar tarafından yönetilen kurumlara değer verirler. Bir işletmenin sadece vizyon sahibi olması yeterli görülmez. Kurum, aynı zamanda bu vizyonu gerçekleştirebileceğine inanmalıdır. Bu bileşen, motive olmuş ve vizyon sahibi liderlik ile olduğu kadar kurumun yönetim şekli ve uygulamaları ile de alakalıdır (Kula, 2011: 129). Örgüte yön veren, üyelerini etkileyen ve vizyon oluşturan kişilerin sadece yöneticiler olmadığı; “liderlik” denilen farklı bir kavramın örgütsel başarıda söz sahibi olduğu yapılan birçok araştırmada ortaya çıkmıştır. Ayrıca liderlik, örgüt üyelerince ilgili kişilere yakıştırılan bir ifade iken yöneticilik gibi sonradan kazanılan, terfi veya sınav sonucu elde edilen bir statü değildir. Şöyle ki liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplamaya ve bu amaçları gerçekleştirmek için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamıdır (Tekarslan vd.,2000:121).

Liderlik dinamik bir kavramdır ve farklı çevresel ihtiyaçlara ve beklentilere göre şekillenmektedir. Bu beklentiler yöneticilerin liderlik tarzlarının gelişimine yardımcı olmaktadır. Liderlik, doğrudan kurumsal itibar kavramıyla ilgili görülmektedir, çünkü liderler, kurumlarının itibarını olumlu ya da olumsuz olarak da etkileyebilmektedir. Liderler, örgütsel iletişim kanallarıyla kurumsal itibarın gelişimine ve sürdürülmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca, liderlik vasfının bir getirisi olarak ikna kabiliyetini kullanmak ve gerek iç gerekse dış paydaşlarını yönetebilmektir (Remke, 2013: 38). Kurum içerisinde liderlerle kaliteli bir ilişki içerisinde bulunan çalışanların liderden hem daha fazla bilgi almakta hem de iş doyumunu ve iş

başarımı düzeyleri yükselerek ve daha iyi performans gösterdiğini söylemek mümkündür (Sias, 2014: 378).

Kurumsal itibarın en çok atıf yapılan tanımlarından biri de stratejik yönetim alanında ortaya atılmıştır. Bazı yazarlar kurumsal itibarın bir firmaya atfedilen ve firmanın geçmiş eylemlerinden çıkarılan bir özellik veya bir dizi özellik olduğunu savunmuşlardır. Başka bir deyişle, kurumsal itibar piyasa katılımcılarının bir firmanın stratejik karakteri hakkındaki inancıdır. Araştırmacılar kurumsal itibarı, bir firmanın kimliği ve önemi hakkında örgütsel alanda var olan kolektif inançlar, medya görünürlüğü ve bir firmanın kazandığı ticari ilgi gibi, firma hakkındaki müşteri algısının bir geçmişi olarak ele almış ve kurumsal itibarın kamuoyunun firmalar hakkındaki zaman içindeki kümülatif yargısı olduğunu ileri sürmüşlerdir. (Chen vd., 2015:359).

Diğer yandan, kurumsal itibarın yönetimi de liderin sorumluluğu altındadır. İtibar yönetiminde şirket sahipleri veya üst yönetimin vizyon sahibi olmak, empati kurabilme yeteneği, kararlılık, iyi bir dinleyici olma, sürekli öğrenme isteği ve esneklik gibi liderlik vasıflarını taşımaları ve bunu göstermeleri gerekir. Fombrun (1998) bu konuda ‘kurumsal olarak ne kadar iyi işler yaparsanız yapın, eğer kurum lideriniz akıllıca işler yapmazsa kurumunuz bundan olumsuz olarak etkilenir’ diyerek liderin kurum itibarındaki yerinin önemine işaret etmektedir. Dolayısıyla kurumsal itibara yönelik algı, yöneticilerin yeterlilikleri ile doğru orantılıdır (Argon ve Dilekçi, 2014: 175).

2.1.5.5. Ürün ve Hizmet Kalitesi

Mali açıdan güçlü bir şirket, ilk etapta karlılık oranı yüksek olan şirket olarak tanımlanabilir. Genel olarak hedeflerine ulaşamamış firmaların kaynak yetersizliği içinde oldukları, başarılı firmaların ise tam tersine hem teknik hem de fiziksel açıdan daha güçlü donanımlara sahip oldukları görülmektedir. Yeterli kaynağa sahip, karlılık ve diğer finansal oranları daha yüksek olan firmalar, yatırım amacıyla daha kolay risk alabilir ve böylece rekabette daha başarılı olabilirler. Ekonomik açıdan güçlü olan firmalar, global piyasada da diğer firmalara kıyasla daha çok itibara sahip olacağı gibi kurumsal itibara, dolayısıyla da başarı ve güvene sahip olabileceklerdir (Karaköse, 2007:47).

Kurumlar açısından iyi bir itibarın potansiyel yararının çeşitliliği, itibar ve finansal performans arasındaki ilişki için bir gerekçe olarak da görülmektedir. İtibar, kurumun ürün ve hizmet kalitesinin temelini oluşturdu için bilhassa belirsizliğin yüksek olduğu pazarlarda, tüketiciler yüksek itibara sahip kurumların ürünlerine daha fazla değer vermektedirler. İyi bir itibara sahip bir kurum aynı zamanda maliyet avantajına da sahiptir. Kurum çalışanları yüksek itibarlı firmalarda daha düşük ücret ve uzun iş süreleriyle kuruma maliyet avantajı sağlamaktadırlar. Bunun yanı sıra ürün ve hizmet tedarikçileri de itibarlı sayılan kurumlarla yaptıkları sözleşmelerde risk endişesi taşımayacaktır. Kurumsal itibarın finansal açıdan bütün bu doğrudan yararlarına ek olarak birtakım dolaylı yararları da bulunmaktadır. Örneğin; müşteriler, itibarlı firmanın reklam iletilerini daha olumlu karşılayacak veya itibarlı kurumun satış gücü, pazara yeni ürün girişi ve ürünün canlandırılmasını daha fazla destekleyecek ve geliştirecektir (Roberts ve Dowling, 2002:1079).

Bireyler tüketim tercihlerini ürünün kalite ve performansı ile doğru orantıda yapmakta (Karafakıoğlu, 2006:8-10), bunun yanı sıra marka ismi, fiyat v.b. ipuçlarından yola çıkarak ürünün veya hizmetin kaliteli olduğu kanaatine ulaşmaktadırlar (Solomon vd, 2006:328). Ürün, üretim ve satış bağlamında ele alındığında bir amaç, pazarlama bağlamında ise bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını elle tutulur bir mal veya elle tutulamayan bir hizmet ile karşılayan her şey bir ürün olarak nitelendirilebilir. Kurumun amacı tüketiciler nezdinde kurum hakkında olumlu bir imaj ve tutum oluşturmak ve bu imajı

koruyarak zaman içinde olumsuz tutumları da olumluya dönüştürmektir (Karafakıoğlu, 2006:8-10).

Kurumlar üretmiş oldukları ürün ve hizmetler ile ilgili olarak dış paydaşlarıyla ilişki içinde bulunmakta ve bu ilişkinin sürekli ve olumlu olmasına önem vermektedirler. Çünkü kurumun varlığını sürdürmesi buna bağlıdır. Hem iç hem de dış paydaşların kaliteli ürün ve hizmetlerle karşı karşıya kalması, kurumun tüm paydaşlar tarafından tercih edilebilirliğini de mümkün kılmaktadır. Kurumun sunduğu hizmet, “kaliteli” olarak algılandığında, paydaşların kuruma bakış açıları da farklılaşacak ve bu durum ise beraberinde olumlu kurumsal itibarı getirecektir. Bu durumun aksi ise kurumsal itibarın zedelenmesine neden olabilmektedir (İcil, 2008: 23).

Kuruluşların daha geniş kitlelere ulaşmaları için gereken en önemli somut değer, ürün ve hizmettir. Kurumlar daha çok, ürettikleri hizmet ve ürünler ile piyasa ile ilişki içerisine girmekte ve bu ilişkiyi istikrarlı bir şekilde, pozitif yönde devam ettirmektedir ki bu, başarı için zorunluluktur. Çünkü kaliteli ürün ve hizmetlerin sunulması dış paydaşların işletmeyi sürekli olarak tercih etmesinin önünü açacaktır. Sunulan hizmet ve ürünler kaliteli olarak algılandığında paydaşların kuruma bakış açılarının da değişmesini yanı sıra kurumun ürün ve hizmetleri ile ilgili yaşanan olumlu tecrübelerle sahip olması olanak tanımaktadır ki bu da olumlu kurumsal itibar olarak geri dönmektedir. Diğer taraftan kurumun ürün ve hizmetleri ile ilgili olumsuz tecrübeler de kurumsal itibarın yok olmasına sebebiyet vermektedir (Sinan ve Kavas, 2015: 839).

2.1.5.6. Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal Vatandaşlık

Sorumluluk kavramı; çeşitli toplumlar, kurum ve işletmeler ve hatta bireyler arasında farklılık göstermesine rağmen genel anlamda topluma karşı yüklenilen görevlerden dolayı gerektiğinde hesap verme duygusu olarak tanımlanabilir (Güneş ve Otlı, 2003:108).

Kavram, ilk defa Howard Bowen tarafından 1953 senesinde kullanılmıştır. Bowen, toplum için arzu edilebilir politikaları takip etmek, buna dönük kararlar almak, faaliyetleri takip etmek gibi yükümlülüklerin toplamının sosyal sorumluluğu oluşturduğunu savunmaktadır (Elden, 2009:532). Davies’e göre ise kurumsal sosyal sorumluluk ülkeler arasında farklılık gösteren bir kavram olup zaman içinde de değişik biçimlerde algılandığı gelmiştir (Davies’ten akt. Özgen, 2006:23).

Literatürde sık karşılaşılan farklı tanımlara baktığımızda “Sosyal Sorumluluk” kavramının çoğunlukla aşağıdaki şekillerde tanımlandığı göze çarpar:

- Öztürk’e (2003:101) göre “toplumun refahını geliştirme, hiç değilse zedelememe sorumluluğu”,
- Başka bir tanıma göre sosyal sorumluluk; işletmenin kendi amaçlarını gerçekleştirirken, ahlaki değerlere sadık kalması ve kaynakların aynı zamanda içinde bulunduğu toplumu geliştirmede kullanmasıdır (Bayrak, 2001:83),
- Bir başka tanımda ise kavram, işletmelerin yalnızca karı değil aynı zamanda toplumdaki diğer bireylere karşı da sorumluluk bilinciyle faaliyette bulunmalarıdır (Çağlar, 1996: 90-91) şeklinde açıklanırken,
- Solmaz (2011:68) tarafından ise, “toplumdan alınanların bir kısmının topluma geri verilmesi, bunun yapılması esnasında ise toplumsal varlığa olumlu bir katkıda bulunulmasıdır” olarak tanımlanmıştır

Görüleceği üzere sosyal sorumluluk kavramının kesin ve tam bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Çünkü kavram, toplumun değer yargılarıyla yakından ilişkilidir. Değer yargıları ise toplumdan topluma ve döneme göre değişkenlik gösterdiği için sosyal sorumluluğun da tam ve kesin belirleyici tarifini yapmak güç hale gelmektedir (Özüpek,

2005:11). Temelde Sosyal sorumluluk, işletmelerin faaliyetlerini toplumun refahını dikkate alarak yürütmesi ilkesi üzerine kuruludur. Diğer bir ifadeyle, sosyal sorumluluk, işletmenin kar elde etme yükümlülüğünün yanında, içinde yer aldığı toplumdaki kişi ve kurumlara karşı da yükümlü olma ve cevap verme sorumluluğu olarak ifade edilmektedir (Aydemir, 2008: 34). Örneğin çevre duyarlılığına sahip bir kurum olmak, belirli ölçülerde hem zorunluluk hem de sosyal sorumluluğun bir parçasını içinde barındırmak anlamına gelmektedir. Bu durumun farkında olan kurumlar, güçlü bir kurumsal itibara sahip olmanın yolunun çevreye duyarlı ve sürdürülebilir yöntemlerden geçtiğinin bilincinde olup, her geçen gün üretim alt yapılarını doğa ile uyumlu hale getirmekte ve çoğu kez de bu duruma ilişkin sürdürülebilirlik raporu yayınlamaktadır (Tunçoğlu ve Bayramoğlu, 2008: 2). Bu ve benzeri gerekçelerle, günümüz örgüt yöneticilerinin her türlü örgütsel faaliyeti yürütürken topluma ve çevreye karşı olan sosyal sorumluluklarına da hassasiyet gösterme yükümlülükleri de bulunmaktadır. Öte yandan yine benzeri gerekçelerle günümüzde örgüt yöneticileri, tüketici haklarına saygı, ulusal ve uluslar arası çevrenin korunması, gücün kötüye kullanılmaması, çalışma hayatı kalitesini yükseltilmesi, istihdam sağlama, iş ahlakı, sosyal yardım ve hizmetler, kültürel öğelere saygı gösterme gibi yollarla sosyal sorumluluklarını yerine getirmek durumundadır. Dolayısıyla bu gerekçeler, örgütlerin performanslarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmesi açısından üzerinde dikkatle durulması gereken ölçütlerdir (Yücel, 2010: 46).

Farklı çalışmalar, kurumsal imajın hemen hemen tüm büyük kuruluşların başarısında veya başarısızlığında önemli bir faktör olduğunu; kurumsal itibarın birçok faktörün sentezi olduğunu bulmuştur: marka(lar) imajı, ürün (ve/veya hizmet) sınıf imajı(ları), marka kullanıcısı(ları) imajı, bir şirketin algılanan mülkiyetinin ülkesinin imajı ve kurumsal kültür/kişilik; kurumsal itibarlar ölçülebilir ve kurumsal itibardaki değişiklikler izlenebilir; ve kurumsal sorumluluk, insanların kuruluşların kurumsal itibarını nasıl gördükleri konusunda giderek daha önemli bir faktör olarak kurumsal sosyal sorumluluğun yerini almaktadır (Worcester, 2009:573).

Kurumsal itibarın genel öncülleri arasında kurumsal sosyal sorumluluk, çalışanların güçlendirilmesi, sosyal sermaye, uluslararasılaşma, imaj ve memnuniyet yer almaktadır. Bu değişkenler genel olarak adlandırılır çünkü başka bağlamlarda ve farklı paydaşların bakış açılarından araştırılmaktadır. Ancak birçok çalışma, terimleri farklı ancak ilişkili olarak ele alır (Rashid ve Mustafa, 2020:305)

Kurumların faaliyet alanları ve maddi güçlerine göre üstlenebilecekleri birçok sosyal sorumluluk alanları vardır. Carroll (1991:26), örgütlerin sorumluluk alanlarını literatürdeki tanımlamadan yola çıkarak toplam yedi başlık altında toplamıştır. Bu sorumluluklar ana başlıkları ile şunlardır

1. Sahiplere karşı sorumluluklar,
2. Müşterilere karşı sorumluluklar,
3. Çalışanlara karşı sorumluluklar,
4. Topluma karşı sorumluluklar,
5. Rakiplere karşı sorumluluklar,
6. Destekleyicilere karşı sorumluluklar,
7. Sosyal gruplara karşı sorumluluklar.

Kısaca ifade etmek gerekirse, topluma karşı sorumluluk aslında oldukça geniş kapsamlı bir sorumluluktur. Topluma karşı sorumluluğun altında işletmelerin eğitim ve kültürler ilgili sorumlulukları, sağlık ve refahla ilgili sorumlulukları ile demokrasi ve insan hakları ile ilgili

sorumlulukları da bulunmaktadır. Benzer şekilde işletme ortak ve sahipleri ile tüm iç ve dış paydaş gruplar, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları vb. de kurumun sorumluluk alanı içerisinde yer alırlar (Özüpek, 2011:276).

2.1.6. Kurumsal İtibarın Ölçümü ve İlgili Modeller

Kurumsal itibar yönetimindeki ilk adımlar, kurumsal itibarı ve itibar riskini tanımlamak ve sonrasında bunları ölçmektir. Şirketin kurumsal itibarı açısından durumunu bulmak için kurumsal itibarı ölçmek önemlidir. Örneğin, şirketin gerçekte görüldüğü şekil ile şirketin kendisini gördüğü şekil arasındaki farklar ortaya çıkarılabilir ve şirket kurumsal itibarını iyileştirmek için önlem alma ihtiyacını değerlendirebilir ve bu tür önlemler (risk) yönetimini iyileştirmek için değerlendirilebilir (Eckert, 2017:146).

Yönetim sürecinde önemli bir adım da, uygun itibar ölçümlerinin oluşturulmasıdır. Paydaşların, kurumsal itibar algısına katkıda bulunan şirketlerin faaliyetlerini ve özelliklerini inceleyen araştırmalarda sonuç olarak, kurumsal itibar, şirketlerin performansıyla ilgili farklı yönlerle ilişkin paydaş algılarının bir araya getirilmesiyle ölçülmüştür. Bu ölçüm yaklaşımı, kurumsal itibarın, amacın kuruluşlar hakkında olumlu izlenimler oluşturmak olduğu bir nihai durum olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu varsayım, son zamanlarda çeşitli gerekçelerle sorgulanmıştır; bunların en önemlisi, bu izlenimlerin paydaşların şirketlerle ilgili kararları üzerinde farklı etkilere sahip olmasıdır (Michelotti ve Michelotti, 2009:250).

Başlangıçta, kurumsal itibar ilk olarak paydaşların bir organizasyona bakış açıları, tutumları ve saygısı olarak tanımlanmıştır. Ayrıca, itibarı bilişsel ve duygusal olmak üzere iki ayrı yönü kapsayan kolektif bir olgu olarak değerlendirmiştir. Dolayısıyla itibar, insanların sahip olduğu duygulardan ve bilgiden de oluşur. İtibarın benzersiz bir bileşeni, oynaklığında yatmaktadır: "Kurumsal imaj ve itibarın oluşması yıllar alırken, onu kaybetmek sadece bir an sürer". Genel olarak itibar, bir şirkete sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan ve şirket performansındaki farklılıklara katkıda bulunan önemli bir maddi olmayan varlık olarak kabul edilmektedir. Bu belirli maddi olmayan varlığı yönetmenin ve ölçmenin önemi, özellikle paydaşların (yatırımcılar, analistler ve müşteriler gibi) güven kaybının uzun vadede işletmenin sürdürülebilirliğini mahvedebilmesi nedeniyle giderek daha fazla ilgi görmektedir. Tüm markaların itibarlarına dikkat etmesi gerekir, özellikle de COVID-19 gibi düşmanca ortamlarla ve krizlerle uğraşırken, bu da şirketlerin itibarlarını geliştirmek için ciddi adımlar atmasına neden olmuştur (Youness vd., 2023:110).

İtibar ölçümü çalışmalarında yaygın bir başlangıç noktası, genellikle paydaşlarının zihninde oluşturulan görüşlere, çağrışımlara ve bilgi ipuçlarına dayalı olarak bir şirketin genel izlenimi olarak tanımlanan kurumsal itibarın kavramsallaştırılmasıdır. Bu, bu paydaşların sahip olduğu birden fazla kurumsal nitelik, boyut veya öncülün (olumludan olumsuz) değer yargılarını içermektedir (Michelotti ve Michelotti, 2009:250).

Günümüzde çevrimiçi verilerden kurumsal itibarı ölçmek, işletme çalışmalarında giderek daha önemli bir alan haline gelmiştir çünkü internetteki görüş ve yorum miktarı giderek artmaktadır ve yabancılar için oldukça erişilebilir hale gelmiştir. Geleneksel olarak kurumsal itibar, anketler, nitel görüşmeler ve örneklem grupları gibi iyi bilinen yaklaşımlarla ölçülür. Fombrun, Fonzy ve Newburry (2015) gibi araştırmacılar, kurumsal itibarı ölçmek için araçlar geliştirmişler ve paydaş sonuçları üzerindeki etkisini öngörülebilir şekilde modellemişlerdir. Ancak şimdiye kadar literatürde, kamuya açık web'den çevrimiçi incelemelere uygulanabilen kurumsal itibar için karmaşık ölçüm tekniklerine çok az dikkat edilmiştir (Loke ve Lam-Lion, 2021:378).

Çok sayıda farklı disiplin, farklı bakış açıları ve yaklaşımlar benimseyerek kurumsal itibar ölçümüne odaklanmıştır. Bu çeşitliliğin bir sonucu olarak, kurumsal itibar incelenirken

hangi paydaş gruplarının dikkate alınması gerektiğiyle ilgili çok sayıda görüş vardır. Çalışan tabanlı itibar, kamu tabanlı itibar, yatırımcı tabanlı itibar ve müşteri tabanlı itibar bu farklı görüşlerde yer almaktadır (Cintamür ve Yüksel, 2018:1431).

Güçlü bir itibar hem stratejik fayda hem de rakiplerin aşamayacağı zor bir engel oluşturulmasına olanak tanımaktadır. İtibar bağlamında bakıldığında, bir firmanın pazardaki genel performansını yalnızca müşterileri değil, aynı zamanda çalışanları, bayileri, distribütörleri ve diğer gözlemcileri de oluşturur. Bu yüzden şirketler devamlı olarak müşteriler, yatırımcılar, tedarikçiler, çalışanlar ve yerel toplulukların desteğini kazanmaya ve bu desteği devam ettirmek için çabalamaktadır (Çakırkaya, 2016:203).

Kurumsal İtibar, açık nedenlerden ötürü tüm işletmeler için giderek artan bir odak noktası haline gelmiştir ve bu nedenle çeşitli disiplinlerden çok çeşitli araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Bu tür soyut bir yapıya farklı yaklaşımlarla birden fazla açıdan dalmak, tanımlı ve ölçümü hakkında sürekli bir tartışmaya yol açmıştır. Akademik araştırmacılar, kavramı kişisel tarzlarına ve modalarına göre ayarlanmış bir şapka gibi kullanmaktadır, bunun sonucunda şapkanın kendisi kendi şeklini kaybetmiştir ve ayrıca ampirik çalışmalara gelince, kavramın ortak bir anlayışının ve onu ölçmek için metodolojik yaklaşımın olmaması nedeniyle sonuçları neredeyse karşılaştırılabilir değildir. Ortak bir anlayışın olmaması ve CR'yi ölçmek için ortak bir metodolojik yaklaşımın olmaması, kurumsal itibarı nesnel bir şekilde birden fazla paydaşın bakış açısından yakalamak için yeni ve kapsamlı bir model ortaya koymayı gerektirmektedir. Kurumsal itibar kavramı, 'Jstore' veritabanından ve 'Google Scholar' arama motorundan toplanan literatürden 'İtibar', 'Kurumsal İtibar' ve 'Kurumsal İtibarın Ölçümü' anahtar kelimeleriyle anlaşılmaktadır (Baruah ve Panda, 2020:140).

Birçok kuruluş rutin olarak kurumsal itibar üzerine anketler yürütmektedir. Ancak anketlerin çoğu Newsweek'in Yeşil Sıralamaları gibi tek bir konuya veya yalnızca üst düzey kurumsal yöneticilerin görüşlerini inceleyen Fortune'un En Çok Hayranlık Duyulan Şirketleri gibi tek bir paydaş grubuna odaklanmaktadır. Tek boyutlu yaklaşımlara bir istisna, Reputation Institute'un RepTrak puanıdır. Reputation Institute her yıl, kurumsal itibarla ilgili çeşitli boyutlarda genel halkın tutumlarını değerlendirerek genel bir kurumsal itibar puanı elde eder. Bu arzu edilen özelliklere dayanarak, RepTrak puanı mevcut çalışmada kurumsal itibar için en uygun ölçüt gibi görünmektedir (Peterson, 2018:21).

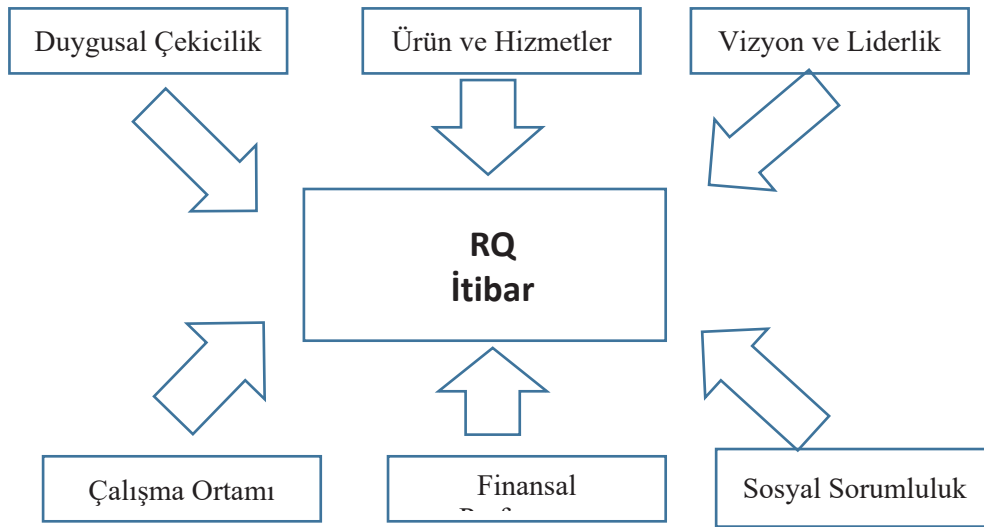
2.1.6.1. C. J. Fombrun ve İtibar Katsayısı Modelleri

İtibar katsayısı konusunda yapılan çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bunlar arasında, uluslararası ölçekte geçerlilik kazanmış bir kurumsal itibar ölçeği meydana getirilememiş olmasından dolayı, 1999 yılında Charles J. Fombrun ve Naomi A. Gardberg liderliğindeki araştırma grubu, evrensel bir kurumsal itibar ölçeği ortaya koymak üzere çalışma yapmıştır. Bu çalışmada temel faktör; yapılacak olan ölçeğin kültürden arındırılmış olması, bir başka deyişle, ölçekte yer alan ifadelerin uygulanacağı tüm ülke ve kültürlerde tamamen aynı unsurlar olarak anlaşılması şartıdır. Geliştirilen ölçekteki maddeler kültürler arası ortak olarak kullanılan psikoloji, pazarlama ve yönetim alanlarından seçilmiş ve ölçek ABD, Almanya, Hollanda ve İtalya gibi 11 ülkede rastgele olarak seçilen örneklem grupları üzerinde pilot çalışma yapılmış ve bu çalışma ile ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir (Fombrun,2002:303-304).

Endüstrinin ve farklı paydaşların işletmelere karşı olan algılamalarını ölçmek üzere 1998 yılında Harris Interactive tarafından Reputation Institute Reputation Quotient / RQ isimli bir model geliştirilmiştir. Bu modelin geliştirilmesinde insanlara işletme isimleri verilmiş ve bu işletmelerden hoşlanıp hoşlanmadıkları ya da bu işletmelere saygı duyup duymadıkları sorulmuştur. Elde edilen verilerle yapılan analizler sonucunda, insanların işletmeler hakkındaki görüşlerinin 20 davranış şekli ve 6 boyutta olduğu ortaya çıkmıştır. Bu altı boyut; duygusal cazibe, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, finansal performans ve sosyal

sorumluluk boyutlarıdır. Duygusal cazibe, işletmeden ne kadar hoşlanıldığı ve işletmeye ne kadar saygı duyulduğu ile ilgiliyken ürünler ve hizmetler, kalite, yenilik ve değer algısı ile işletmenin ürünlerine ve hizmetlerine duyulan güven ile ilgilidir. Finansal performans, işletmenin karlılık, beklenti ve risk algısını ortaya koymaktadır. Vizyon ve liderlik ise, işletmenin net bir vizyon ve güçlü bir liderlik sergilemesini ifade etmektedir. Çalışma ortamı, işletmenin iyi yönetildiğine dair duyulan algı ile çalışanlar için çalışma kalitesinin sağlanması ile ilgiliyken, sosyal sorumluluk, işletmenin topluluklarla, çalışanları ile ve çevre ile olan ilgilerinde iyi bir vatandaş olarak algılanmasıyla ilgilidir (Bekiş vd., 2013:20).

Fombrun ve Van Riel'in ortaya koymuş olduğu RQ (Reputation Quotient), kurum itibarının nelere bağlı olduğunu ve kimi ya da kimleri memnun etmek için kullanıldığını belirlemektedir. Duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, finansal çıktılar, hedefler ve yönetim, işyeri kalitesi, toplumsal sorumluluk gibi altı bileşen ve bunlara bağlı 20 alt özellikten meydana gelir. Bu özellikler Şekil 3'de görsel olarak ifade edilmiştir (Corporate Reputation 2015: 47).



Şekil 3.: Harris-Fombrun İtibar Katsayısı (Corporate Reputation, 2015: 47)

2.1.6.2. Kurumsal Kişilik Skalası

Kurumsal imaj ve kimliğin ölçülebilmesi amacıyla Davies vd. (2001), tarafından “Kurumsal Kişileştirme Skalası” geliştirilmiştir. Bu skala ile iç ve dış görüşleri eş zamanlı olarak ölçülebilmektedir. Bundan dolayı çeşitli paydaşların kuruma ilişkin görüşleri arasındaki ayrılıklar ölçülebilmektedir. Kurumsal kişileştirme skalasının avantajı, hem imaja hem de kimliğe yönelik ölçümleri ortaya koymasındır. Böylece her ikisi arasındaki ilişki ve ayrılıklar da tespit edilebilmektedir. Kurumsal Kişileştirme Skalasının bileşenleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Berens, 2004:34).

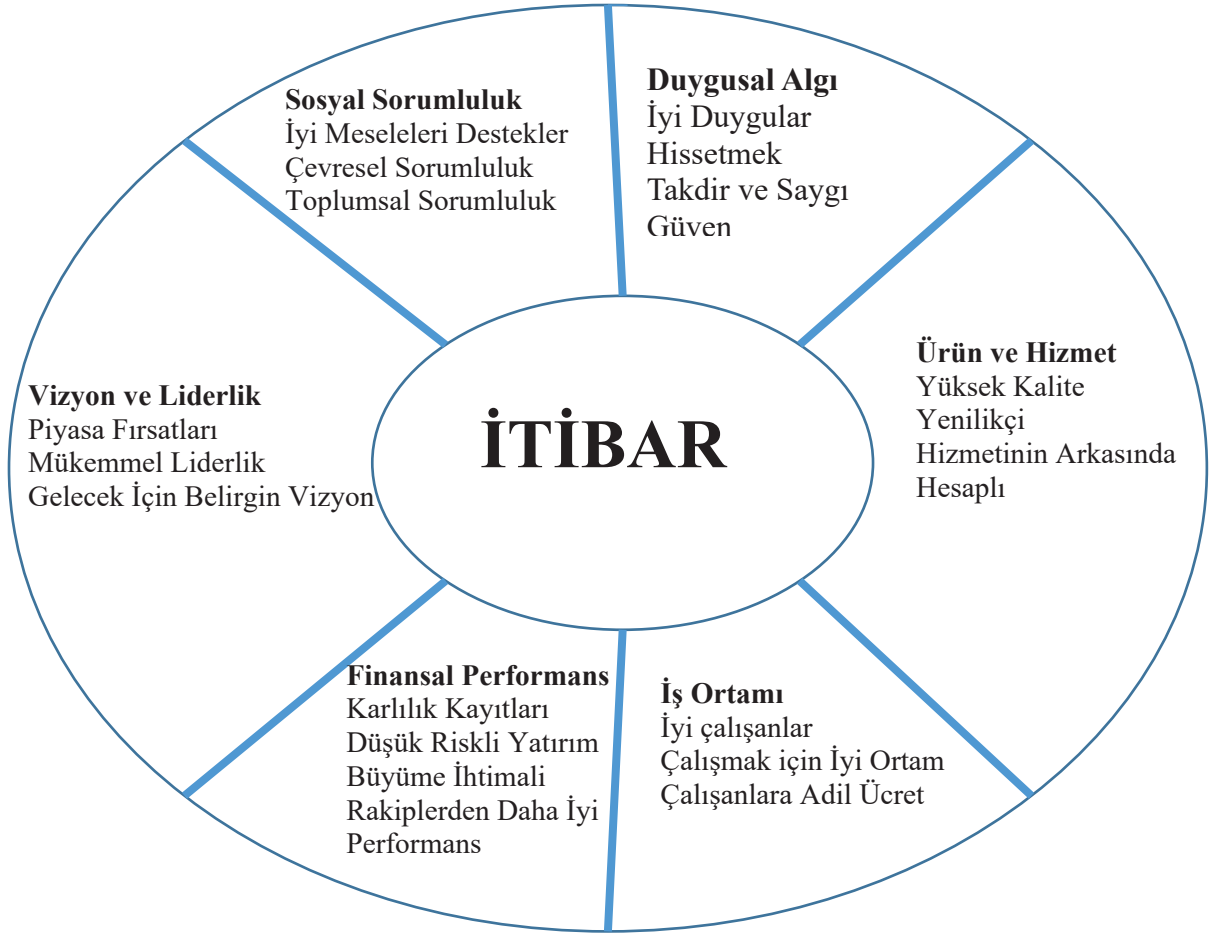
Yapıcılık	Girişimcilik	Yetkinlik	Şıklık	Acımasızlık	Maçoluk	Ulaşılabilirlik
Neşeli	Cool	Güvenilir	Çekici	Kendini Beğenmiş	Erkeksi	Resmi Olmayan
Hoş	Modern	Güvenli	Stil Sahibi	Saldırgan	Kuvvetli	Basit
Açık	Genç	Çalışkan	Zarif	Bencil	Sert	Rahat
Açık Sözlü	Hayal Gücüne Sahip	Tutkulu	Prestijli	İçe Dönük	-	-
Kaygı duyan	Güncel	Kazanım Odaklı	Özel	Otoriter	-	-
Rahatlatıcı	Heyecan Verici	Öncü	İnce Ruhlu	Kontrol Edici	-	-
Destekleyici	Yenilikçi	Teknik	Snop	-	-	-
Uzlaşmacı	Dış Dönük	Kurumsal	Seçkinci	-	-	-
Dürüst	Cesur	-	-	-	-	-
Ciddi	-	-	-	-	-	-
Sosyal Açıdan Sorumlu	-	-	-	-	-	-

Tablo 6.:Davies'in Kurumsal Kişilik Ölçeği (Berens, 2004: 34).

Kurumsal kişilik ölçekleri, kurumsal imaj değerlendirmelerine yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Kişiselleştirme metaforunu araç olarak kullanan kurumsal kişilik ölçeklerinin genel prensibi bir kurumu ya da markayı, bir birey olarak değerlendirerek o bireyin sahip olabileceği kişilik özelliklerini derecelendirmek ve sahip olduğu imajı belirlemektir. Bununla birlikte, bu ölçekler kurumsal imajı doğrudan değil dolaylı olarak, yani yansıtılan imaj bağlamında değerlendirme amacı taşırlar. Bunu yaparken kişiselleştirme metaforundan faydalanır, farklı paydaş grupların kurumla ilgili algılarını kişi metaforları üzerinden anlamlandırmaya çalışırlar (Davies vd., 2004:127).

2.1.7. Kurumsal İtibar Algısı Ölçeği ve Alt Boyutları

Kurumsal İtibar'ın bileşenleriyle ilgili olarak; ABD'li Profesör Charles J. Fombrun önderliğindeki bir araştırma grubunun, 2000 yılında geliştirdiği itibar katsayısı çalışması, bu alanda yapılan diğer çalışmalar arasında dikkat çekmiş ve kendisinden sonra yapılan araştırmalara da örnek olmuştur. Çalışmada itibar katsayısı aracılığıyla çeşitli paydaşlar açısından itibar değerlendirmesi yapılmış ve toplamda yirmi madde (ifade) oluşturulmuştur.. Bu ifadeler, duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, çalışma ortamı, sosyal sorumluluk, finansal performans, vizyon ve liderlik boyutları adı altında altı kategoride toplanmıştır (Deneçli, 2012:81). Bunlar aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:



Şekil 4. Altı Boyutlu ve Yirmi Özellikli İtibar Katsayısı (Deneçli, 2012:81)

Güçlü bir itibarın kurumları hedeflerine ulaştırmada önemli bir faktör olması, beraberinde farklı kavramlarında önemini arttırmaktadır. İtibarın boyutları olarak değerlendirilebilen duygusal cazibe, ürün ve hizmetler, finansal performans, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı ve sosyal sorumluluk olup dikkate alınıp değerlendirilmektedir (Wiedmann vd., 2005: 51)

2.1.7.1. Müşteri Odaklılık

Çoğu kuruluş, müşterilerinin, ürün ve hizmetlerden tatmin olma durumlarını ölçebilmek amacıyla belirli sistematik çabalar içerisine girmektedirler. İşletmelerin pazarlama departmanları, müşteri tatmin endekslerini kullanarak, müşterilerinin ürünlerden ve genel anlamda da şirketten ne seviyede memnun olduğunu ortaya koymakta ve bu verileri de itibar ölçümünde birer araç olarak kullanmaktadırlar (Çatar, 2010:53).

Her geçen gün pazarda artan ürünlerin çeşitliliği ve teknolojik gelişmişliği tüketicilerin zor karar vermesine neden olmaktadır. Pazarın bu durumu müşteri tatminini daha zor bir seviyeye çekmektedir ve bundan dolayı tüketici her an aldığı ürünü ve çalıştığı kurumu değiştirip başka bir ürün ve kuruma yönlenebilmektedir. Bu riski bertaraf etmek isteyen kurumlar müşteri odaklı hareket ederek müşterinin ihtiyaçlarını güncel olarak takip etmeli, bu ihtiyaçlar doğrultusunda ürünlerini geliştirmeli, çeşitlendirmeli ve rakip firmalardan önce piyasaya sunarak müşteri tatminini sağlamalıdır (Karaköse, 2007, s.77).

İyi bir marka tecrübesi yaratmanın ve korumanın yolu müşteri deneyiminden geçmektedir. Aynı zamanda kurumsal itibarın belirleyicisi yine müşteriler olduğundan, müşteri

odaklılığın kurumsal itibara etkisi tartışılmaz derecede büyüktür. Örneğin Starbucks'da kahve içmek, kahvenin kendisinden daha önemlidir. Başka bir örnek vermek gerekirse; Türk Hava Yolları ve British Airways hizmet kalitesini ön plana çıkaran kurumların başında gelmektedir, bu kurumlarda müşteri deneyimi en ön plandadır. Benzer bir uygulama ile Amazon firması müşterilerine göre uyarlanmış ana sayfa düzeniyle, müşterilerinin beklentilerini hem karşılamakta hem de şekillendirmektedir (Yaşlıoğlu, 2012:138).

Müşteri odaklı yaklaşımın temelini, sunulan ürün ya da hizmetlerden müşterinin memnun olması anlayışı oluşturmaktadır. Tüketicilerin tatmin olması ya da tatmin olmaması ürün ya da hizmetin kalite performansına verdikleri tepkiden çok daha fazlasını içerir. Tüketici tatmini, yalnızca üründen fonksiyonel olarak memnun olmak anlamına gelmekle kalmaz, üründen hazzal olarak da tatmin olmak anlamını da taşır. Bu anlamda tüketici tatmini kalitenin tüm boyutlarını içeren geçmiş deneyimlerden etkilenmektedir. Performans tüketicilerin beklentilerini aştığı zaman tüketici memnun ve tatmin olmaktadır (Solomon vd., 2006:329).

Kurumsal itibar, hem personelin (kimlik) hem de müşterilerin (imaj) bakış açısını ifade etmektedir. Kurumsal itibar, bir organizasyonun iletildiği imajdan daha fazlasıdır. Bir şirketin etkileşimde bulunduğu çeşitli kitlelerin zaman içinde şirket hakkında sahip olduğu algıdır.

İtibarı kontrol etmek zordur, ancak itibarlarını yöneten şirketlerin eylemlerinde daha tutarlı olmaları ve kamuoyuyla daha fazla diyalog kurmaları rekabet gücü için önemli ve kritiktir.

Şirket büyüklüğü, yapıları, kültürü, standartları ve güvenilirliği, algının hem somut hem de soyut etkileyicileridir. Bu fikir, kimlik ve imaj arasında bir karşılaştırmadan yoksundur. İmajın (dış) kimliğe (iç) bağlı olduğunu varsayarsak, itibar yönetimi ve kontrolünün organizasyon içinden gerçekleştirildiğini düşünmek gerekir.

Görsel kimlik yalnızca organizasyon adına, logoya, renklere ve tipografiye değil, aynı zamanda çevre (mimari ve dekorasyon), üniforma, paketlenme ve diğerleri gibi somut yönleri de içermektedir (Maduro vd. ,2017:79).

Yapı ve süreçler açısından kabul edilebilir bir kurum ortaya çıkarmak, tüketicinin belleğinde kurumla ilgili olan, kurumun sahip olduğu veya temsil ettiği markayla ilgili olan güçlü, müstakil ve benzersiz imajlar oluşturmak anlamına gelir. Müşteri veya tüketiciyi odağına alan marka değerinin tanımı marka çağrışımlarının kaynağı ve bunların oluşma şekli arasında herhangi bir fark gözetmez. Mühim olan nokta, bu marka çağrışımlarının olumlu, güçlü ve diğerlerinden kolayca ayırt edilebilir olmasıdır. Bu durum, müşterilerin pazarlama etkinlikleri dışında da farklı yollardan marka çağrışımları oluşturabileceği anlamını taşımaktadır. Bu yollar arasında, tüketicinin bizzat kendi tecrübesi, tüketicinin yaptığı gözlem ve incelemeler gibi tarafsız algı ve yayınlar yahut çeşitli medya organlarının bilgilendirmeleri, kişiden kişiye aktarılan hikayeler, müşterilerin markanın ismi, logosu, şirketi, dağıtım kanalı, yeri ya da kişisi sayılabilir. Pazarlamacılar ise, bu diğer bilgi kaynaklarının etkilerini tanıyarak bunların etkilerini mümkün olduğunca iyi bir şekilde yönetebilmeli ve iletişim stratejileri düzenlenirken bunları da göz önünde bulundurmalıdırlar (Keller, 2008, s.56).

2.1.7.2. Yönetim ve Çalışanlar

Herhangi bir kurumun kalifiye bir yönetim ve çalışanlara sahip olması, onu pazardaki rakiplerinden bir adım öne çıkarmaktadır. Özellikle stratejik kararların alınması (yönetim) ve bu kararların uygulanması (çalışanlar) aşamalarında, nitelikli iş gücünün önemini bir kat daha artırmaktadır. Kurumsal itibarı yüksek olan bir kurumun, iyi üniversitelerden mezun olan nitelikli işgücünü doğrudan kendisine çekeceği düşünüldüğünde, kurumsal itibar ve nitelikli eleman istihdamı kavramlarının karşılıklı olarak birbirlerini destekledikleri sonucuna ulaşılabilir. Kamuoyunun, kuruluşa karşı olan güvenini artıran başlıca unsur yönetim ve

çalışanlarının kalitesidir (Çatar,2010:44). Kurumların sahip oldukları yönetim ve çalışanların kaliteli bireylerden oluşması kuruma bağlılığı artırır. Kurumlar çalışanların bağlılığını artırabilmek için ise farklı yöntemler kullanabilmektedir. Çalışan yeteneklerini geliştirmek, motivasyonu artırmak ve çalışan tatminini sağlamak yoluyla çalışan bağlılığını artırmaya çalışmakta ve böylece müşteri tatminini de artırmaktadır. Yapılan araştırmalarda çalışan tatmininin müşteri tatmini ve müşteri değeri yaratma ile yakından ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Yaşlıoğlu, 2012:143).

2.1.7.3. Finansal Güvenirlilik

Kurumları finansal güvenilirliğini ölçerken bilhassa üst yönetimin ilgilendiği finansal göstergelerden birisi de finansal oran (rasyo) analizleri olarak karşımıza çıkar. Bu analizler ve oranlardan bazıları firmanın üst yönetimine finansal analiz için veri sağlamaktadır. Bu oranlar likidite oranları: cari ve asit test oranı, borç Öz kaynak oranı ve toplam borç oranı, kârlılık oranları: Öz kaynak kârlılık, varlık kârlılık ve satış kârlılık oranı, verimlilik oranları: varlık, stok devir hızı, stok tüketim süresi, piyasa değeri oranı: fiyat kazanç oranı: piyasa defter değeri şeklindedir (Mucuk, 2013:285-288).

Firmanın finansal durumunu gösteren tablolar; sırasıyla bilanço, gelir tablosu ve nakit akım tablosudur. Bilanço, belli bir dönem itibarı ile firmanın varlıkları ve yükümlülüklerinin parasal olarak değerini, gelir tablosu, belli bir dönemdeki gelir ve giderleri arasındaki farkları, nakit akım tablosu ise, belli bir dönemde işletmenin yatırım, üretim ve finans faaliyetlerinin oluşturduğu nakit girişlerini ve çıkışlarını gösterir (Ülgen ve Mirze, 2013:127-128).

Sağlam bir kurumsal itibar, pazarda fiyat primlerini kontrol etme, tedarik zinciri ortaklarıyla olumlu ilişkiler kurma, rekabetçi ürün konumlandırmasını sürdürme ve daha fazla müşteri sadakati oluşturma yeteneği dahil olmak üzere çeşitli pazarlama avantajları sağlar. Pazarlama yöneticileri için birincil dış paydaşlar müşteriler veya istemcilerdir, ancak diğer bireyler, gruplar veya kuruluşlar pazarlama stratejisi formülasyonu ve uygulamasıyla ilgili kararlar üzerinde etkili olabilir. Bunlara tedarikçiler, satıcılar, distribütörler, bayiler, perakendeciler, yatırımcılar, hissedarlar, tüketici grupları ve toplum aktivistleri dahildir (Goldring, 2014:785).

Diğer taraftan işletmenin geçmiş, mevcut ve gelecek performansı ile işletme yöneticilerin itibarı, yeni dış finansman kaynaklarından da yararlanılmasına imkan tanır. Mali işler müdürünün itibarı ve dış çevre ile iletişim yeteneği, bir işletmenin finansal piyasalarda alıcı veya satıcı olarak daha başarılı olmasını doğrudan etkileyen önemli faktörlerdir (Guserl, 2014 :127).

İyi bir itibarın potansiyel yararlarının çeşitliliği, itibar ve finansal performans arasındaki ilişki için bir gerekçedir. İtibar, kurumun ürünlerinin ve hizmetlerinin kalitesinin temelini oluşturduğundan özellikle de belirsizliğin yüksek olduğu pazarlarda, tüketiciler yüksek itibara sahip kurumların ürünlerine değer vermektedir. İyi bir itibara sahip bir işletme, aynı zamanda maliyet avantajı da sağlamaktadır. Çalışanlar yüksek itibarlı firmalarda çalışmayı tercih ettiklerinden çok düşük ücretlerle çok fazla çalıştırılarak kuruma maliyet avantajı sağlamaktadırlar. Bunun yanında tedarikçiler itibarlı kurumlarla yaptıkları sözleşmelerde risk endişesi taşımamaktadırlar. Kurumsal itibarın finansal açıdan bütün bu direkt yararlarına ek olarak birtakım dolaylı yararları da bulunmaktadır. Müşteriler, itibarlı firmanın reklam iletilerini olumlu karşılarlar. Buna ek olarak itibarlı kurum satış gücünü, pazara yeni ürün girişini ve ürünün canlandırılmasını destekler ve geliştirir (Roberts ve Dowling, 2002, s.1079).

2.1.7.4. Yenilikçilik ve Kalite

Herhangi bir kurumun nitelikli bir yönetim ve kaliteli çalışanlara sahip olması, onu pazardaki rakiplerinden bir adım öne çıkarmaktadır. Özellikle stratejik kararların alınması (yönetim) ve bu kararların uygulanması (çalışanlar) aşamalarında nitelikli işgücünün önemini bir kat daha artırmaktadır. Kurumsal itibarı yüksek olan bir firmanın, iyi üniversitelerden mezun olan nitelikli işgücünü doğrudan kendisine çekeceği düşünüldüğünde, kurumsal itibar ve nitelikli eleman istihdamı kavramlarının karşılıklı olarak birbirlerini destekledikleri sonucuna ulaşılabilir. Kamuoyunun, kuruluşa karşı olan güvenini artıran başlıca unsur yönetim ve çalışanlarının kalitesidir (Çatar, 2010:44).

2.1.7.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk, sorumlu ya da etik bir şekilde kurumun tüm paydaşlarını değerlendirmekle ilgilidir. “Etik bir şekilde ya da sorumluluk” yoluyla paydaşları değerlendirmek bir bakıma uygar toplumlarda kabul edilebilir. Paydaşlar, hem şirket içinde hem de dışarıda mevcuttur. Örneğin doğal çevre, bir paydaştır. Sosyal sorumluluğun daha geniş amacı ise, hem kurum içinde hem de dışında insanlar için, kurumların karlılık durumlarını koruyarak daha yüksek ve tercih edilebilir bir yaşam standardı ortaya koymaktır (Hopkins, 2004: 1).

Müşteriler tarafından en fazla tercih edilen, çalışanların en çok çalışmak istedikleri kurumların hangileri olduğuna bakıldığında sosyal sorumluluklarını en çok yerine getiren şirketler oldukları görülmektedir. Bir kurumun sosyal sorumluluklarını başlıca üç ana grupta toplanabileceği ifade edilmektedir. Bunlar (Barutçugil, 2004:220-221) ;

- Yeni iş olanakları yaratması, yatırımlar yapması, kar sağlayarak vergilerini ödemesi vb. eylemlerle ekonomik performansını göstermesi.
- Doğal kaynakları korumak, Çevre kirliliğine neden olmamak, organizasyonda enerji tasarrufu yapmak vb. çalışmalarla çevre bilinci ile hareket etmek.
- Kurumun bulunduğu bölge yahut ülkedeki sosyal ve ekonomik sorunların çözümüne katkı sağlamak, olarak sıralanır.

Kurumsal sosyal sorumluluk, ulusal hukukta tanınmış ve kabul görmüş bir kavramdır. Kurumsal sosyal sorumluluğun kökeni, borsalar üzerinde özgürce faaliyet gösteren kurumsal işletmelerin hisselerini artırmak için izlenebilir. Bu, yatırım kararlarına bir kılavuz olarak şirketlerin performansı hakkında yeterli ve doğru bilgiye ihtiyacı olan paydaşlar için bir derece koruma gerektirmiştir. Bu da, hem şirket yasaları çerçevesinde yönetim yapıları ve bilgilendirme yapılarının düzenlenmesi sayesinde hem de hisse senedi ve hisse senedi ticaretini yöneten yasalar sayesinde, paydaşların korunmasına ilişkin kapsamlı kanunlara yol açmıştır (Unctad, 2001: 3).

Kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili önemli bir nokta da, toplumsal bir soruna yada ihtiyaca odaklanmayan, belirli ve yönetilebilir bir süreci kapsamayan, sürdürülemeyen, kurum çalışanlarınca ve yönetim tarafından benimsenmemiş, katılımı olmayan, sonuçları ölçülemeyen ve en önemlisi kalıcı değer ve fayda üretmeyen uygulamaların “kurumsal sosyal sorumluluk” kapsamında değerlendirilmemesi gerektiğidir (Acar, 2012:92).Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini –kurumun itibarını koruyacak şekilde- yönetmek için kamuoyu ile doğru iletişim kurmak gerekir. Doğru iletişim kurmak paydaşları ve kullanılabilecek iletişim araçlarını analiz etmekle başlar. Daha açık bir ifadeyle doğru zamanda, doğru iletişim araçları kullanarak doğru mesajlar aktarmak ve aktarılan mesajların istenilen etkiyi ne derecede yarattığını ölçmek gerekir (Baraz, 2011:84).

Sosyal sorumluluğun anlamı ve kapsamı işletmeden işletmeye, kişiden kişiye değiştiği tespiti de yapılmaktadır. İşletmenin sosyal yönden sorumlu olduğu gruplar, aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- 1 – Doğaya ve çevreye karşı sorumluluk
- 2 – Tüketicilere karşı sorumluluk
- 3 – Çalışanlara karşı sorumluluk
- 4 – Yatımcılara karşı sorumluluk
- 5 – Topluma karşı (eğitim, kültür, sağlık, insan hakları vb. konularda)sorumluluk
- 6 – Tedarikçilere karşı sorumluluk
- 7 – Rakiplere karşı sorumluluk
- 8 – Devlete karşı sorumluluk

Parasal maliyeti olmasına karşın, kısa vadede kar amacı gütmeyen çalışmalar olan sosyal sorumluluk çalışmalarının, uzun vadede ise işletmeye doğrudan veya dolaylı getirileri olacaktır. Sosyal sorumluluk çalışmalarıyla ilgili çok sayıda araştırma yapılmış ve bu çalışmaların yapılması gerekliliği ve işletmeye getireceği avantajlar ortaya konulmuştur. Güçlü ve etkili bir kurum imajı yaratmanın en önemli ve son aşamasının soyut imaj oluşturmak olduğunu söyleyen soyut imajın müşteri tatmini ve müşteri sadakati yoluyla, işletmenin sosyal sorumluluk sahibi bir kuruluş olarak hedef kitleler tarafından algılanmasıyla oluşacağını eklemiştir (Özüpek, 2005: 226–227 ve 265-281).

2.1.8. Kurumsal İtibar Ölçümü ve RepTrak Modeli (Reputation Institue)

ABD orijinli Fortune dergisinin itibar endeksi yanında yine tanınmış bazı dergiler tarafından çeşitli ülkelerde yayımlanan itibar endeksleri mevcuttur. Örneğin İngiltere’de “Management Today” dergisi tarafından düzenlenen “İngiltere’nin En Çok Beğenilen Şirketleri Araştırması”, Çin ve komşu ülkelerde rağbet gören “Asian Business” dergisince düzenlenen ve öne çıkan Asya ülkelerinden çeşitli şirketleri kapsayan “Asya’nın En Çok Beğenilen Şirketleri Araştırması” ya da “Financial Times” gazetesi tarafından gerçekleştirilen “Avrupa’nın En Saygıdeğer Şirketleri Araştırması” bunlara örnek olarak gösterilebilir. Ülkemizde de benzer şekilde “Capital” dergisi tarafından her yıl “Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri Araştırması” gerçekleştirilmektedir. Ancak bu araştırmalarda kullanılan ölçüm yöntemleri de yine Fortune’a benzer bir şekilde daha ziyade finansal performansa dayanmaları yönünde eleştirilmektedir (Chun, 2005: 99).

ABD kökenli işletmeler merkeze alınarak geliştirilen İtibar endeksinin ölçümü konusunda, Türkiye’deki işletmeleri farklı özelliklerine göre kurumsal itibarını ölçmeye yönelik düşünülen veri setleri çok geç tarihlerde geliştirilmeye başlanmıştır. Türkiye’de kurumsal itibar ölçütü olarak Ekonomi ve İşletmecilik alanlarında yayın yapan Capital dergisi, Amerika’daki eşdeğeri sayılabilecek olan Fortune dergisine benzer şekilde 1999 yılından bugüne aralıksız olarak Türkiye’nin En Beğenilen Şirketlerini açıklamaktadır. 30’dan fazla sektörde 1000 civarında orta ve üst düzey yöneticiye sorulan sorulara verilen yanıtlar, bilgi ve teknoloji yatırımları, hizmet veya ürün kalitesi, finansal sağlamlık, yeni ürün geliştirme, yönetim kalitesi, çalışanlara sunulan imkan ve haklar, ücret politikası ve seviyesi, çalışanların niteliklerini geliştirme, pazarlama ve satış stratejileri, iletişim ve halkla ilişkiler, işgören nitelikleri, diğer işletmelerle girilen rekabette etik davranma, çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, yönetim ve şirket süreçlerindeki şeffaflık, yatırımcıya artı ve katma değer yaratma, toplumsal sorumluluk projeleri, uluslararası pazara entegrasyon şeklinde sıralanabilecek 18 farklı itibar faktörünün verilerini oluşturmaktadır. Türkiye’de kurumsal

itibara ilişkin yapılan araştırmalara bakıldığı zaman öncelikli olarak Capital Dergisi tarafından yapılan araştırma göze çarpmaktadır. Benzer şekilde Global Finance dergisinin de farklı yıllara ait “Türkiye’deki En İyi Şirketler”, “Türkiye’deki En İyi Bankalar” araştırmaları mevcuttur. Ancak Dünya’daki itibar ölçümlere bakıldığı zaman birçok ülkede çok sayıda ölçümün varlığından bahsedilebilmektedir (Esen, 2011: 299). Ülkemizde bu konuda yapılan çalışma sayısının hem az hem de içeriklerinin yurtdışı örneklerine göre yeteriz ve eksik olduğu hemen göze çarpmaktadır.

Dünyanın her yerinde itibar araştırmaları başlayalı yaklaşık 30 yıl olsa da, Türkiye itibar araştırmalarıyla ilk olarak Capital Dergisinin “Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri” araştırması ile 1999 yılında tanışmıştır. Derginin araştırmasında, Fortune’un yöntemine oldukça yakın bir yöntem kullanmaktadır. Bu çalışmada anketi cevaplayan idareciler, ilk aşamada bir şirketi beğenilebilir kılan 18 farklı kriteri 10 puan üzerinden değerlendirmekte, daha sonra ise bu şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektöre bakmaksızın Türkiye’de en beğendikleri şirketi ve nedenlerini belirtmektedirler. Daha sonra otuzdan fazla farklı sektördeki yöneticiye, kendi sektörlerinde en beğendikleri şirket ve bunun nedenleri sorulmaktadır. Katılımcılara kendi şirketlerini değerlendirme dışı bırakmaları söylenmektedir. Capital Dergisinin her sene yenilediği bu araştırmanın kriterleri aşağıdaki gibidir (Er, 2008:63):

- 1- Bilgi ve teknoloji yatırımları
- 2- Hizmet ve/veya ürün kalitesi
- 3- Finansal sağlamlık
- 4- Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik, inovasyon
- 5- Yönetimin kalitesi
- 6- Çalışanlara sunulan sosyal imkan ve haklar
- 7- Ücret politikası, ücret seviyesi
- 8- Çalışanların niteliklerini geliştirme faaliyetleri
- 9- Pazarlama ve satış stratejileri
- 10- İletişim ve halkla ilişkiler
- 11- Çalışanların nitelikleri
- 12- Rekabette etik ilkelere uygun davranma
- 13- Çalışan memnuniyeti
- 14- Müşteri memnuniyeti
- 15- Yönetim ve şirket şeffaflığı
- 16- Yatırımcıya değer yaratma
- 17- Toplumsal sorumluluk
- 18- Uluslararası pazarlara entegrasyon
- 19- Bölgeye ve ekonomiye, iş gücü ve yatırımlar aracılığı ile yapılan katkı.

Kurumsal İtibarın ölçümü konusunda son derece kapsamlı bir ölçümleme modeli olan RepTrak Modeli de bu alanın en önemli çalışmalarından biri olarak görülmektedir. RepTrak Modelinde her bir boyutun belli bir sosyal paydaş ile kurum arasındaki duygusal bağı ne oranda etkilediği değerlendirilmektedir. RepTrak kurumların itibarını en çok etkileyen 7 boyutta 23 anahtar performans göstergesiyle hedef kitlelerin duygusal tutumlarını ölçmektedir. Bu yedi boyut; ürünler ve hizmetler, yenilikçilik, yönetim, finansal performans, liderlik, çalışma ortamı ve vatandaşlıktır. RepTrak modelinde 7 boyut için belirlenen 23 performans göstergesi ise şöyle ifade edilmektedir (Ural, 2012:11-12):

Ürün ve Hizmetler:

- Yüksek kalite
- Paranın karşılığını veren
- Arkasında durulan
- Müşteri ihtiyaçlarına cevap veren

Yenilikçilik:

- Yenilikçi
- Pazarda ilk
- Değişime uyum sağlayabilen

Çalışma ortamı:

- Çalışanları adaletli ödüllendirmek
- Çalışanların refahı
- Eşit fırsatlar sunmak

Yönetişim:

- Açık ve şeffaf
- Etik davranmak
- Adil iş yapma yöntemleri

Vatandaşlık:

- Çevreye karşı sorumlu
- İyi amaçları destekler
- Toplum üzerinde olumlu etkisi vardır.

Liderlik:

- İyi organize olmuş
- Mükemmel liderlik
- Mükemmel yönetim
- Geleceğe dair açık bir vizyon

Performans:

- Kârlı
- Yüksek performanslı
- Güçlü gelişme beklentisi

Reprtrak sisteminden yola çıkılarak şöyle bir açıklama yapılabilir: İtibar, bir kurumla ilgili olarak insanlarda oluşan güven, hayranlık, olumlu duygular ve saygıdır. Bunun oluşmasını sağlayan ise insanların performans, ürünler/hizmetler, İnovasyon, çalışma ortamı, yönetim, kurumsal vatandaşlık ve liderlikle ilgili algılamalarıdır (Er, 2008:65).

SONUÇ

Sosyal bilimlerin pek çok alanında inceleme konusu olarak karşımıza çıkan Kurumsal İtibar kavramı, ticari olsun veya olmasın tüm işletmeler, müşteriler, hizmet alanlar, resmi ve sivil kuruluşlar, kurumla ilişki içerisinde olan tüm taraflar vb. pek çok paydaşı yakından ilgilendirmektedir. Özellikle son çeyrek yüz yılda ele alındığı şekilde kavramın kurumlar için daha önemli hale gelmesinde; artan teknolojik koşullar, iletişim ve ulaşım alanında yaşanan baş döndürücü gelişmeler ve küreselleşme gibi pek çok etkenden bahsedilmektedir. Çoğu kez kurumun finansal güvenirliği ilk akla gelen kurumsal itibar bileşeni olurken, son yıllarda müşteri odaklılık, duygusal çekicilik, vizyon ve liderlik, yenilikçilik ve kalite ile sosyal sorumluluk algısı ve bunlara ilişkin uygulamalar da kurumsal itibarın vazgeçilmez bileşenleri arasında yerlerini almışlardır.

Diğer taraftan her kurumun kendine has kültürel yapısı, kurumsal kimliği, kurumsal iklimi, kurum içinde sürdürülen iletişim süreci, çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyi gibi pek çok etken de kurumsal itibarın oluşumunu etkileyen iç ve dış etkenler olarak görülmekte ve tüm bileşenler ayrı ayrı veya birbirleri ile ilişkilendirilerek te geniş inceleme alanı bulmaktadırlar.

KAYNAKLAR

- Abratt, R. and Kleyn, N. (2012), "Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: reconciliation and integration", *European Journal of Marketing*, Vol. 46 Nos 7/8, pp. 1048-1063.
- Adeosun L.P.K., Ganiyu R.A. (2013), Corporate Reputation as a Strategic Asset, *International Journal of Business and Social Science* Vol. 4 No. 2; February 2013, ss. 220-225.
- A.I. Abramowitz, (1975), Name familiarity, reputation, and the incumbency effect in a congressional election *Western, Politic. Quart.* 28 (1975) 668–684.
- Alexandra Guisinger and Alastair Smith, (2002), "Honest Threats: The Interaction of Reputation and Political Institutions in International Crises," *Journal of Conflict Resolution*, 46/2.
- Almedia M.G.C.ve Coelho A.m. (2017), The Impact of Corporate Reputation in a Dairy Company, *Business and Economics, Journal Bus Eco J* 2017, 8:4.
- Alova E. (2013), *Latince Türkçe Sözlük*, Sosyal Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.
- Alsop R. J. (2004), *Immutable Laws Of Corporate Reputation*, Ny:Wall Street Journal Book. Usa.
- Anderson, A. and Smith, L. (2006), "Assortative matching and reputation", Cowles Foundation Discussion Paper No. 1553, available at: <https://ssrn.com/abstract=556156>
- Argon, T. Ve Dilekçi, Ü. (2014). Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzları Ve Kurumsal İtibara Yönelik Algıları Arasındaki İlişki. *Turkish Studies – International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic* Volume 9/2 Winter 2014, P. 161-181, Ankara.
- Argüden Y. "İtibar Yönetimi", Bzd Yayın Ve İletişim Hizmetleri, İstanbul, 2003.
- Arora N. ,Saggar R., Singh B. (2021), Nexus between risk disclosure and corporate reputation: a longitudinal approach, *Journal of Strategy and Management* Vol. 14 No. 4, 2021, pp. -544, © Emerald Publishing Limited, 1755-425X
- Atabek, N. (2000). *Siyasi Partilerde Örgütsel İletişim: Bazı Siyasi Partilerin Eskişehir İl Kongre Delegeleri Üzerine Bir Araştırma*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Aydemir, A.B. "İşletmelerin Yeni Bir Rekabet Aracı Olarak Kurumsal İtibar", *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:10, Sayı:2, Nisan, Ss.29-5, 2008.
- Baden-Fuller, C. , Siah Hwee Ang, *Building Reputations: The Role of Alliances in the European Business School Scene*, *Long Range Planning*, Volume 34, Issue 6, December 2001, Pages 741-755
- Bakan Ç., (2005), *Kurumsal İmaj*, Tablet Kitabevi, Konya.
- Balmer, J.M.T. (1998), "Corporate Identity and the Advent of Corporation Marketing", *Journal of Marketing Management* 14, pp. 963-996.
- Baraz B. (2011), *Kurumsal İtibar Ve Sosyal Sorumluluk*, Ed.Nurhan Şakar, Kurumsal

- İtibar Ve Paradigmalar, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Bar-Isaac, Heski, “Reputation and Survival: Learning in a Dynamic Signalling Model,” *Review of Economic Studies*, 70 (2003), 231–251.
- Barnett, M.L., Jermier, J.M., Lafferty, B.A., 2006, “Corporate Reputation: The Definitional Landscape”, *Corporate Reputation Review*, Vol.9, No.1, s:26-38.
- Baruah, L. and Panda, N.M. (2020), “Measuring corporate reputation: a comprehensive model With enhanced objectivity”, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 12 No. 2, pp. 139-161.
- Barutçugil İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1.Basım. İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- Bayrak S.(2001), *Ahlak Ve Sosyal Sorumluluk*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Bekiş T. Bayram A. Şeker M. (2013), *Kurumsal İtibarın İşgören Performansı Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Yıl:2013, C:5, S:2, S. 19-27, Antalya.
- Berens, G. (2004), *Corporate Branding: The Development Of Corporate Associations And Their Influence On Stakeholder Reactions*, Erasmus Research Institute Of Management (Erim) Rotterd Am School Of Management, Rotterdam.
- Boztepe H. (2014). *Kurumsal Çekicilik Kavramı Ve Kurumsal Çekicilik Unsurlarının Algılanan Önemi Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 46, 1-21.
- Cao, Y., Myers, L.A. and Omer, T.C. (2012), “Does company reputation matter for financial Reporting quality? Evidence from restatements”, *Contemporary Accounting Research*, Vol. 29 No. 3, pp. 956-990.
- Chemmanur, T.ve J. P. Fulghieri. 1994. “Investment Bank Reputation, Information Production, And Financial Intermediation”, *The Journal of Finance*, 49 (1).
- Chen C.C.M., Nguyen B., Melewar T.C. (2015), *An investigation of the uses of corporate Reputation A managerial perspective in the Taiwanese pharmaceutical industry*, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 19 No. 3, 2016, pp. 357-376, © Emerald Group Publishing Limited, 1352-2752
- Chun, R. (2005), “Corporate Reputation: Meaning And Measurement”, *International Journal Of Management Reviews*, Vol. 7, Issue 2, S: 91-109.
- Cintamür İ.G. ve Yüksel C.A. (2018), *Measuring customer based corporate reputation in banking industry Developing and validating an alternative scale*, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 36 No. 7, 2018, pp. 1414-1436, © Emerald Publishing Limited 0265-2323.
- Craswell, A.T., J.R. Francis and S.L. Taylor, 1995, *Auditor brand name reputations and industry specializations*, *Journal of Accounting and Economics*, 20, (1995), 297-322.
- Coelho C.S., Coelho A., Marques A. (2022), *The greenwashing effects on corporate reputation*

and brand hate, through environmental performance and green perceived risk, Asia-Pacific Journal of Business, Administration Vol. 16 No. 3, 2024, pp. 655-676, © Emerald Publishing Limited, 1757-4323

Coşkun M. (2011), Kurumsal İtibar Ve Finansal Performans, Ed. Nurhan Şakar, Kurumsal İtibar Ve Paradigmalar, Beta Yayınevi, İstanbul.

Çağlar İ. İşletmelerde Çevre Yönetimi Ve Çevre Yönetimini Yaygınlaştıran Dinamiklerin Belirlenmesi. Standart Dergisi, No. 419, Ss. 86-95, 1996.

Çakırkaya M. (2016), “İtibar Yönetimi: Perakende Sektöründe İtibar Yönetimi”, Eğitim Yayınevi, Konya.

Çatar, R. Ö. (2010). Kurumsal İtibarın Ölçülmesi Ve Yönetimi İki Özel Hastane Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Çekmecelioğlu, H.G. Dinçel, G. (2013). Çalışanların İş Tutum ve Davranışlarının Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkileri. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.esosder.org Electronic Journal of Social Sciences ISSN:1304-0278 Guz- 2013 Cilt:12 Sayı:47 (125-139) Autumn-2013 Volume:12 Issue:47

Çelik, V. (1997) Okul Kültürü Ve Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Çelik M. Ve Turunç Ö. (2010), “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek Ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Performansına Etkisi”, Yönetim Ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Manisa, Cilt: 17,Sayı: 2, Ss.183-206.

Çiftçiöğlu B.A. (2009), Kurumsal İtibar Yönetimi, Bursa, Dora Yayıncılık. Davies, G., Chun, R., da Silva, R.V. and Roper, S. (2004), “A corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation”, Corporate Reputation Review, Vol. 7 No. 2, pp. 125-146.

Deal T.E. Ve Key M.K. (2001) Kurum İçi Halkla İlişkiler: Kutlamalar, Ritüeller, Törenler, Ödüller, Çev. Özgür Emir, Mediat Kitapları, Ankara.

Deneçli S. (2012), Marka Genişlemesinin Kurumsal İtibar Üzerindeki Rolü, Marmara Ü. Sbe Dok. Tezi, İstanbul.

Dolphin R.R.(2004), Corporate reputation ± a value creating Strategy, Corporate Governance Journal, VOL. 4 NO. 3 2004, pp. 77-92, © Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1472-0701.

Donnelly, J. H. Gibson, James L. And Ivancevich, John M. (1984). Fundamentals Of Management. Texas: Business Publication

Dowling, G. R. (2004), Corporate Reputations: Should You Compete On Yours? California Management Review, Vol. 46, No. 3, 19-36.

Dowling, G.R. (2016), Defining And Measuring Corporate Reputations, European Management Review, Vol. 13, 207–223, (2016)

- Dutton, J. E. Dukerich, J. M. Harquail, C. V. (1994). Organizational Images And Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 2, S. 239-263.
- Eckert, C. (2017), "Corporate reputation and reputation risk", *The Journal of Risk Finance*, Vol. 18, No. 2, pp. 145-158.
- Elden, M. (2009). *Reklam Ve Reklamcılık*. 1. Basım, Say Yayınları, İstanbul.
- Er G. (2008), *Sanal Ortamda İtibar Yönetimi, Kurumsal İtibar Yönetimi Ve İnternette İtibarı İzlemenin, Korumanın Ve Güçlendirmenin Yolları*, Cinius Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan İ. (1999), *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan İ. Ve Alemdar K. (2005), *Popüler Kültür Ve İletişim*, Erk Yayınları, Geliştirilmiş 2. Baskı, Ankara.
- Erdoğan, İ. Ve Yaşlıoğlu, M. *Müşterilerle Uzun Dönemli İlişki Geliştirmek İçin Kurumsal İtibar Yönetimi*, Ed. Sumer, H. Ve Pernsteiner, *İtibar Yönetimi, Reputation Management*, İstanbul: Beta Basım Yayım, S:84-110, 2014.
- Eryılmaz M. E. (2008), *Örgüt İtibar Kavramı Ve Yönetimi İle İlgili Bazı Sorunlar*, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol. 8, No. 1, Ss. 155-174.
- Esen E. (2011), "Türkiye'deki Ve Dünya'daki İtibar Ölçümlerinin Karşılaştırılması", *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 31, (2), 289-306.
- Ewing, M. T. Caruana, A. Ve Loy E. R. (1999), *Corporate Reputation and Perceived Risk In Professional Engineering Services, Corporate Communications: An International Journal* Vol. 4, No: 3, 122.
- Feldman, P.M., Bahamonde, R.A. and Velasquez Bellido, I. (2014), "A new approach for Measuring corporate reputation", *RAE-Revista de Administração de Empresas*, Vol. 54 No. 6, pp. 53-66, doi:10.1590/s0034-759020140102.
- Filbeck, G. and Preece, D. (2003), "Fortune's best 100 companies to work for in America: Do they work for shareholders?", *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol. 30 Nos 5/6, pp. 771-797.
- Fombrun, C.J. (1996), *Reputation: Realizing Value From The Corporate Image*, Harvard Business School Press.
- Fombrun, C.J. Ve Van Riel, C. (1997), *The Reputational Landscape*. Corporate Reputation, *Cilt. 1*, No. 1-2, Ss. 5-13, Us.
- Fombrun, C.J. Gardberg, N.A. Ve Sever, J.M. (1999), "The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure Of Corporate Reputation. *Journal Of Brand Management*, Cilt. 7, No. 4, Ss. 241-25, Palgrave And Mcmillan, Us.
- Fombrun, C. J. Naomi A. Gardberg And Joy Sever. M. (2000). *The Reputation Quotient: A Multi – Stakeholder Measure Of Corporate Reputation*. *The Journal Of Brand Management*, Vol.7, No.4, 241–243.

- Fombrun, C.J. Ve Van Riel, (2004), C.Fame And Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations, Upper Saddle River, Nj: Pearson Education.
- Foroudi, Pantea, Zhongqi Jin, Suraksha Gupta, T.C. Melewar, and Mohammad Mahdi Foroudi 2016 Influence of Innovation Capability and Customer Experience on Reputation and Loyalty. Journal of Business Research 69(11): 4882–4889.
- Geçikli, F. Erciş, M. S. & Okumuş, M. (2016). Kurumsal İtibarın Bileşenleri Ve Parametreleri Üzerine Deneysel Bir Çalışma: Türkiye'nin Öncü Kurumlarından Biri, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 20, Sayı:4, Ss.1549-1562.
- Gee B.(1995) ,Creating A Million Dolar Image For your Business, Usa: Page Mill Press.
- Gidens, A. (2000). Sosyoloji (1.Baskı), Ayraç Yayınevi, Ankara.
- Goldberg, M. E., & Hartwick, J. (1990). The effects of advertiser reputation and extremity of advertising claim on advertising effectiveness. Journal of Consumer Research, 17(2), 172–179.
- Goldhaber, G. M. (1990). Organizational Communication, Dubuque: Brown Publishers.
- Goldring D. (2010), Reputation orientation Improving marketing performance through corporate reputation building, Marketing Intelligence & Planning Vol. 33 No. 5, 2015, pp. 784-803
- Gomez-Trujillo, A.M., J. Velez-Ocampo, and M.A. Gonzalez-Perez. (2020), A literature review on the causality between sustainability and corporate reputation: What goes first? Management of Environmental Quality 31 (2): 406–430.
- Gotsi M, Wilson AM (2001) Corporate reputation: seeking a definition. Corporate Communications: An International Journal 6: 24-30.
- Grunig, S.D. , “Research, Reputation, and Resources: The Effect of Research Activity on Perceptions of Undergraduate Education and Institutional Research Acquisition”, Journal of Higher Education, 68 (1), 1997, 17-52
- Guserl R. “Corporate Reputation And Credit Management, “İtibar Yönetimi, Ed. Helmut Pernsteiner Ve Haluk Sümer, Beta Yayınevi, İstanbul, 2014.
- Gülsoy, T. (1998). Reklam Terimleri Ve Kavramları Sözlüğü. İstanbul: Adam Yayınları.
- Gümüş, M.-Öksüz, B. (2009). Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güneş, R. Ve Otlı, F. Muhasebe Uygulayıcılarının Sosyal Sorumluluk Anlayışı Üzerine Bir Araştırma. Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Cilt: 5, No. 2, 2003.
- Güzelcik E. (1999), “Küreselleşme Ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı”, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Hatch, M.J. Ve Schultz, M. (2000), Scaling The Tower Of Babel: Relational Differences

- Between Identity, Image, Culture In Organizations, The Expressive Organization Linking Identity, Reputation And The Corporate Brand, Chapter:2, Edt. By Schultz, M.Hatch, M.J. Ve Larsen M.H. Oxford University Press, New York.
- Herbig, P. and Milewicz, J. (1993) The Relationship of Reputation and Credibility to Brand Success. *Journal of Consumer Marketing*, 10, 18-24.
- Hopkins, M. (2004). Corporate Social Responsibility: An Issues Paper. Policy Integration Department World Commission On The Social Dimension Of Globalization International Labour Office, No. 27, Geneva, Switzerland
- Horner, J. Reputation and competition. *American Economic Review*, 92, 3 2002, 644-663.
- Houqe, M.N., Khan, H.Z., Moses, O. and Elias, A. (2024), “Corporate reputation, cost of capital and the moderating role of economic development: international evidence”, *Meditari Accountancy Research*, Vol. 32 No. 4.
- Howard, S. (1998), *Corporate Image Management*, Butterworth-Heinemann, Singapore, pp. 41-53.
- İcil, A. (2008), “Akademik Örgütlerde Kurumsal İtibar ve İletişim İlişkisi Akdeniz Üniversitesi Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.
- İşcan Ö.F. Ve Timuroğlu M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Kadıbeşegil, M. S. (2006). *İtibar Yönetimi*. Mediacat Yayınları, İstanbul.
- Kalajdzic Maja Arslanagic-Vesna Žabkar, Is perceived value more than value for money in professional business services?, June 2017, *Industrial Marketing Management*, 65.
- Karafakıoğlu, M. (2006). *Pazarlama İlkeleri*. 2. Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Karaköse T. *Kurumların Dna’sı: İtibar Ve Yönetimi*. 1.Basım. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2007.
- Karatepe S. (2008), *İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:7, Sayı:23, Malatya.
- Kaur A., Joshi M., Singh D., (2024), *Impact of corporate reputation on market risk: Indian Evidence*, The Bottom Line, © Emerald Publishing Limited, 0888-045X
- Keller, K. L. (2008). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, And Managing Brand Equity*. 3. Basım. New Jersey: Pearson
- Kılıç T. “Kurum Kültürü: Bir Kamu Kuruluşunda Mevcut Ve Arzulanan Kurum Kültürü Üzerine Bir Araştırma”, *Toros Üniversitesi İktisadi, İdari Ve Sosyal Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, İİSBİSBD*, Cilt/Volume: 2 Sayı/Issue: 4, Aralık/December: 2015, Ss.57-74.
- Kıyat B.D. “Kurumsal İtibar Katsayısı Ve Marka Sadakati İlişkisi: Telekomünikasyon

- Sektöründe Faaliyet Gösteren Kurumlar Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012.
- Kiessling W. Ve Spannagl P (1996), Corporate Identity, Alling: Sandman, Pp.159-160.
- Koçel T. (2005), İşletme Yöneticiliği (Yönetim Ve Organizasyon - Organizasyonlarda Davranış-Klasik-Modern-Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar), 10. Bası, Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti. İstanbul.
- Koporcić N. ve Aino H. (2018), Interactive Network Branding Creating corporate identity and Reputation through interpersonal interaction, IMP Journal Vol. 12 No. 2, 2018 pp. 392-408, Emerald Publishing Limited, 2059-1403.
- Koraknkye B., Hao Y., Borah P.S.(2024), Transformational leadership, ESG performance, corporate reputation and competitive advantage: a serial mediation model, Business Process Management Journal, © Emerald Publishing Limited, 1463-7154
- Köktürk M.S. Yalçın M. Ve Çobanoğlu E.”Kurum İmajı, Oluşumu Ve Ölçümü, Beta Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2008.
- Küçük F., Bayuk M. (2007), Müşteri Tatmini ve Müşteri Sadakati İlişkisi, Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, Yıl 2007, Cilt: 22 Sayı: 1, 285 – 292.
- Leblebici D.N.(2012). Impact Of Work Place Quality On Employee’s Productivity: Case Study Of A Bank İnturkey. Journal Of Business, Economics & Finance, 1(1), 38-49
- Loke R.E. ve Lam-rion R. (2021), A Company’s Corporate Reputation through the Eyes of Employees Measured with Sentiment Analysis of Online Reviews, In Proceedings of the 10th International Conference on Data Science, Technology and Applications (DATA 2021), pages 378-385, ISBN: 978-989-758-521-0.
- Maduro, S., Fernandes, P.O. and Alves, A. (2017), “Management design as a strategic lever to Add value to corporate reputation competitiveness in higher education institutions”, Competitiveness Review, Vol. 28 No. 1, pp. 75-97.
- Michelotti P.P. ve Michelotti M.(2009), The role of the stakeholder perspective in measuring corporate reputation, Marketing Intelligence & Planning Vol. 28 No. 3, 2010, pp. 249-274, Emerald Group Publishing Limited, 0263-4503
- Mucuk İ. (2013). Modern İşletmecilik. (18. Basım). İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Narteh B. And Braimah M. (2019), Corporate reputation and retail bank selection: the moderating role of brand image, International Journal of Retail & Distribution Management Vol. 48 No. 2, 2020, pp. 109-127.
- Olkun, S. (1996) Örgütsel Değişimin Yönetimi. Eğitim Yönetimi Dergisi 2 (4) 565-574.
- Omar M, Jr RLW, Lingelbach D (2009) Global brand market-entry strategy to manage corporate reputation. Journal of Product & Brand Management 18: 177-187.
- Oskay, Ü. (1992). İletişimin A B C’si, Simavi Yayınları, İstanbul.
- Örs, F. (2003). Meslek Yüksekokullarının Toplumsal İşlevi Bir Meslek Yüksek

- Okulunun Kurumsal İmaj Araştırması, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Bahar, Sayı:10, Ss:1-16.
- Özgen, E. (2006), Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri. 1.Basım, Maviyağaç Yayıncılık, İstanbul.
- Öztürk, M. Fonksiyonlar Açısından İşletme Yönetimi, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Öztürk, G. (2006). Logonun Kurum Kimliği Üzerindeki Etkisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:5, Sayı:9.
- Özüpek M.N. (2005), Kurum İmajı Ve Sosyal Sorumluluk, Tablet Yayınları, Konya.
- Özüpek M.N. (2011), Sosyal Sorumluluk, Editör: Ahmet Kalender Ve Mehmet Fidan, Halkla İlişkiler, Tablet Yayınları, Konya.
- Peterson D.K. (2018), Enhancing corporate reputation through corporate philanthropy, Journal of Strategy and Management Vol. 11 No. 1, 2018, pp. 18-32, © Emerald Publishing Limited, 1755-425X
- Pires V. and Trez G (2018). Corporate reputation: A discussion on construct definition and measurement and its relation to performance. Revista de Gestão, 25(1): 47-64.
- Rashid S. Ve Mustafa H. (2020), Antecedents of corporate reputation with employees in higher education institutions: a systematic review, International Journal of Educational Management, Vol. 35 No. 1, 2021, pp. 297-309, © Emerald Publishing Limited, 0951-354X.
- Raub, W., and J. Weesie, Reputation and Efficiency in Social Interactions. An Example of Network Effects», American Journal of Sociology (Univ. of Chicago Press, 111.), vol. 96, n° 3, 1990, 626-654
- Regenthal, Gerhard, (1992), Identitaet Und Image-Praxishilfen Für Das Management In Wirtschaft, Bildung Und Gesellschaft, Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Rekom, V. J. “Deriving An Operatioanl Measure Of Corporate Identity”, European Journal Of Marketing, 31, 5/6, 410-422, 1997.
- Remke R. (2013). Corporate Reputation And The Discipline Of Organizational Communication, (Edited By: Craig E. Carroll). The Handbook Of Communication And Corporate Reputation. Chicester: Wiley, 30-39.
- Robbins, S. (1994) Örgütsel Davranışın Temelleri, (S. A. Öztürk, Çev.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Roberts, P. W. Ve G. R. Dowling, Corporate Reputation And Sustained Superior Financial Performance. Strategic Management Journal. Vol. 23. 1077-1093, 2002
- Romenti S. (2010), Reputation and stakeholder engagement: an Italian case study. Journal of Communication Management 14: 306-318.
- Rutitis, D.Batraga, A. Muizniece, L. Ve Ritovs, K. (2012). Management Of Corporate

- Identity Dimensions In The Health Care. *Procedia – Social And Behavioral Sciences*, Cilt. 58, Ss. 995-1003, Usa.
- Sever N.S. (2016), Ölçemediğin İtibar Senin Değildir: Bir Kurumsal İtibar Ölçüm Önerisi, *Literatürk Academia Yayınları*, Konya.
- Shamma, H.M. ve Hassan, S.S. (2009). Customer and Non-Customer Perspectives for Examining Corporate Reputation. *Journal of Product & Brand Management*, 18/5 (2009) 326–337.
- Sherman, M. L. “Reputation: Rhetoric Versus Reality”, London Published For The Institute Of Directors And A1g Europe (Uk), 1999.
- Sheyigari S.R., Abraham O.A., Abigail A., (2014), Managing Corporate Reputation, Stakeholder Relations, and Corporate Social Responsibility Using Best Practice Public Relations Strategy: A Nigerian Perspective, *Texila International Journal of Academic Research*, ISSN: 2520-3088.
- Sias, P. M. (2014). Work Place Relationships, (Editedby: Linda L. Putnam And Dennis K. Mumby). *The Sage Handbook Of Organizational Communication: Advances İn Theory, Research, And Methods*. Los Angeles: Sage, 375-399.
- Silva A.J., Dias H. (2022), The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer, *International Journal of Organizational Analysis* Vol. 31 No. 8, 2023, pp. 1-16, Emerald Publishing Limited, 1934-8835
- Sinan Y. Ve Kavas E. (2015), Örgütsel Bağlılıkta Kurumsal İtibarın Rolü, *Turkish Studies International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic* Volume 10/6 Spring 2015, P. 833-854, Ankara.
- Solmaz B. (2011), Kurumsal İletişim Yönetimi, 2. Baskı, *Tablet Yayınları*, Konya.
- Solmaz B.(2012), “Özel Sağlık Kurumlarında İtibar Yönetimi Ve Bir Uygulama Örneği”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sbe, İşletme Abd, Konya, 2012.
- Solomon, M, G.Bamossy,S. Askegaard Ve M. K. Hogg. (2006). *Consumer Behaviour: A European Perspective*. 3.Basım. İtalya: Prenticehall
- Tadelis, Steven, Reputation as a Tradable Asset, *American Economic Review* 89 (1999), 548-563.
- Tamer İ. (2015), Kurumsal İtibar Yönetimi, Örgüt Yönetimi: Bir Derleme, Nobel Yayınları, İstanbul.
- TDK Türkçe Sözlük (2005). 10. Baskı. Ankara Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Tekarslan, E., Tanıl Kılınç, Hüner, Şencan, ve Can A. Baysal, (2000), *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, 2000.
- Thanh B. V., Nguyen, Hoa Dinh, Diem My Thi Tran, and Phuong Thuy Thi Le. 2020. An Empirical Study of Affective Commitment: The Case of Machinery Enterprises in Hochiminh City. *Organizations and Markets in Emerging Economies* 11: 429–45.

- Tunçoğlu, M. Bayramoğlu Y. “Kurumsal İtibar Yönetiminde Yeşil Pazarlama Kavramı”, 13.Ulusal Pazarlama Kongresi, Çukurova Üniversitesi, 30 Ekim-01kası 2008.
- Tutar H. (2003). Örgütsel İletişim, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Ural E.G. (2012), Kurumsal İtibarı Ölçme Yöntemi Olarak Türkiye İtibar Endeksi Ve Endeks Sonuçlarından Hareketle Türkiye’de Elektronik Sektörünün İtibarı Üzerine Bir Değerlendirme, Ajit-E: Online Academic Journal Of Information Technology, 2012 Bahar/Spring 2012 – Cilt/Vol: 3 - Sayı/Num:7.
- Ülgen, H.Ve Mirze, K. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim.6. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Unctad (United Nations Conference On Trade And Development), (2001). “Social Responsibility”, New York Andgeneva, United Nations.
- Vural Z.B.A. Ve Bat M. (2008), Kurum Kültürü Analizi: Reklam Hizmet Ajansına Yönelik Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, Cilt:5, Sayı: 2, Ss.35-60, Konya.
- Wang, Y. and Wanjek, L. (2018), “How to fix a lie? The formation of volkswagen’s post-crisis reputation among the German public”, Corporate Reputation Review, Vol. 21 No. 2, pp. 84-100
- Wiedmann K.P.Fombrun, C.J. Van Riel, C. B. M. (2005). Reputation Measure And Compare: The Reputation Quotient Of German Companies In International Comparison, Wertschöpfung Dutch Kommunikation, Ss. 48- 59.
- Worcester S.R. (2009), Reflections on corporate reputations, Management Decision Vol. 47 No. 4, 2009, pp. 573-589, Emerald Group Publishing Limited, 0025-1747.
- Yaşlıoğlu M.M. (2017), Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi Ve Geçerlilik: Keşfedici Ve Doğrulamalı Faktör Analizlerinin Kullanılması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Vol/Cilt: 46, Special Issue/Özel Sayı 2017, 74-85, Issn: 1303-1732
- Yener M. Ve Ergun S. “İtibar Yönetimi: Tanım, Ölçüm Ve Teori”, “İtibar Yönetimi, Ed. Helmut Pernsteiner Ve Haluk Sümer, Beta Yayınevi, İstanbul, 2014.
- Yeygel, S, Temel, A. (2006), İşletmelerin Kurumsal İmajlarının Hedef Kitlelere İletilmesinde Bir Araç Olarak Kurum Web Siteleri, 11.Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu 21. Yüzyılda Halkla İlişkilerde Yeni Yönelimler, Sorunlar Ve Çözümler, Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi,27-28 Nisan 2006.
- Youness C., Florence P.V.,Assaf C. (2023), Global corporate reputation: a projective qualitative approach from a customer perspective, Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 27 No. 1, 2024, pp. 108-128, © Emerald Publishing Limited 1352-2752.
- Yücel R. “Merkez Ve Çevre İlişkisine Bağlı Örgütsel Yapı Ve Performans”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2010.

BÖLÜM 4

TÜRKİYE YÜZYILINDA YEŞİL DÖNÜŞÜM VE YAPAY ZEKÂ: İŞLETMELERDE YENİ YÖNETİM VE ORGANİZASYON MODELLERİ

Hatice BATMANTAŞ¹

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Gönen MYO, Yönetim ve Organizasyon, ORCID: 0000-0002-4293-5504, Mail: haticesertokbatmantas@gmail.com

1. Giriş

21. yüzyılın başından itibaren hız kazanan küresel değişim, işletmelerin içerisinde bulundukları ekonomik, teknolojik ve toplumsal ortamı köklü bir şekilde dönüştürmektedir. İklim krizinin sebep olduğu çevresel sorunlar, enerji ve hammadde maliyetlerinin artması, dijital teknolojilerin tüm sektörlerle uyarlanmış olması ve belirsizliklerin kalıcı hâle gelmesi geleneksel yönetim anlayışlarının sınırlarını ortaya çıkarmaktadır. Böyle bir ortamda örgütlerden yalnızca kârlı ve verimli olmaları değil; aynı zamanda çevresel ve toplumsal etkilerini yönetebilen, veri temelli karar alabilen ve belirsizlik koşullarında esnek hareket edebilen yapılar hâline gelmeleri beklenmektedir.

Türkiye Yüzyılı vizyonu Türkiye'nin ekonomik, sosyal ve kurumsal dönüşümüne ilişkin iddialı bir çerçeve sunmakta, bu çerçevede özellikle yeşil dönüşüm ve dijitalleşme kavramları ön plana çıkmaktadır. İklim krizi, kaynakların giderek kısıtlanması ve küresel rekabetin sertleşmesi işletmeleri çevresel etkilerini azaltmaya, daha verimli üretim ve yönetim süreçleri geliştirmeye zorlamaktadır. Bununla birlikte yapay zekâ ve veri temelli teknolojiler işletmelerin karar alma mekanizmaları ve iş yapış biçimleri ile örgütsel yapılarını köklü bir biçimde değiştirmektedir. Bu dönüşüm süreci yalnızca yeni teknolojilerin kullanımını değil, aynı zamanda işletmelerin yönetim anlayışlarını, örgüt yapılarını ve liderlik tarzlarını yeniden değerlendirmelerini ve tasarımlarını gerektirmektedir. Yeşil dönüşümün beraberinde ortaya çıkan sürdürülebilir odaklı anlayış ve yapay zekânın sonucu olan otomasyon, tahminleme ve optimizasyon imkânlarının uyumlu biçimde bir araya getirilmesi Türkiye Yüzyılı'nda rekabetçi kalmak isteyen işletmeler için stratejik bir zorunluluk haline gelmektedir. Bu durumun neticesinde işletmelerin hem çevresel hem de dijital yetkinliklere sahip esnek ve sürekli öğrenen bir yapıya dönüşmeleri önem kazanmaktadır.

Son yıllarda Türkiye'deki politikalar ve hazırlanan kalkınma ve strateji planları yeşil ve dijital dönüşümü birlikte yürütülmesi gereken iki temel konu olarak ele almaktadır. Aynı zamanda bu vizyonun işletmelerin yönetim ve örgüt yapılarına nasıl uyarlanacağı, hangi yönetim ve organizasyon modellerinin bu dönüşümü destekleyebileceği soruları tartışılmaya devam edilmektedir. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde, sınırlı kaynaklar ve yetkinlik eksikleri nedeniyle bu sürecin yönetilmesi daha da güçleşmektedir.

Kitabın bu bölümünde Türkiye Yüzyılı perspektifi çerçevesinde yeşil dönüşüm ve yapay zekâ odaklı değişimin işletmelerde yeni yönetim ve organizasyon modellerini nasıl şekillendirdiği üzerinde durulacaktır. Öncelikle yeşil dönüşüm ve yapay zekâ kavramları yönetim alanı açısından ele alınacak, ardından Türkiye Yüzyılı vizyonunun ortaya koyduğu öncelikler çerçevesinde işletmeler için oluşan fırsat ve baskılar değerlendirilecektir. Devamında, yeşil ve dijital dönüşümü aynı anda gözetken yeni yönetim ve organizasyon modelleri irdelenecek, entegrasyon sürecinde karşılaşılan yönetsel zorluklar ele alınacaktır. Son bölümde ise Türkiye'deki işletmeler için strateji, yapı ve insan boyutlarını bütünleştiren bir yönetim ve organizasyon çerçevesi önerilerek politika yapıcılar ve uygulayıcılara yönelik öneriler sunulacaktır.

2. Yeşil Dönüşüm ve Yapay Zekâ: Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde sürdürülebilir kalkınma ve yeşil ekonomi tartışmaları çerçevesinde yeşil dönüşüm kavramı ile dijitalleşme sürecinin en kritik bileşenlerinden biri olan yapay zekâ ele

alınmakta, bu iki dönüşüm ekseninin işletmelerin yönetim ve organizasyon yapıları açısından ne anlama geldiği kavramsal düzeyde tartışılmaktadır. Böylece ilerleyen bölümlerde geliştirilecek yeni yönetim ve organizasyon modelleri için gerekli teorik zemin ortaya konulmaktadır.

2.1. Yeşil dönüşüm ve sürdürülebilir kalkınma

Sürdürülebilir kalkınma kavramının literatürde sistemli biçimde tartışılmaya başlanması, 1987 yılında Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından yayımlanan Brundtland Raporu ile olmuştur. Bu raporla birlikte sürdürülebilir kalkınma, uluslararası gündemin temel başlıklarından biri hâline gelmiş ve kalkınmanın yalnızca ekonomik büyüme üzerinden değerlendirilemeyeceği açıkça ortaya konmuştur. Kavram; çevresel, ekonomik ve sosyal boyutlarıyla bir bütün olarak ele alınmış, böylece kalkınma politikalarının üç boyutu birlikte gözetilen bütüncül bir anlayışla tasarlanması gerektiği vurgulanmıştır (WCED, 1987; Kaman & Bozkurt, 2023).

Son yıllarda yapılan çeşitli çalışmalar, içinde bulunduğumuz ekonomik ve ekolojik krizlerin aşılmasında yeşil ekonomi yaklaşımının önemli bir çıkış yolu sunduğunu ortaya koymaktadır. Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) tarafından başlatılan Yeşil Ekonomi Girişimi de bu çerçevede özellikle 2000’li yılların ilk on yılında art arda yaşanan finansal krizler ve piyasa başarısızlıklarının hâkim ekonomik paradigmaya yönelik ciddi bir sorgulamaya yol açtığını vurgulamaktadır. UNEP’e göre geleneksel büyüme modeli çoğu zaman maddi refah artışını yükselen çevresel riskler, ekolojik kısıtlılar ve sosyal eşitsizlikler pahasına üretmekte, buna karşılık yeşil ekonomi refahın artırılmasını çevresel tahribatı derinleştirmeden mümkün kılmayı hedefleyen yeni bir ekonomik anlayış sunmaktadır (UNEP, 2011, s. 1).

Dünya Bankası da sürdürülebilir kalkınma tartışmalarına özellikle “yeşil büyüme” ve “kapsayıcı yeşil büyüme” kavramları üzerinden önemli katkılar sunmaktadır. Ekonomik büyüme ile çevresel koruma arasında kaçınılmaz bir çatışma olduğu yönündeki geleneksel yaklaşım sorgulanmakta, doğru tasarlanan politika araçları ve kurumsal düzenlemelerle büyüme ile çevresel sürdürülebilirliğin birlikte sağlanabileceğini vurgulanmaktadır. Bu kapsamda düşük karbonlu üretim yapısına geçiş, doğal kaynakların etkin kullanımı, yenilenebilir enerji yatırımları ve sosyal açıdan kırılgan grupların korunması politikaları, “kapsayıcı yeşil büyüme” anlayışının temel unsurları olarak öne çıkmaktadır. Dünya Bankası’nın bu perspektifi, sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin yalnızca çevresel değil, aynı zamanda ekonomik verimlilik ve sosyal adalet boyutlarıyla birlikte ele alınması gerektiğini vurgulayarak, işletmelerin yeşil dönüşüm sürecinde karşı karşıya kaldıkları fırsat ve baskıları anlamak açısından da yol gösterici bir çerçeve sunmaktadır (World Bank, 2012).

Yukarıda yer alan tüm bu çalışmalar, sürdürülebilir kalkınma ve yeşil ekonomi tartışmalarının yalnızca makro düzeyde kalmadığını, aynı zamanda işletmelerin strateji ve örgütlenme tercihlerini doğrudan etkileyen bir yönü bulunduğunu göstermektedir. Son zamanlarda gerçekleştirilen çalışmalarda, yeşil dönüşüm odaklı stratejiler benimseyen işletmelerin hem çevresel göstergelerinde hem de uzun vadeli rekabetçilik ve finansal performanslarında büyük iyileşmeler elde ettiği görülmektedir. Örneğin Xi ve Wang (2024), Çin’de faaliyet gösteren yüksek teknoloji işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışmada yeşil dönüşüm düzeyi yüksek firmaların çevresel, sosyal ve yönetim performanslarının arttığını ve bunun da sürdürülebilir rekabet avantajına olumlu yansıdığını ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Yang ve diğerleri (2024) gelişmekte olan ekonomilerde düzenleyici baskılar, piyasa talepleri ve toplumsal beklentiler gibi kurumsal dinamiklerin örgütlerin yeşil dönüşüm kararlarını şekillendiren temel güçler olduğunu

vurgulamaktadır. Türkiye’de yapılan güncel bir çalışma ise yeşil inovasyon uygulamalarına ağırlık veren işletmelerin performans göstergelerinde anlamlı artışlar sağladığını ve yöneticilerin yeşil dönüşümü rekabet stratejilerinin merkezine yerleştirdiklerinde hem çevresel hem ekonomik açıdan kazanım elde edebildiklerini ortaya koymaktadır (Gelmez & Işıklar, 2025).

2.2. Yapay zekâ, dijitalleşme ve dijital dönüşüm

Dijital dönüşüm literatüründe, teknolojik değişimin düzeyini ve kapsamını açıklamak için sıklıkla sayısallaştırma (digitization), dijitalleşme (digitalization) ve dijital dönüşüm (digital transformation) arasında bir ayrım yapılmaktadır. Sayısallaştırma, en dar anlamıyla, analog bilginin bilgisayarların depolayabileceği ve işleyebileceği dijital forma dönüştürülmesi sürecini ifade eder. Örneğin, kâğıt ortamında yürütülen sipariş formlarının elektronik formlara taşınması, anketlerin çevrim içi platformlarda toplanması veya kurum içi finansal bildirimlerin dijital uygulamalar üzerinden yapılması bu kapsamdadır. Bu tür uygulamalar örgütsel dokümantasyon ve kayıt süreçlerinin dijital ortamda yürütülmesini sağlamakla birlikte işletmenin temel değer yaratma mantığını köklü biçimde değiştirmez (Verhoef vd., 2021).

Dijitalleşme ise daha ileri bir aşamayı ifade etmektedir ve bilgi teknolojilerinin mevcut iş süreçlerini dönüştürmek üzere kullanılmasıyla ilgilidir. Bu kapsamda yeni çevrim içi ve mobil iletişim kanallarının oluşturulması, dağıtım süreçlerinin dijital teknolojilerle yeniden tasarlanması veya müşteri ilişkilerinin dijital platformlar üzerinden yönetilmesi yalnızca maliyetleri azaltmakla kalmamakta, aynı zamanda süreçlerin daha verimli hâle gelmesine ve müşteri deneyiminin zenginleşmesine imkân vermektedir. Dolayısıyla dijitalleşme, örgüt içinde yeni sosyoteknik yapıların ortaya çıkmasına ve iş süreçlerinin BT etrafında yeniden kurgulanmasına yol açan bir dönüşüm alanı olarak karşımıza çıkmaktadır (Li vd., 2016; Ramaswamy & Ozcan, 2016; Verhoef vd., 2021).

Dijital dönüşüm ise bu iki aşamanın da ötesine geçerek, işletmenin iş modeli, değer yaratma ve değer yakalama mantığı dâhil olmak üzere bütünsel bir örgütsel değişimi ifade etmektedir. Bu süreçte dijital teknolojiler, yalnızca mevcut süreçleri optimize eden araçlar olmaktan çıkar; yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini, pazarlara giriş ve çıkış stratejilerinin değişmesini ve örgütün tedarikçiler, müşteriler ve rakiplerle kurduğu ilişkilerin yeniden tanımlanmasını mümkün kılan stratejik bir unsur hâline gelir. Sağlık, finans veya üretim gibi sektörlerde gözlenen örnekler, dijital dönüşümün, iş süreçlerini, rutinleri ve yetkinlikleri baştan aşağı yeniden düzenleyerek işletmelere yeni rekabet avantajı biçimleri sunduğunu göstermektedir (Agarwal vd., 2010; Li vd., 2018; Singh & Hess, 2017; Verhoef vd., 2021).

Dijital dönüşümü besleyen temel teknolojilerden biri olan yapay zekâ bilgisayar bilimi kapsamında belirli görevleri öğrenme, anlamlandırma ve yerine getirme yeteneğine sahip makine ve yazılımlar olarak tanımlanmaktadır (Copeland, 1993). 1940’lardan bu yana üzerinde çalışılan yapay zekâ başlangıçta insan zekâsına benzer performansla ulaşma ve insan davranışlarını taklit etme hedefiyle ele alınırken zaman içerisinde belirsizlik altında rasyonel ve optimal seçimler yapabilen sistemler geliştirme yönünde evrilmiştir (Wooldridge, 2022). Özellikle son zamanlarda makine öğrenmesi ve derin öğrenme alanlarındaki ilerlemeler yapay zekânın yalnızca endüstriyel tasarımda değil; üretim, pazarlama, finans ve insan kaynakları gibi pek çok işletme fonksiyonunda da etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasını sağlamıştır (Srinivasan & Takayama, 2016; Tatlısu vd., 2025).

Teknoloji alanındaki gelişmeler; tekrarlayan ve rutin işlerin otomatikleştirilmesi, büyük veri setlerinin analiz edilmesi ve kullanıcı davranışlarına ilişkin öngörüler üretilmesi gibi konularda önemli destek sağlamaktadır. Literatürde, yapay zekâ destekli sistemlerin verimlilik ve hızın artırılmasına, karar süreçlerinin daha veri temelli hâle gelmesine ve yaratıcı çıktının desteklenmesine katkı sağlayabileceği belirtilmektedir (Sharma, Verma, & Hardaha, 2023). Örneğin kullanıcı verilerinin makine öğrenmesi yoluyla analiz edilmesi müşteri tercihlerini daha iyi anlamaya ve bu bilgilerin ürün geliştirme, hizmet tasarımı ve pazarlama stratejilerine entegre edilmesine olanak tanımaktadır (Sharma, S., & Chaudhary, 2023). Bu açıdan değerlendirildiğinde yapay zekâ yalnızca teknik bir araç değil, işletmelerin yönetim ve organizasyon yapılarında köklü değişikliklere yol açabilecek stratejik bir dönüşüm unsuru olarak kabul edilmektedir.

Son yıllarda yapay zekâ alanındaki en dikkat çekici gelişmelerden biri üretken yapay zekâ uygulamalarının hızla yaygınlaşmasıdır. Metin, görsel, ses ve benzeri içerik türlerinden yararlanarak yeni ve özgün çıktılar üretebilen bu sistemler hem bilgi üretimi hem de yaratıcı tasarım süreçleri açısından yeni imkânlar ortaya koymaktadır (Fezari, Al-Dahoud & Al-Dahoud, 2023; Westphal & Seitz, 2024). 2022'den itibaren metin ve diyalog tabanlı üretken yapay zekâ araçlarının kamuoyuna açılmasıyla birlikte, eğitim, tasarım, müşteri ilişkileri ve içerik üretimi gibi pek çok alanda bu sistemlerden yararlanılmaya başlanmıştır (Vincent, 2022). Benzer şekilde, metin girdilerinden görsel, ürün tasarımı veya sunum çıktıları üretebilen üretken yapay zekâ araçları da özellikle görsel tasarım, ürün geliştirme ve sunum süreçlerinde yaygınlaşmakta; bu tür araçlar hem tasarımcılar hem de bilgi çalışanları için iş süreçlerinin yeniden kurgulanmasını gerektiren yeni bir çalışma ortamı ortaya çıkarmaktadır (Arda, 2024; Tatlısu vd., 2025). Bu gelişmeler, Türkiye Yüzyılı bağlamında işletmelerin dijital dönüşüm stratejilerini oluştururken yapay zekâyâ dayalı yeni yetkinlikler ve etik çerçeveler geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır.

2.3. Yeşil ve dijital dönüşümün kesişimi: İkiz dönüşüm ve yönetim boyutu

İkiz dönüşüm kavramı yalnızca yeşil dönüşüm ile dijital dönüşümün aynı dönemde ortaya çıkan iki paralel eğilimden ibaret olmadığını, bu iki sürecin birbirini nasıl beslediğini ve karşılıklı etkileşim içinde nasıl şekillendiğini vurgulamaktadır. Bu kapsamda ikiz dönüşüm dijital dönüşümün getirdiği dinamizmin ve dönüştürücü gücün toplumun ve ekonominin yeşil dönüşüm hedefleriyle ne ölçüde uyumlu hâle getirilebileceğini sorgulayan bir çerçeve sunmaktadır (Muench vd., 2022). Bir başka deyişle, dijitalleşme ve yapay zekâ gibi teknolojik gelişmeler yalnızca üretim ve hizmet süreçlerini değiştirmekle kalmayarak kaynak verimliliği ve sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle nasıl bütünleşeceğine dair stratejik bir dönüşüm alanı olmaktadır.

Politika uygulamaları incelendiğinde ekonomik sistemlerin eş zamanlı olarak iki temel baskıyla karşı karşıya kaldığı görülmektedir. Bir tarafta Schumpeter'in “yaratıcı yıkım” olarak ifade ettiği; süreçlerin hızlanmasına yol açan teknolojik gelişmeler ürün ömürlerini kısaltmakta ve işletmeleri sürekli yenilik, verimlilik ve dönüşüm baskısı altına sokmaktadır. Bu doğrultuda özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler imalat ve hizmet sektörlerindeki dijitalleşmeyi yaygınlaştırarak dijital dönüşüm sürecini tetiklemektedir. Diğer tarafta ise hızlı sanayileşme, artan karbon emisyonları ve bozulmakta olan ekolojik denge; düşük karbon ekonomisine geçişi zorunlu hâle getirmekte, bu da yeşil teknolojilere, çevre dostu ürünlere ve sürdürülebilir iş modellerine yatırım gerektiren bir yeşil dönüşüm sürecini gündeme getirmektedir (Cansız vd., 2024, s. 26; Diodato vd., 2023). Özetle ifade etmek gerekirse ikiz dönüşüm;

dijitalleşme ve yeşil dönüşümün politika, uygulama ve kurumsal düzenlemeler açısından birlikte ele alınmasını ifade eden bütüncül bir dönüşüm çerçevesi olarak değerlendirilmektedir.

Her iki dönüşümün yapısı ve etkileyicileri birbirinden farklıdır. Yeşil dönüşüm, temelinde iklim nötrlüğü ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine yönelik siyasi ve toplumsal iradede beslenen normatif bir dönüşüm sürecidir. Kamusal politikalar, düzenleyici çerçeveler ve toplumsal beklentiler bu sürecin temel belirleyicileri arasında yer almaktadır. Buna karşılık dijital dönüşüm daha çok özel sektörün yenilik arayışı, rekabet baskısı ve verimlilik gereksinimleri ile şekillenen, teknoloji odaklı bir değişim olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle dijital dönüşümün adil bir biçimde gerçekleştirilmesi ve adil bir yeşil geçişi destekleyen bir araç hâline gelebilmesi için hem politika yapımcıların hem de işletmelerin bu iki dönüşümü birbirini güçlendirecek şekilde tasarlamaları önem taşımaktadır (European Commission, 2022). Aslında ikiz dönüşüm yalnızca üretim ve tüketim kalıplarını değil; bireylerin yaşam tarzlarını, çalışma biçimlerini ve teknolojiyle kurdukları ilişkiyi de köklü biçimde dönüştüren bir süreç olarak görülmelidir.

İkiz dönüşümün başarıya ulaşması büyük ölçüde, toplumdaki bireylerin ve örgütlerin desteğine ve aktif katılımına bağlıdır. Vatandaşlar ve çalışanlar, bir taraftan yeşil ve dijital politikaların sonuçlarını günlük yaşamlarında doğrudan gözlemlerken diğer taraftan da bu politikaların hayata geçirilmesinde kilit aktörler hâline gelmektedir. Toplumda iklim değişikliğinin önemli bir tehdit olduğuna ilişkin farkındalığın ve kabulün artması hem kamu politikalarının meşruiyeti hem de davranışsal değişimin gerçekleşmesi açısından kritik bir konudur (European Commission, 2021). Benzer şekilde dijital teknolojilerin sağladığı imkânlardan yararlanma kapasitesi ile bu teknolojilere yönelik güven ve etik hassasiyetler, ikiz dönüşümün toplumsal düzeyde ne ölçüde içselleştirileceğini belirlemektedir.

İkiz dönüşümün yönetim boyutu, ekonomik ve çevresel hedeflerin uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekliliğiyle öne çıkmaktadır. Dijital dönüşüm bilgi yönetimi, veri analitiği ve gerçek zamanlı izleme imkânları sayesinde işletmelerin daha sürdürülebilir üretim süreçleri tasarlamasına ve çevresel etkilerini daha doğru biçimde ölçüp yönetmesine olanak tanımaktadır. Örneğin gelişmiş veri analitiği ve sensör teknolojileri; enerji tüketimi, atık oluşumu ve emisyon düzeylerinin anlık olarak izlenmesini sağlayarak yeşil dönüşüm süreçlerinin daha etkin ve sonuç odaklı yürütülmesine katkıda bulunmaktadır (Zhao & Fang, 2023, s. 4). Aynı zamanda dijital çözümler yeşil inovasyonun teşvik edilmesine ve çevre dostu ürün, hizmet ve iş modellerinin geliştirilmesine zemin hazırlamakta; böylece işletmelere hem kaynak verimliliği hem de yeni pazar fırsatları sunarak rekabet gücünü artırabilmektedir (Hou vd., 2023). Bu tablo, yöneticilerin ikiz dönüşümü yalnızca teknik bir uyum süreci olarak değil; strateji, örgüt yapısı, liderlik ve insan kaynağı boyutlarını birlikte ele alan kapsamlı bir yönetim meselesi olarak görmelerini zorunlu kılmaktadır.

3. Türkiye Yüzyılı Bağlamında Yeşil ve Dijital Dönüşüm

“Türkiye Yüzyılı” söylemi, yalnızca yeni bir siyasi vizyonu değil, aynı zamanda Türkiye’nin Cumhuriyet’in ikinci yüzyılında küresel çapta ekonomik, teknolojik ve toplumsal dönüşümlere nasıl yanıt vereceğine ilişkin kapsamlı bir stratejik çerçeveyi ifade etmektedir. Resmî söylemde Türkiye Yüzyılı; çevre koruma, ekonomik kalkınma ve sosyal tekâmülün birlikte ilerlediği, canlı ve cansız tüm yaşamı kapsayan bir ekosistemin “devamlılık, daim olma ve kendine

yetme” ekseninde desteklendiği bir dönem olarak tanımlanmakta ve bu vizyonun farklı sektörlerde referans projelerle somutlaştırıldığı vurgulanmaktadır (T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2022). Bu çerçevede bir yandan iklim değişikliğiyle mücadele, kaynak verimliliği ve düşük karbonlu kalkınma hedeflerini içeren yeşil dönüşüm, diğer yandan yapay zekâ, büyük veri ve nesnelerin interneti gibi dijital teknolojilerle hızlanan dijital dönüşüm Türkiye ekonomisinin üretim, istihdam ve değer yaratma yapısını yeniden şekillendiren iki temel eksen hâline gelmektedir (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2021; Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi & Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021).

Türkiye Yeşil Mutabakat Eylem Planı Avrupa Yeşil Mutabakatı ile uyumlu şekilde Türkiye’nin küresel değer zincirlerindeki konumunu koruyup güçlendirmek amacıyla sınırda karbon düzenlemeleri, yeşil ve dögüsel ekonomi, yeşil finansman, temiz ve güvenli enerji arzı, sürdürülebilir tarım, sürdürülebilir ve akıllı ulaşım gibi dokuz ana başlık altında 81 eylem tanımlanmaktadır (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2021). Buna paralel olarak hazırlanan Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi (2021–2025) ise araştırma-geliştirme kapasitesinin artırılması, nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesi, veri altyapılarının güçlendirilmesi ve kamu ile özel sektörde yapay zekâ odaklı dijital dönüşüm projelerinin yaygınlaştırılması gibi hedefler aracılığıyla Türkiye’nin rekabet gücünü artırmayı amaçlayan bütüncül bir yol haritası sunmaktadır (Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi & Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021). Bu bölümde söz konusu politika belgelerinin ortaya koyduğu vizyon temelinde Türkiye Yüzyılı’nın yeşil ve dijital dönüşümle nasıl kesiştiği ve bu ikiz dönüşümün işletmeler açısından ne tür fırsatlar, riskler ve uyum baskıları yarattığı yönetim ve organizasyon perspektifinden ele alınacaktır.

3.1. Türkiye Yüzyılı vizyonu ve ulusal stratejiler

Türkiye Yüzyılı ifadesi, Cumhuriyet’in 100. yılına girilirken Türkiye’nin yeni yüzyıla ilişkin hedef ve iddialarını toplu biçimde sunan siyasal ve stratejik bir vizyon çerçevesi olarak ortaya konulmuştur. Kavram, ilk kez 28 Ekim 2022’de Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan’ın Ankara Spor Salonu’ndaki “Türkiye Yüzyılı Tanıtım Toplantısı”nda kapsamlı bir biçimde kamuoyuna açıklanmış; bu konuşmada Türkiye Yüzyılı, hem Cumhuriyet’in ilk yüzyılındaki kazanımların bir bilançosu hem de ikinci yüzyıla yönelik yeni bir atılım ve yeniden inşa programı olarak tanımlanmıştır (Anadolu Ajansı, 2022).

Resmî tanıtım metinlerinde ve Türkiye Yüzyılı’nın internet sitesinde bu vizyon, sürdürülebilirlikten kalkınmaya, bilim ve teknoloji politikalarından dijitalleşme ve üretime kadar uzanan çok boyutlu bir çerçeve şeklinde sunulmaktadır. Vizyon belgesinde Türkiye Yüzyılı; “sürdürülebilirliğin yüzyılı, huzurun yüzyılı, kalkınmanın yüzyılı, değerlerin yüzyılı, gücün yüzyılı, başarının yüzyılı, barışın yüzyılı, bilimin yüzyılı, haklının yüzyılı, verimliliğin yüzyılı, istikrarın yüzyılı, şefkatin yüzyılı, iletişimin yüzyılı, dijitalin yüzyılı, üretimin yüzyılı, istikbalin yüzyılı ve gençliğin yüzyılı” gibi temalar etrafında tanımlanmakta; böylece ekonomik büyüme, toplumsal refah, dış politika, çevresel sürdürülebilirlik ve dijital dönüşüm gibi alanlar ortak bir gelecek anlatısında birleştirilmektedir (Özdemir, 2023, s. 62; Türkiye Yüzyılı, t.y.).

Siyasal iletişim literatüründe Türkiye Yüzyılı, Türkiye’nin iç ve dış politikadaki hedeflerini güncellenmiş bir söylem çerçevesi içinde ulusal ve uluslararası kamuoyuna duyurmayı amaçlayan bir “çatı anlatı” olarak ele alınmaktadır. Örneğin Özdemir (2023), Türkiye Yüzyılı vizyonunun sürdürülebilirlik, kalkınma, bilim, iletişim ve dijitalleşme gibi başlıkları bir araya getirdiğini; bu

yönüyle hem Türkiye'nin küresel ölçekte daha görünür ve iddialı bir aktör olma hedefini hem de içeride toplumsal meşruiyeti güçlendirme amacını taşıyan bir siyasi iletişim stratejisi niteliği kazandığını vurgulamaktadır. Benzer şekilde, siyaset bilimi ve dış politika analizlerinde de Türkiye Yüzyılı söylemi, Cumhuriyet'in ikinci yüzyılında ekonomik kapasitenin, diplomatik etkinliğin ve savunma sanayi dâhil stratejik sektörlerin güçlendirilmesi hedefiyle ilişkilendirilmektedir (Ataman, 2023).

Türkiye Yüzyılı kavramı son dönemde hazırlanan strateji belgeleri ve kamu politikası metinlerinde de referans çerçevesi hâline gelmiştir. Özellikle iklim değişikliğiyle mücadele ve yeşil dönüşüm alanında yayımlanan resmî belgelerde, 2053 net sıfır emisyon hedefi gibi uzun vadeli taahhütler “Türkiye Yüzyılı’nda düşük karbonlu kalkınma” anlayışıyla birlikte ele alınmakta; emisyon ticaret sistemi, yeşil finansman araçları ve sürdürülebilir üretim modelleri gibi politika araçlarının bu vizyonun somut bileşenleri olduğu vurgulanmaktadır (T.C. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, 2024; T.C. Ticaret Bakanlığı, 2021). Böylece Türkiye Yüzyılı söylemi, yalnızca siyasal bir kampanya çerçevesi olmaktan çıkarak, yeşil ve dijital dönüşüm dâhil pek çok alandaki ulusal strateji ve eylem planlarının üst çerçevesi olarak kullanılmaktadır. Bu kitap bölümünde Türkiye Yüzyılı kavramı tam da bu noktadan hareketle, işletmelerde yeşil dönüşüm, dijitalleşme ve yapay zekâ temelli yeni yönetim ve organizasyon modelleriyle kesişen yönleriyle ele alınacaktır.

3.2. İşletmeler için fırsatlar, riskler ve uyum baskıları

Avrupa Yeşil Mutabakatı ile 2050’de iklim nötr bir kıta olma ve 2030’a kadar sera gazı emisyonlarını 1990 seviyelerine göre en az %55 azaltma hedefi, özellikle AB ile yoğun ticaret yapan ülkelerdeki işletmeler için güçlü bir uyum baskısı yaratmaktadır (European Commission, 2019, 2020). Bu çerçevede kabul edilen Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (Carbon Border Adjustment Mechanism – CBAM) demir-çelik, alüminyum, çimento, gübre, elektrik ve hidrojen gibi karbon yoğun sektörlerden AB’ye yapılan ithalatta gömülü emisyonların raporlanmasını ve kademeli olarak bu emisyonlar üzerinden bir karbon maliyeti ödenmesini öngörmekte; 2026 sonrasında tam uygulama dönemine geçilmesi planlanmaktadır (European Parliament & Council, 2023). Türkiye’de 2021/15 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi ile yayımlanan Yeşil Mutabakat Eylem Planı ise Türk sanayisinin ve ihracatçı firmaların bu yeni düzenlemelere uyum sağlayarak AB pazarındaki konumunu korumasını ve yeşil dönüşümü rekabet gücünü artıracak bir kaldıraç olarak kullanmasını hedeflemektedir (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2021).

Dünya Bankasının Türkiye için hazırladığı iklim ve kalkınma çalışmaları, CBAM ve küresel karbon fiyatlaması gibi araçların, kısa vadede enerji yoğun sektörler için maliyet artışı ve rekabet baskısı doğurmakla birlikte düşük karbonlu üretim teknolojilerine zamanında yatırım yapan firmalar için yeni pazar fırsatları, yeşil finansmana erişim olanakları ve uzun vadede verimlilik artışı sağlayabileceğini ortaya koymaktadır (World Bank, 2022, 2024). PwC’nin Avrupa Yeşil Mutabakatı’na hazırlık sürecinde 13 ülkeden yaklaşık 300 işletmeyle yürüttüğü anket çalışması ise şirketlerin yarısından azının Yeşil Mutabakat kapsamındaki vergi, raporlama ve iş modeli dönüşümü gerekliliklerine kendini tam anlamıyla hazırlamış hissettiğini; en önemli zorlukların ise kurum içi yetkinlik eksikliği, maliyetleri öngörme güçlüğü ve düzenlemelerin karmaşıklığı olduğunu göstermektedir (PwC, 2021). Benzer bir tablo Türkiye açısından da geçerlidir: Yeşil Mutabakat Eylem Planı ve Türkiye Yüzyılı vizyonu işletmelerin karbon ayak izini ölçme, tedarik zinciri emisyonlarını yönetme, yeşil finansman araçlarına erişme ve dijital izleme sistemleri kurma gibi alanlarda yeni yetkinlikler geliştirmesini zorunlu kılmakta; bu süreçte yeşil

ve dijital dönüşüm, yalnızca düzenleyici uyum baskısına verilen bir yanıt değil, aynı zamanda verimlilik artışı, maliyet tasarrufu, marka değeri ve yeni “yeşil ürün” segmentlerine giriş için stratejik bir fırsat alanı olarak öne çıkmaktadır (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2021).

4. Türkiye Yüzyılı’nda Yeni Yönetim ve Organizasyon Çerçevesi

Türkiye Yüzyılı söylemi ve ikiz dönüşüm tartışmaları, işletmeler için yalnızca yeni teknolojilerin benimsenmesi değil, aynı zamanda yönetim ve organizasyon anlayışının köklü biçimde gözden geçirilmesini gerektiren bir döneme işaret etmektedir. Yeşil ve dijital dönüşümün birlikte ele alındığı çalışmalarda, işletmelerin rekabet gücünü koruyabilmesi için çevresel sürdürülebilirlik, dijitalleşme ve yenilikçilik hedeflerini aynı anda yönetebilen, çok düzlemli bir yönetim yapısına ihtiyaç duyduğu vurgulanmaktadır (Deniz & Büyük, 2023; Chen vd., 2023; Bianchini vd., 2023). Bu çerçevede Türkiye Yüzyılı, işletmeler açısından bir taraftan 2053 net sıfır emisyon hedefi ve Avrupa Yeşil Mutabakatı ile uyumlu yeşil dönüşüm baskılarını ortaya koymakta, diğer taraftan dijital olgunluk düzeyini yükseltme, veri temelli karar alma ve yapay zekâ tabanlı iş modellerine geçme ihtiyacını aynı anda gündeme getiren bütüncül bir stratejik zemin olarak görülebilir (Yurgiden ve Erdoğan, 2024).

Dijital dönüşüm literatürü, bu tür kapsamlı dönüşümlerin yalnızca teknoloji yatırımlarıyla değil; iş modeli, örgüt yapısı ve karar süreçlerinde stratejik bir yenilenme ile başarıya ulaşabileceğini ortaya koymaktadır (Verhoef vd., 2021; Fitzgerald, Kruschwitz, Warner & Wäger, 2019; Bonnet & Welch, 2013). Dinamik kabiliyetler yaklaşımı ise, belirsizliğin yüksek olduğu bu tür dönemlerde işletmelerin çevreyi algılama (sensing), fırsatları yakalama (seizing) ve kaynak yapılarını yeniden düzenleme (reconfiguring) yeteneklerini geliştirmeden kalıcı rekabet avantajı sağlayamayacağını vurgular (Teece vd., 2016). Türkiye odağında yapılan çalışmalar da, dijital dönüşüm ve sanayi 4.0 uygulamalarının, örgütsel çeviklik, dönüşümsel liderlik ve çalışan yetkinliklerinin birlikte ele alınmasını gerektiren çok boyutlu bir değişim süreci olduğunu göstermektedir (İmamoğlu vd., 2024). Bu bulgular, Türkiye Yüzyılı’nda rekabetçi kalmak isteyen işletmelerin yalnızca “teknoloji satın alan” değil, aynı zamanda yeşil ve dijital dönüşümü yönetecek yeni örgütsel yetkinlikler ve yönetim mekanizmaları inşa etmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Türkiye Yüzyılı için önerilebilecek yeni yönetim ve organizasyon çerçevesi üç temel boyut etrafında şekillendirilebilir: (i) strateji ve vizyon boyutu – işletme düzeyinde yeşil hedefler, dijitalleşme ve yapay zekâ yatırımlarının ortak bir “ikiz dönüşüm” vizyonu altında bütünleştirilmesi; (ii) yapı ve süreç boyutu – sürdürülebilirlik, dijital dönüşüm ve veri yönetimi için kalıcı komiteler, proje ekipleri ve ağ temelli esnek örgüt yapılarının tasarlanması; (iii) insan ve kültür boyutu – yeşil yeterlilikler, dijital beceriler ve öğrenen örgüt kültürünü merkeze alan insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi (Yurgiden ve Erdoğan, 2024). Bu üç boyut dinamik kabiliyetler yaklaşımının öngördüğü “algılama–yakalama–yeniden yapılandırma” döngüsüyle ilişkilendirilerek ele alındığında Türkiye Yüzyılı vizyonu ile uyumlu, yeşil dönüşüm ve yapay zekâ entegrasyonunu birlikte yöneten bütüncül bir yönetim ve organizasyon çerçevesinin temelleri atılmış olacaktır.

4.1. Yeni örgütsel yapı ve süreçler: Esnek, ağ tabanlı ve veri odaklı modeller

Dijital dönüşüm günümüzde yalnızca örgütlere yeni dijital araçların eklenmesi değil, aynı zamanda değişim ve yenilik yönetimi süreçlerini doğrudan etkileyen stratejik bir dönüşüm alanı olarak ele alınmaktadır (Doğan & Seçkin, 2025). Bu kapsamda dijital dönüşüm; makine

öğrenmesi, artırılmış ve sanal gerçeklik, yapay zekâ ve nesnelerin interneti gibi dijital teknolojilerin mevcut iş süreçlerini iyileştirmek, yeniden tasarlamak ya da bütünüyle yeni iş yapma biçimleri geliştirmek amacıyla sistematik biçimde kullanılmasını ifade etmektedir. Ebert ve Duarte (2018) bu süreci üretkenliği artırmayı, toplumsal refahı desteklemeyi ve değer yaratma kapasitesini güçlendirmeyi hedefleyen, yıkıcı teknolojilere dayalı kapsamlı bir değişim olarak tanımlamaktadır. Verhoef ve arkadaşları (2021) ise dijital dönüşümü analog bilginin dijital formata dönüştürüldüğü sayısallaştırma (digitization) ve dijital teknolojilerin iş süreçlerine entegre edilerek bu süreçlerin yeniden düzenlendiği dijitalleşme (digitalization) aşamalarına dayanan, daha üst düzey bir dönüşüm evresi olarak değerlendirmekte; bu evrenin iş modeli, değer yaratma mantığı ve örgütsel yapıda köklü değişimleri zorunlu kıldığını vurgulamaktadır

Bu dönüşümün örgütsel düzeydeki en önemli yansımalarından biri, katı hiyerarşik yapılardan daha esnek ve ağ tabanlı modellere doğru yaşanan geçiştir. Klasik fonksiyonel yapılarda karar alma süreçleri çoğu zaman yukarıdan aşağıya ve görece yavaş ilerlerken dijital ve yeşil dönüşüm baskılarının yoğunlaştığı ortamlarda işletmelerin hem düzenleyici değişikliklere hem de piyasa koşullarındaki dalgalanmalara hızla yanıt verebilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda “çevik örgüt” yaklaşımı insan odaklı bir kültür içinde, yetkilendirilmiş takımlar ağından oluşan ve hızlı öğrenme–hızlı karar döngüleriyle çalışan örgüt modellerini öne çıkarmaktadır (Aghina vd., 2018). Bu perspektife göre Türkiye Yüzyılı bağlamında işletmeler yeşil dönüşüm projeleri, dijital altyapı yatırımları ve yapay zekâ uygulamalarını yönetebilmek için farklı fonksiyonlardan uzmanların bir araya geldiği proje ekiplerini örgütsel yapıların merkezine yerleştirmek; tedarikçiler, müşteriler, üniversiteler, teknoparklar ve TTO’larla birlikte çok paydaşlı değer ağları ve iş ekosistemleri oluşturmak durumundadır. Böyle bir ağ tabanlı yapılanma hem yeşil tedarik zinciri uygulamalarının hem de dijital yenilik projelerinin daha bütüncül ve koordineli bir şekilde yönetilmesine olanak sağlamaktadır (Verhoef vd., 2021).

Esnek ve ağ tabanlı örgüt modellerinin etkin şekilde işlemesi, aynı zamanda karar alma süreçlerinin giderek daha fazla veri odaklı hâle gelmesini gerektirmektedir. Veri odaklı örgütler üzerine yapılan çalışmalar, bu tür yapılarda stratejik ve operasyonel kararların büyük ölçüde düzenli toplanan, temizlenen ve analiz edilen veriler üzerinden şekillendiğini; veri yönetişimi, analitik yetkinlikler ve örgütsel kültürün bu sürecin temel bileşenleri olduğunu ortaya koymaktadır (Fischer, 2023). Özellikle yeşil dönüşüm bağlamında karbon ayak izinin hesaplanması, enerji tüketiminin izlenmesi, tedarik zinciri emisyonlarının raporlanması ve sürdürülebilirlik performans göstergelerinin takip edilmesi gibi süreçler yalnızca teknik sensör ve ölçüm sistemleri değil, aynı zamanda bu verileri anlamlandıran analitik altyapılar ve yapay zekâ destekli karar destek sistemleri gerektirmektedir. Veri odaklı dijital dönüşümün başarılı olabilmesi için örgüt kültürü kritik önem taşımakta; veriyle düşünme, şeffaflık ve öğrenmeye açıklık gibi kültürel özelliklerin hem dijital dönüşümün derinliğini hem de operasyonel performansını olumlu yönde etkilemektedir (Ghafoori vd., 2024).

Bu çerçevede Türkiye Yüzyılı’nda yeni yönetim ve organizasyon modelleri yalnızca teknolojik altyapıya yatırım yapan değil aynı zamanda esnek, ağ tabanlı ve veri odaklı bir yönetim anlayışını kurumsallaştıran örgütleri işaret etmektedir. Dinamik kabiliyetler yaklaşımına göre hızla değişen çevresel, teknolojik ve düzenleyici koşullar altında başarılı olabilmek için işletmelerin çevresel gelişmeleri algılama (sensing), ortaya çıkan fırsatları yakalama (seizing) ve kaynak yapılarını yeniden düzenleme (reconfiguring) becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir (Teece vd., 2016). Bu becerilerin kurumsallaştırılması ise proje bazlı ve çok disiplinli takımlar

ağına dayalı esnek örgüt yapıları, ekosistem mantığında tasarlanmış iş birliği ilişkileri ve karar alma süreçlerinin merkezine yerleştirilmiş veri odaklılık ilkesiyle birlikte düşünüldüğünde anlam kazanmaktadır. Böyle bir model hem yeşil ve dijital dönüşüm hedeflerine uyumu kolaylaştırmakta hem de Türkiye Yüzyılı vizyonu doğrultusunda sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma potansiyelini güçlendirmektedir.

4.2. Yönetimsel zorluklar: Değişim, yetkinlik ve etik boyutu

Yeşil ve dijital dönüşümün aynı anda yaşandığı Türkiye Yüzyılı bağlamında işletmeler açısından en kritik güçlüklerden biri, bu dönüşümü yalnızca teknik bir “teknoloji yatırımı” olarak değil, köklü bir örgütsel değişim ve kültürel dönüşüm süreci olarak yönetme zorunluluğudur. Yapay zekâ ve dijital teknolojilerin iş süreçlerine entegrasyonunun çalışma biçimlerini, rollerin tanımını ve örgüt kültürünü derinden dönüştürdüğü bu süreçte liderlik, iletişim ve değişim yönetimi kapasitesinin belirleyici olduğu vurgulanmaktadır (Murire, 2024). Sürdürülebilir dijital dönüşüm üzerine yapılan güncel çalışmalar, kurumların çoğunda asıl engellerin teknik değil; stratejik yönetim eksikliği, silo yapılar, değişime direnç ve paydaşların sürece yeterince dâhil edilmemesi gibi örgütsel bariyerler olduğunu göstermektedir (Saini, Suneja ve Ravita, 2025). Bu nedenle yeşil ve dijital dönüşüm üst yönetim tarafından net bir vizyon, tutarlı bir yol haritası ve çalışanları sürece katan katılımcı mekanizmalarla desteklenmediğinde gündelik iş baskıları karşısında parçalı projeler düzeyinde kalabilmektedir.

İkiz dönüşümün yönetimsel bir diğer boyutu, yeni yetkinlikler ve beceri setleri etrafında ortaya çıkmaktadır. Dijital ve yeşil yetkinliklerin birlikte ele alındığı çalışmalarda veri okuryazarlığı, eleştirel düşünme, karmaşık problem çözme, çevresel mevzuata uyum, kaynak verimliliği ve sürdürülebilirlik odaklı karar verme gibi becerilerin neredeyse tüm meslek grubu için “ortak yeşil-dijital beceriler” hâline geldiği vurgulanmaktadır (Koundouri vd., 2023). Aynı zamanda yöneticilerin dinamik yetenekleri, yani genel yönetsel uzmanlıkları ile dijital ve sürdürülebilirlik alanındaki bilgi birikimleri, işletmelerin dijital dönüşüm ve çevresel performansını birlikte etkileyen kritik bir konu olarak ele alınmaktadır (Merín-Rodrigáñez vd., 2025). Son zamanlarda yapılan çalışmalar dijital kapasitelerin döngüsel ekonomi uygulamaları, kaynak verimliliği ve sürdürülebilir operasyonların yaygınlaştırılmasında aracılık rolü oynadığını göstermektedir. Bu da dijital yetkinliklerin yeşil dönüşüm, dijital dönüşümün de yeşil perspektif olmadan eksik kalacağı görüşünü güçlendirmektedir (Ben Youssef, 2025). Bu çerçevede Türkiye Yüzyılı’nda işletmeler için temel yönetimsel zorluk, yalnızca yeni teknolojileri satın almak değil; bu ikiz dönüşümü taşıyacak insan kaynağını, eğitim programlarını ve kariyer yollarını stratejik biçimde yeniden tasarlamaktır.

Yeşil ve dijital dönüşümün yönetimsel boyutunda etik, mahremiyet ve sorumlu yapay zekâ kullanımı öne çıkan bir başka zorluk alanıdır. Sağlık sektörü başta olmak üzere farklı alanlardaki araştırmalar, dijital dönüşüm projelerinde karar vericilerin sık sık yenilik ile hizmet kalitesi, veri kullanımı ile mahremiyet, kurumsal hedefler ile çalışanların değerleri arasında etik ikilemlerle karşılaştığını ortaya koymaktadır (Naamati-Schneider vd., 2024). Yapay zekânın iş süreçlerinde giderek daha görünür hâle gelmesi yalnızca algoritmik önyargı, şeffaflık ve hesap verebilirlik tartışmalarını değil; aynı zamanda çalışanların rolü, sorumluluğu ve psikolojik güvenliği açısından da yeni riskler üretmektedir (Murire, 2024). Yakın tarihli küresel bir araştırma, çalışanların önemli bir bölümünün yapay zekâ araçlarını yöneticilerinden gizli kullandığını, çoğunun resmi eğitim almadığını ve yapay zekâ çıktılarının doğruluğunu sistematik biçimde kontrol etmediğini göstermekte; bunun veri sızıntısı, uyum ihlalleri ve kurumsal güven kaybı açısından ciddi riskler

taşıdığına işaret etmektedir (Gillespie vd., 2025). Bu bulgular Türkiye Yüzyılı'nda işletmelerin yalnızca teknoloji yatırımı değil, açık ve kapsayıcı bir yapay zekâ yönetişimi, net etik ilkeler, rol bazlı eğitim programları ve şeffaf iletişim mekanizmaları tasarlamasını zorunlu kılmaktadır. Aksi hâlde yeşil ve dijital dönüşüm projelerinin stratejik fırsatlardan çok kurumsal risk ve belirsizlik kaynağı hâline gelebileceği anlaşılmaktadır.

4.3. Önerilen yönetim ve organizasyon modeli: Strateji, yapı, insan kaynağı boyutları

Yeşil ve dijital dönüşümün aynı anda yaşandığı bir ortamda işletmeler için Türkiye Yüzyılı bağlamında anlamlı olabilecek yönetim modelinin üç temel boyutta toplanması önerilebilir: 1.) strateji ve yönetişim, 2.) örgütsel yapı ve süreçler, 3.) insan ve kültür boyutu. Son zamanlarda yapılan çalışmalar sürdürülebilirlik ve dijital dönüşümün birbirinden ayrı iki konu olarak değil, bütünlük bir örgütsel strateji olarak ele alınması gerektiğini, başarılı ikiz dönüşüm örneklerinde bu üç boyutun birlikte değerlendirildiği görülmektedir (Kumer vd., 2025).

- Strateji ve yönetişim boyutu: Modelin ilk bileşeni işletmenin yeşil ve dijital dönüşümü “yan proje” değil, temel iş stratejisinin parçası olarak tanımlamasını gerektirir. Sürdürülebilirlik ve dijitalleşmenin entegrasyonuna ilişkin sistematik derlemeler bu iki alanın ancak kurumsal vizyon, iş modeli ve performans göstergeleri ile doğrudan ilişkilendirildiğinde kalıcı sonuçlar üretebildiğini vurgulamaktadır (Kumer ve diğ., 2025; Guandalini, 2022). Bu bağlamda önerilen modelde:

- İşletmenin vizyon ve misyon ifadeleri, Türkiye Yüzyılı'nın iddia ettiği “sürdürülebilirlik, dijitalleşme ve üretim yüzyılı” söylemiyle uyumlu şekilde güncellenmeli; yeşil ve dijital hedefler somut biçimde tanımlanmalıdır. (Deniz & Büyük, 2023).
- Stratejik hedefler ve KPI'lar hem karbon yoğunluğunun azaltılması, döngüsel ekonomi uygulamaları, enerji/veri verimliliği gibi göstergeleri hem de dijital olgunluk, veri kullanımı ve yapay zekâ tabanlı yenilik göstergelerini içerecek şekilde çift taraflı tasarlanmalıdır (Ben Youssef, 2025).
- Yönetim kurulu ve üst yönetim düzeyinde yeşil ve dijital dönüşümden sorumlu kalıcı bir yönetişim yapısı (komite, kurul veya C-level sorumlu) oluşturulması, ikiz dönüşümün sürekliliği ve hesap verebilirliği açısından kritik görülmektedir (Teece, 2018).

Bu çerçevede Türkiye Yüzyılı'nda önerilen yönetim modeli işletmelerin ikiz dönüşümü, rekabet gücü, ihracat kapasitesi ve bölgesel kalkınma hedefleriyle ilişkilendiren, dinamik kabiliyet yaklaşımına dayalı bir stratejik çerçeveye oturtmayı amaçlamaktadır.

- Yapı ve süreç boyutu: Esnek, ağ tabanlı ve veri odaklı örgütlenme İkinci boyut, stratejik tercihlerin örgüt yapısı ve iş süreçlerine nasıl yansıdığına odaklanır. İkiz dönüşüm literatürü, dijital ve yeşil hedeflerin geleneksel fonksiyonel, katı hiyerarşik yapılarda çoğu zaman “projeler toplamı” olarak kaldığını; başarılı örneklerde ise esnek ve ağ tabanlı yapılara, veri odaklı süreçlere ve iş ekosistemleriyle sıkı iş birliklerine geçiş yapıldığını göstermektedir (Guandalini, 2022; Deniz & Büyük, 2023; Ben Youssef, 2025).

Bu doğrultuda model;

- Süreçleri yeşil ve dijital lensle yeniden tasarlayan, çapraz fonksiyonlu takımların ve proje bazlı esnek birimlerin öne çıktığı, daha çevik bir örgüt yapısını öngörmektedir.
- Tedarik zinciri yönetiminden üretim planlamaya, müşteri ilişkilerinden bakım-onarım faaliyetlerine kadar tüm süreçlerde sensör verileri, büyük veri analitiği ve yapay zekâ ile desteklenen bir veri altyapısı kurulmasını; bu altyapının da hem maliyet/verimlilik hem de çevresel etki göstergelerini eş zamanlı izleyen panolarla yönetilmesini temel almaktadır (İŞKUR, 2024).
- İşletmenin kendi sınırlarını aşan iş ekosistemleri ve iş birliklerini (teknoparklar, TTO'lar, üniversite-sanayi projeleri, start-up ortaklıkları vb.) ikiz dönüşümün taşıyıcı unsurlarından biri olarak görür. Bu ekosistem yaklaşımı, Türkiye Yüzyılı'nda bölgesel inovasyon ve yeşil girişimcilik hedefleriyle de uyumludur (Akbaba, 2024).

Dolayısıyla önerilen model örgütsel yapıyı yalnızca şema düzeyinde değil; veri yönetişimi, süreç sahipliği, dış paydaşlarla kurulan ağlar ve dijital platformlar üzerinden yeniden düşünmeyi gerektiren, esnek ve öğrenen bir sistem olarak ele almaktadır.

İnsan ve kültür boyutu: Yeşil-dijital yetkinlikler ve sürdürülebilir İK Üçüncü boyut, ikiz dönüşümün merkezine insanı ve örgüt kültürünü yerleştirir. Hem uluslararası literatür hem de Türkiye'deki çalışmalar, yeşil ve dijital dönüşümün başarısında yeşil insan kaynakları yönetimi (YİKY) uygulamalarının, çalışan bağlılığı ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki belirleyici rolüne işaret etmektedir (Baş & Kesen, 2024).

Önerilen modelde insan boyutu şu unsurlara dayanmaktadır:

- Yeşil-dijital yetkinlik çerçevesi: İşe alım, eğitim, performans yönetimi ve ödüllendirme süreçlerinde, yalnızca teknik dijital beceriler değil; çevresel duyarlılık, kaynak verimliliği, sürdürülebilirlik odaklı problem çözme ve veri okuryazarlığı gibi “ortak ikiz dönüşüm becerileri”nin tanımlanması ve sistematik biçimde geliştirilmesi önerilmektedir (Baş & Kesen, 2024).
- Yeşil İK politikaları: Son bulgular, YİKY uygulamalarının örgütsel özdeşleşme ve bağlılığı artırarak sürdürülebilirlik stratejilerini desteklediğini göstermektedir (Baş & Kesen, 2024). Bu nedenle işe alımda çevresel değerlerle uyum, yeşil eğitim programları, çevre performansını içeren değerlendirme sistemleri ve yeşil ödüllendirme mekanizmaları, modelin temel bileşenleri arasında yer almaktadır (Acar, 2022).
- Öğrenen ve katılımcı kültür: Türkiye Yüzyılı'nda ikiz dönüşümü taşıyacak kültür, hata yapmayı öğrenme fırsatı olarak gören, veri ve kanıta dayalı karar alma ile etik duyarlılığı birlikte teşvik eden bir iklim olmalıdır. Yeşil İK ölçek uyarlama çalışmaları, çalışanların sürdürülebilirlik algıları ile kurumsal uygulamalar arasındaki uyumun, dönüşüm programlarına katılım isteğini güçlendirdiğini ortaya koymaktadır (Kesen & Öselmiş, 2021).

Bu üç boyutu bir arada ele alan önerilen model, Türkiye Yüzyılı bağlamında işletmeler için yön gösterici bir çerçeve sunmayı hedeflemektedir. Strateji boyutu ikiz dönüşümü kurumsal vizyon ve iş modeline entegre ederken; yapı ve süreç boyutu bu vizyonu esnek, ağ tabanlı ve veri odaklı işleyişe dönüştürmekte, insan ve kültür boyutu ise bu dönüşümün sürdürülebilir olabilmesi için gerekli yetkinlik, motivasyon ve değerler zeminini oluşturmaktadır. Bu çerçeve, ilerleyen

ampirik çalışmalarda hem ölçek geliştirme hem de vaka analizi yoluyla test edilip zenginleştirilebilir; böylece Türkiye’de farklı sektör ve ölçeklerde faaliyet gösteren işletmeler için uygulanabilir yönetim ve organizasyon modellerinin geliştirilmesine katkı sunabilir.

5. Sonuç ve öneriler

Bu bölümde Türkiye Yüzyılı vizyonu çerçevesinde yeşil dönüşüm, dijital dönüşüm ve yapay zekâ uygulamalarının işletmelerde nasıl yeni yönetim ve organizasyon modelleri gerektirdiği tartışılmıştır. Önce sürdürülebilir kalkınma, yeşil ekonomi, dijitalleşme ve dijital dönüşüm kavramları ele alınmış, ardından yeşil ve dijital dönüşümün kesiştiği “ikiz dönüşüm” perspektifinin işletmeler açısından ne tür stratejik fırsatlar, riskler ve uyum baskıları ürettiği ortaya konmuştur. Son olarak Türkiye Yüzyılı bağlamında işletmeler için strateji, yapı ve insan boyutlarını bütünleştiren bütüncül bir yönetim ve organizasyon modeli önerilmiştir.

Elde edilen bulgular ve kuramsal değerlendirmeler, Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin yeşil ve dijital dönüşümü çoğu zaman birbirinden kopuk, proje bazlı girişimler olarak ele aldığını; oysa bu iki sürecin tek bir çatı strateji altında bütünleştirilmediği durumlarda sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmanın zorlaştığını göstermektedir. Özellikle yapay zekâ destekli dijital çözümler ile karbon azaltımı, kaynak verimliliği ve döngüsel iş modelleri arasındaki bağ ne kadar güçlü olursa işletmelerin piyasa baskılarına ve düzenleyici gerekliliklere o ölçüde proaktif yanıt verdiği söylenebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde Türkiye Yüzyılı söylemi sadece siyasal bir vizyon değil, işletmelerin uzun vadeli stratejik yönelimlerini yeniden düşünmeleri için önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Çalışmada geliştirilen model, işletmeler için üç düzeyde öneri üretmektedir. Strateji düzeyinde yeşil ve dijital hedeflerin ayrı ayrı değil, tek bir “ikiz dönüşüm stratejisi” içinde tanımlanması; bu stratejinin de somut performans göstergeleri ve hesap verebilir bir yönetim yapısıyla desteklenmesi gerekmektedir. Yapı ve süreç boyutunda katı hiyerarşik modeller yerine esnek, ağ tabanlı, veri odaklı ve ekosistem ilişkilerini merkeze alan örgütlenme biçimlerine geçilmesi, süreçlerin hem verimlilik hem çevresel etki açısından yeniden tasarlanması önerilmektedir. İnsan ve kültür boyutunda ise yeşil ve dijital yetkinlik seviyelerinin belirlenmesi, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yaygınlaştırılması, etik ve sorumlu yapay zekâ kullanımı için açık ilkelerin ve eğitim programlarının geliştirilmesi kritik önem taşımaktadır.

Buraya kadar anlatılanlardan hareketle işletmelerin yapabileceklerine dair pratik öneriler özetle şu şekilde sıralanabilir: 1.) Türkiye Yüzyılı hedefleriyle uyumlu bir yeşil ve dijital dönüşüm yol haritası hazırlanması ve bunun yazılı hale getirilerek bu yol haritasının tüm paydaşlara iletilmesi, 2.) yeşil ve dijital projeleri sahiplenen üst düzeyde yetkilendirilmiş bir kurul ya da liderlik pozisyonunun oluşturulması, 3.) veri altyapısı ve yapay zekâ uygulamalarının çevresel performans göstergeleriyle entegre bir şekilde kurgulanması, 4.) çalışanlar için düzenli bir şekilde yeşil-dijital yetkinlik geliştirme programları yürütülmesi ve 5.) yapay zekâ kullanımına ilişkin etik, mahremiyet ve güvenlik ilkelerinin politika belgeleri ve iç yönergelerle netleştirilmesidir. Özellikle KOBİ’ler açısından teknoparklar, TTO’lar, meslek odaları ve üniversitelerle kurulacak iş birlikleri hem bilgiye erişim hem de maliyetlerin paylaşılması bakımından ikiz dönüşümü hızlandırıcı bir rol oynayacaktır.

Politika yapıcılar ve ekosistem aktörleri için ise ikiz dönüşümü destekleyecek teşvik ve düzenleme çerçevelerinin tutarlı biçimde tasarlanması, yeşil finansman ve dijitalleşme desteklerinin birbirini tamamlayacak şekilde kurgulanması, TTO’lar ve teknoparklar üzerinden

yaygınlaştırılabilecek iyi uygulama örneklerinin teşvik edilmesi önemlidir. Bu sayede Türkiye Yüzyılı'nda yalnızca belirli sayıda büyük ölçekli işletmenin değil, tüm üretim ve hizmet ekosisteminin yeşil ve dijital dönüşüm sürecine dâhil edilmesi mümkün olabilecektir. Son olarak bu çalışma kavramsal bir çerçeve ve model önerisi sunmakta; dolayısıyla ampirik sınaama açısından bazı sınırlılıklar taşımaktadır. Gelecek araştırmalarda, önerilen strateji–yapı–insan çerçevesinin farklı sektör ve ölçeklerdeki işletmelerde nitel vaka analizleri ve nicel ölçek geliştirme çalışmalarıyla test edilmesi; yeşil örgüt iklimi, yapay zekâya yönelik tutumlar ve çevresel örgütsel vatandaşlık davranışı gibi değişkenlerle ilişkisinin incelenmesi hem literatüre hem de uygulamaya önemli katkılar sağlayacaktır. Böyle bir araştırma gündemi, Türkiye Yüzyılı vizyonunun işletmeler düzeyinde somut karşılıklarının anlaşılmasına ve daha sürdürülebilir, yenilikçi ve kapsayıcı yönetim modellerinin geliştirilmesine zemin hazırlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, S. (2022). *Örgütlerde yeşil insan kaynakları yönetiminin önemi*. İksadi Yayınevi.
- Agarwal, R., Gao, G., DesRoches, C., & Jha, A. K. (2010). Research commentary—The digital transformation of healthcare: Current status and the road ahead. *Information Systems Research*, 21(4), 796–809.
- Aghina, W., Ahlback, K., De Smet, A., Lackey, G., Lurie, M., Murarka, M., & Handscomb, C. (2018). The five trademarks of agile organizations. McKinsey & Company. January report.
- Akbaba, A. N. B. (2024). İkiz dönüşüm: Bibliyometrik analiz. *ASÜ Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. Erişim adresi: asusbm.yoderg.aksaray.edu.tr
- Anadolu Ajansı. (2022, 28 Ekim). Türkiye Yüzyılı vizyonu tanıtıldı. Erişim adresi: <https://www.aa.com.tr>
- Arda, D. (2024). Investigation Of Artificial Intelligence Tools In Design Process And Creativity, Fen Bilimleri Enstitüsü, ODTÜ, yüksek lisans tezi.
- Ataman, M. (2023). *The Century of Türkiye: A New Foreign Policy Vision for Building the Türkiye Axis*. Insight Turkey, 25(3), 5–30.
- Baş, D., & Kesen, M. (2024). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Alanya Akademik Bakış*, 8(1), 174–194. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1300910>
- Ben Youssef, A. (2025). Twin transition: Digital transformation pathways for sustainable innovation. *Sustainability*, 17(21), 9491. <https://doi.org/10.3390/su17219491>
- Bianchini, S., Damioli, G. & Ghisetti, C. (2023). The environmental effects of the “twin” green and digital transition in European regions. *Environmental and Resource Economics*. 84(4), 877-918. <https://doi.org/10.1007/s10640-022-00741-7>
- Cansız, M., Dinçer, A., Sak, G., & Cunedioğlu, H. E. (2024). İllerin teknolojik gelişmişlik endeksi (ASO-İLTEK) (Yayın No. 70). Ankara Sanayi Odası.
- Chen, X., Kurdve, M., Johansson, B. & Despeisse, M. (2023). Enabling the twin transitions: Digital technologies support environmental sustainability through lean principles. *Sustainable Production and Consumption*, 38, 13-27. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2023.03.020>
- Copeland, J. (2015). *Artificial intelligence: A philosophical introduction*. John Wiley & Sons.
- Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi & T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2021). Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi (2021–2025). Ankara. Erişim adresi: <https://cbddo.gov.tr/uyzs>
- Deniz, N., & Büyük, K. (2023). İkiz Dönüşüm: Yeşil ve Dijital Dönüşüm. *Dijital Teknolojiler ve Eğitim Dergisi*, 2(1), 57-70.
- Diodato, D., Huergo, E., Moncada-Paternò-Castello, P., Rentocchini, F., & Timmermans, B. (2023). Introduction to the special issue on “the twin (digital and green) transition: handling the economic and social challenges”. *Industry and Innovation*, 30(7), 755-765.

- Doğan, O., & Seçkin, Z. (2025). Dijital dönüşümün değişim ve yenilik yönetimine etkisi. In G. Gül (Ed.), *Geleneksel örgütlerden dijital örgütlere dönüşüm – II* (ss. 143–177). İstanbul: Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub896.c3752>.
- European Commission. (2022). Shaping Europe's digital future. https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/shapingeurope-digital-future_en.
- European Commission. (2021). Digital Solutions for Zero Pollution. SWD(2021) 140 final. ALL/?uri=SWD:2021:140:FIN.
- European Commission. (2020). Stepping up Europe's 2030 climate ambition: Investing in a climate-neutral future for the benefit of our people. COM(2020) 563 final. Brussels.
- European Commission. (2019). The European Green Deal. COM(2019) 640 final. Brussels.
- European Parliament & Council of the European Union. (2023). Regulation (EU) 2023/956 establishing a carbon border adjustment mechanism (CBAM). Official Journal of the European Union, L 130/52.
- Fischer, H., Wiener, M., Strahringer, S., Kotlarsky, J., & Bley, K. (2023). Data-driven organizations: Review, conceptual framework, and empirical illustration. *Australasian Journal of Information Systems*, 27.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, 55(2), 1.
- Fezari, M., Al-Dahoud, A., & Al-Dahoud, A. (2023). Augmenting Reality: The Power of Generative AI. University Badji Mokhtar Annaba: Annaba, Algeria.
- Gelmez, E., & Işıklar, Z. E. (2025). Yeşil İnovasyon Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkisi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 60(3), 2295-2309.
- Ghafoori, A., Gupta, M., Merhi, M. I., Gupta, S., & Shore, A. P. (2024). Toward the role of organizational culture in data-driven digital transformation. *International Journal of Production Economics*, 271, 109205.
- Gillespie, N., Lockey, S., Ward, T., Macdade, A., & Hased, G. (2025). Trust, attitudes and use of artificial intelligence.
- Guandalini, I. (2022). Sustainability through digital transformation: A systematic literature review and guidance for future research. *Journal of Business Research*, 148, 456–471.
- Hou: Y., Song, L. R., & He, J. J. (2023). Greening the digital revolution: Assessing the impact of digital transformation on green total factor productivity in Chinese enterprises. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(45), 101585-101598.
- İmamoğlu, S. Z., İmamoğlu, S. E., Avsuz, A. A., & Türkcan, H. (2024). Dönüşümsel liderlik ve örgütsel çevikliğin dijital dönüşüm üzerine etkisi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 311-328.
- Kaman, D., & Bozkurt, Y. (2025). Sürdürülebilir kalkınma ve çevre: Geleceği şekillendirecek stratejiler. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (83), 299-316.

- Kesen, M., & Öselmiş, M. (2021). Yeşil insan kaynakları yönetimi ölçeği (YİKYÖ): Türkçe'ye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(4), 1231–1256.
- Koundouri, P., Landis, C., Toli, E., Papanikolaou, K., Slamari, M., Epicoco, G., ... & Moccia, S. (2023). Twin Skills for the Twin Transition: Defining Green & Digital Skills and Jobs. *AE4RIA, ATHENA Research Centre, Sustainable Development Unit*.
- Kumer, I. M., Weber, F., & Filho, W. L. (2025). Exploring the integration of sustainability and digital transformation as an organizational strategy: A systematic literature review and guidance for future research. *Revista de Administração da UFSM*, 18(4).
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J.-Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129–1157.
- Li, F., Nucciarelli, A., Roden, S., & Graham, G. (2016). How smart cities transform operations models: A new research agenda for operations management in the digital economy. *Production Planning & Control*, 27(6), 514–528.
- Merín-Rodrigáñez, J., Dasí, À., Alegre, J., & Hughes, M. (2025). Dynamic managerial capabilities for digital transformation in innovative SMEs: What are the effects on new product development performance?. *Journal of Business Research*, 201, 115709.
- Muench, S., Stoermer, E., Jensen, K., Asikainen, T., Salvi, M. and Scapolo, F., (2022). Towards a green and digital future, Publications Office of the European Union, Luxembourg, doi:10.2760/54, JRC129319
- Murire, O. T. (2024). *Artificial intelligence and its role in shaping organizational work practices and culture*. *Administrative Sciences*, 14(12), 316. <https://doi.org/10.3390/admsci14120316>
- Naamati-Schneider, L., Arazi-Fadlon, J., & Daphna-Tekoah, S. (2024). Navigating moral and ethical dilemmas in digital transformation processes within healthcare organizations. *Digital Health*, 10, 1–15. <https://doi.org/10.1177/20552076241242525>
- Özdemir, Ö. C. (2023). Siyasal iletişim perspektifinden Türkiye Yüzyılı vizyonu. M. Aygün (Ed.), *III. Uluslararası İlişkiler Sempozyumu: Özet bildiriler ve tam metinler kitabı* (ss. 62–63) içinde. Ardahan Üniversitesi.
- PwC. (2021). The EU Green Deal: what businesses need to know. PwC EU Green Deal Survey Report.
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2016). Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), 93–106.
- Saini, N., Suneja, V., & Ravita. (2025). Sustainable digital transformation: Navigating organizational roadblocks and strategic solutions. *International Journal of Organizational Analysis*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2024-4926>
- Sharma, S., Verma, K. ve Hardaha, P. (2023). Tarımda yapay zekanın uygulanması. *Hesaplamalı ve Bilişsel Mühendislik Dergisi*, 2 (2), 155-162.

- Sharma, S., & Chaudhary, P. (2023). Machine learning and deep learning. *Quantum Comput. Artif. Intell. Train. Mach. Deep Learn. Algorithms Quantum Comput*, 71-84.
- Srinivasan, V., & Takayama, L. (2016, May). Help me please: Robot politeness strategies for soliciting help from humans. In *Proceedings of the 2016 CHI conference on human factors in computing systems* (pp. 4945-4955).
- Tatlısu, E., Bağlı, H. H., Turan, A. Z., Hamurcu, A., & Eser, A. (2025). Yapay zekâ çağında endüstriyel tasarım: Uygulamalar ve eğitim üzerine etkileri. *Öneri Dergisi*, 20(MX Yaratıcı Endüstriler Çalıştay 2024: Yapay Zeka Çağında Yaratıcı Endüstriler Özel Sayısı), 154-188.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı. (2022). Türkiye Yüzyılı. Erişim adresi: <https://turkiyeyuzyili.com>
- T.C. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı. (2024). *İklim Değişikliği Azaltım Stratejisi ve Eylem Planı (2024–2030)*. Ankara.
- T.C. Ticaret Bakanlığı. (2021). *Türkiye Yeşil Mutabakat Eylem Planı*. Ankara.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, 58(4), 13-35.
- Türkiye İş Kurumu. (2024). *2024 Yılı Türkiye İşgücü Piyasası Araştırması Raporu*. Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü. Erişim adresi: <https://www.iskur.gov.tr/medya/5p4c1xr0/turkiye.pdf>
- Türkiye Yüzyılı. (t.y.). *Türkiye Yüzyılı vizyonu*. Erişim tarihi: 14.12.2025, <https://www.turkiyeyuzyili.com>
- UNEP. (2011). *Towards a green economy: Pathways to sustainable development and poverty eradication*. United Nations Environment Programme.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122, 889-901.
- Vincent, J. (2022). OpenAI's ChatGPT: The AI revolution in conversation. The Verge. <https://www.theverge.com/>
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long range planning*, 52(3), 326-349.
- Wooldridge, M. (2022). What is missing from contemporary AI? The world. *Intelligent Computing*.
- World Bank. (2024). Turkish firms' path to growth and market share lies in green solutions. World Bank Blogs.

- World Bank. (2022). The decarbonizing world: Competitive risk, strengths, and opportunities for Turkey. Washington, DC: World Bank.
- World Bank. (2022). Country Climate and Development Report: Türkiye. Washington, DC: World Bank.
- World Bank. (2012). *Inclusive green growth: The pathway to sustainable development*. World Bank.
- World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). Our common future. Oxford University Press.
- Xi, L., & Wang, H. (2024). The influence of green transformation on ESG management and sustainable competitive advantage: an empirical comparison of companies in the Pearl River Delta and Yangtze River Delta. *Sustainability*, 16(18), 7911.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122, 889-901.
- Yang, Y., Jiang, Y., & Yang, Y. (2024). Institutional logics and organizational green transformation: Evidence from the agricultural industry in emerging economies. *Journal of Environmental Management*, 370, 122932.
- Yurgiden, H., & Erdoğan, M. (2024). İKİZ DÖNÜŞÜMÜN SOSYAL, EKONOMİK, POLİTİK ETKİLERİ VE GEREKSİNİMLERİ. *Dumlupınar Üniversitesi İİBF Dergisi*, (14), 126-136.
- Zhao, Y. N., & Fang, W. (2023). How does digital transformation affect green innovation performance? Evidence from China. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1- 15.

BÖLÜM 5

ANADOLU'DA KADINLARIN ÖRGÜTLÜ GÜCÜ: BACIYAN-I RÛM'UN İZİNDE

Yeliz MOHAN BURSALI¹

¹ Doç. Dr. Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ybursali@pau.edu.tr, Orcid: 0000-0001-5239-8696

GİRİŞ

Kadınlar geçmişten günümüze tarih sahnesinde her dönem toplumsal gelişmeye katkı sağlamışlardır. Bu kapsamda topluma katkıları yalnızca aile içindeki rollerle sınırlı kalmamıştır. Yaşamın ekonomik, siyasi, sosyal, askeri ve kültürel tüm alanlarında erkeklerle birlikte etkin bir biçimde varlık göstermiş, yol almışlar ancak bunu yaparken kimi zaman kendilerine ön saflarda yer bulabilse de çoğu zaman arka planda kalmışlardır. Nitekim kadınların hem adları hem de katkıları çoğu zaman tarihin satır aralarında sıkışıp kalmış; anlatılar ve resmi kayıtlarda çoğu zaman erkekler ön planda yer almıştır. Bu yüzden kadının emeği de ya hiç görünmemiş ya da ikinci planda görünmüştür. Oysa tarladan eve, üretimden örgütlenmeye, inanç dünyasından toplumsal dayanışmaya kadar pek çok alanda kadınlar, toplumun gelişim ve dönüşümünde belirleyici roller üstlenmişlerdir. Bu durumun bir örneği de Anadolu coğrafyasında anılan “*Bâciyân-ı Rûm*” diğer bir deyişle “*Anadolu Bacıları*” örneğinde açıkça ortaya çıkmaktadır.

XIII. yüzyıldan itibaren Anadolu’da var olan ekonomik ve sosyal yapılanmalar içinde, özellikle kadınların örgütlü biçimde yer aldığı en çarpıcı ve dikkat çekici örgütlenmelerden birini de Bacıyan-ı Rûm oluşturmuştur. Tarihi kaynaklarda (Aşıkpaşazade, 1332) Ahiyân-ı Rûm (esnaf ve zanaatkârlar), Gaziyân-ı Rûm (savaşçı topluluklar) ve Abdalân-ı Rûm (dervişler) ile birlikte adları geçen Bacıyân-ı Rûm, özellikle bulunduğu tarihsel zaman dilimi ve dönemi açısından Anadolu’da kadınların ekonomik, toplumsal ve kültürel yaşamdaki etkin katılımlarını ve dönüştürücü rollerini ortaya koyan eşsiz bir örnektir. Zira o dönem birçok toplumda kadını ötekileştiren ve erkeğe bağımlı olarak gören anlayışlarla kıyaslandığında bu durum daha da çarpıcı bir hal almaktadır. Kadınların üretim süreçlerine dâhil olmaları, meslekî beceriler kazanmaları, bu süreçlerde diğer kadınlara da ön ayak olarak dayanışma ağları kurmaları ve bunun yanı sıra tasavvufî bir kimlikle hareket etmeleri bu oluşumu yalnızca mesleki bir örgüt değil aynı zamanda manevî bir topluluk haline de getirmiştir. Her ne kadar adları ve varlıklarından yalnızca sınırlı kaynaklarda (Aşıkpaşazade, 1332) söz edilse de Bacıyân-ı Rûm, Osmanlı dönemi öncesi Anadolu’daki toplum yapısının özgün karakterini ve özellikle kadınların toplumdaki yerini ve öncü rolünü ortaya koyması bakımından son derece önemlidir.

Kimi araştırmacılar bu yapının tarihsel gerçekliğini sorgulasa da hem arşiv belgeleri (Kırpık, 2015; Köprülü, 1991) hem de sosyo-kültürel bağlamda yapılan incelemeler Bacıyân-ı Rûm’un kadınların örgütlü varlığını temsil ettiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda Bacıyân-ı Rûm salt kadınlara yönelik tarihî bir merak unsuru değil aynı zamanda kadınların Anadolu’daki ekonomik ve örgütlü güçlerinin anlaşılması ve geleceğe ışık tutması açısından da temel bir kavşak noktasıdır. Bu kapsamda mevcut çalışmanın amacı, içinde yer aldıkları dönem itibarıyla kadınların toplumsal değişime katkılarını görünür kılan örgütlü yapıları Bacıyan-ı Rum’u incelemektir. Bu yönde çalışmada öncelikle Bacıyan-ı Rum’un varlığı yazındaki tartışmalı yaklaşımları da dikkate alarak tarihsel arka planda ele alınacaktır. Sonrasında bu kadın teşkilatının doğuşu, kurucusu ve toplumsal yaşamın birçok alanına katkıları açısından işlevsel yönleri ele alınıp değerlendirilecektir.

Tarihsel ve Kültürel Bağlamda Bacıyan-ı Rûm’un Varlığı

Toplumun diğer yarısını oluşturan kadınlar insanlık tarihi boyunca hemen her konuda erkeklerle birlikte yol almış olsalar da ne geçmişte ne de günümüzde çoğu alanda tam bir eşitlik söz konusu ol(a)mamıştır. Nitekim tarihi kaynaklar kadınların zaman zaman koşullar nedeniyle mağdur, zaman zaman da yok yere cezalandırılan kurbanlar olduklarını göstermektedir (Bulut,

2021:44). Bu yüzden de kimi topluluklar ve münferit durumlar dışında kadınlar çoğunlukla erkeklere tabii olmuştur. Evlenene kadar “*baba vesayeti*”, evlendikten sonra “*koca vesayeti*”, koca ölürse bu sefer de “*yönetimdeki erkeklerin vesayeti*” söz konusu olmuştur. Sonuçta her durumda erkek olan efendiler ile yöneticiler ister Bizans döneminde olsun isterse Ortaçağ döneminde olsun her daim kadınlar adına belirleyici ve karar verici konumda olmuşlardır (Briggs, 2023; Köroğlu, 2010). Dolayısıyla kadınlardan erkeklere bağımlı olmaları ve erkeklerin belirlediği kurallara itaat etmeleri istenmiştir. Örneğin XIII. yüzyıl İngiltere’inde dul bir kadının bekar kalmaya ya da yeniden evlenmeye ilişkin tercihinin feodal efendisinin hükmüne bağlı olması ya da kadının miras hakkı olarak verilen toprakların mülkiyetine ancak kralın izniyle sahip olabilmesi söz konusuydu. Üstelik sadece erkeklerin ve aristokratların değil seçkin kadınların çıkarlarını da kısmen dikkate alan ve “*Büyük Özgürlükler Sözleşmesi*” olarak ifade edilen 1215 tarihli Magna Carta (Uracin, 2025)’da bile kadın tam anlamıyla ne özgür olabilmiş ne de eşitliğe kavuşabilmiştir (Johnson, 2015; Scheurer Branigan ve Reis, 2015). Bu anlayışla çoğu toplumda geri planda bırakılan kadınlar açısından özellikle Ortaçağ dikkat çekici bir döneme işaret etmektedir. Ortaçağ Batı Avrupa’sında yasa metinleri, kadınlara dair ideolojik temsiller sunarak onların hem korunmasını hem de erkeklerce denetim altında tutulmasını amaçlamıştır. Bu metinler, kadınlara yönelik çelişkili bir tutumu yansıtmakta olup, kadınlar, bir yandan değerli ve sembolik sermaye unsuru olarak görülürken, diğer yandan ağır bir mali yük ve sorumluluk; aile onurunun zayıf halkası olarak görülmüşlerdir (Nelson ve Rio, 2013).

Kadının daha çok göz ardı edildiği bu dönemde bu tür eşitliksiz ve ayrımcı tutum sergileyen örneklerle rağmen bazı toplumlar ile hukuki yaklaşımlarda kadınların olması gerektiği gibi erkeğin tamamlayıcısı olarak görüldükleri ve erkeklerle eşit hak ve statülere sahip oldukları ifade edilebilir. Örneğin göçebe yaşam biçimine sahip olan İslamiyet öncesi Türk boylarında, kadınların ekonomik ve toplumsal yaşamdaki görünürlükleri ve konumlarının daha belirgin olduğu söylenebilir. Zira bu topluluklar açısından sürekli hareket hâlinde olmanın getirdiği zorluk ve zorunluluklar ailenin birliği ve devamlılığı için kadın ve erkeğin eşit katkısını bir gereklilik haline getirmiştir. Bu yüzden kadınlar, yalnızca ev içi rollerde değil, üretim, karar alma ve yönetim gibi konularda ve yeri geldiğinde savaş sahasında bile sorumluluk üstlenerek dengeleyici ve belirleyici bir konumda yer almışlardır (Bartholda 1990a; Kafesoğlu, 1992; Roux, 2000). Nitekim İslâmiyet öncesi ve göçebe yaşam tarzı bağlamında kadın, dönemin “*Alp*” tipi olarak idealize edilen erkek figürüne yaklaşmakta; ata binme, ok atma, kılıç kuşanma ve savaşta yer alma gibi davranışlarda erkeklerle benzer roller üstlenmiştir (Kaplan, 2010:99). Bu kapsamda İslamiyet öncesi Türk toplumlarında kadın erkek eşitliğinin sosyal bir norm olarak benimsendiği ve bu anlayışın İslamiyet’ten sonra da özellikle göçebe Türkmen topluluklarında da devam ettiği belirtilebilir (Kafesoğlu, 1992:176–180). Tucker (2008) bu görüşü destekler biçimde erken İslam dönemindeki hukuki düzenlemelerde kadınların “*hak sahibi birey*” olarak tanımlandığını ve bu durumun, özellikle göçebe ve ticaretle uğraşan topluluklarda toplumsal hayata daha fazla yansıdığını belirtmektedir. Buna göre İslam hukukunda kadınlar, mülkiyet, miras ve aile ilişkileri gibi konularda hak sahibi bireyler olarak tanımlanmışlardır (Esposito ve Delong-Bas, 1998; Tucker, 2008).

Kadının toplumsal varlığını destekleyen bu tarihsel eşitlik anlayışı ile birlikte hem İslam öncesi Türk toplumlarında hem de erken İslam hukukunda kadına atfedilen bu güçlü konum, Anadolu coğrafyasına taşınan kültürel mirasla birlikte kurumsal bir yapıya dönüşmüştür. Kadın erkek eşitliği ve dengesinin en özgün örneklerinden biri olan ve Anadolu’da kadınların örgütlü biçimde toplumsal yaşamdaki varlıklarını anlamlı kılan Bacıyan-ı Rum, kadınların ekonomik, toplumsal ve kültürel yaşama aktif katılımlarını simgelemekte; üretim, dayanışma ve eğitim alanlarında üstlendikleri dönüştürücü rolleri ortaya koymaktadır.

Bacıyan-ı Rum, Osmanlı tarihçilerinden Âşıkpaşazâde (Derviş Ahmed)’nin “*Tevârih-i Âl-i Osmân*” adlı eserinde (1332:205), XIII. yüzyıl Anadolu’sundaki göçmen toplulukları

sınıflandırdığı dört ana gruptan biri olarak yer almaktadır. Diğer toplulukları ise Gâziyân-ı Rûm (Anadolu Gazileri), Ahîyân-ı Rûm (Anadolu Ahileri) ve Abdalân-ı Rûm (Anadolu Abdalları) oluşturmaktadır (Âşıkpaşazâde, 1332; İslam Ansiklopedisi, 2025). Nitekim Aşıkpaşazade eserinde bu konuya “*Ve hem bu Rûm (Anadolu) da dört taife vardır, kim müsafirler içinde anılır. Biri Gâziyân-ı Rûm, biri Âhiyân-ı Rûm, biri Abdalân-ı Rûm ve biri Bâciyân-ı Rûm İmdi, Hacı Bektaş bunların içinden Bâciyân-ı Rûm’u ihtiyar etti kim o, “Hatun Ana” dır. Onu kız edindi, keşf ve kerametini ona gösterdi, ona teslim etti, kendi, Allah’ın rahmetine vardı*” (Âşıkpaşazâde, 1332:205) biçiminde yer vermektedir. Bununla birlikte Anadolu’nun İslam’ı ve Türklüğü benimsemesinde önemli katkıları olan göçmen Türkmen kadınlarının oluşturduğu bu grubun varlığına ilişkin, Tevârih-i Âl-i Osmân dışındaki tarihî kaynaklarda herhangi bir bilgi bulunmamaktadır. Zira Âşıkpaşazâde’nin de belirttiği üzere, Anadolu’ya yoğun göçlerin yaşandığı ve iktidar mücadelelerinin sürdüğü bu dönem, tarihî kaynaklara ulaşmanın en güç olduğu yüzyıllardandır (Çubukçu, 2015). Ayrıca o dönem yazılan eserlerin yazarlarının da erkek olduğu düşünüldüğünde kadınlara tarihsel kayıtlarda ya hiç ya da yeterince yer vermeme olasılığına dayanarak (Parlak, 2017) XIII. yüzyıl Anadolu’sunda ortaya çıkan bir kadın teşkilatına ilişkin doğrudan ve ayrıntılı belgeye ulaşmanın son derece güç olacağı tahmin edilebilir. Bu sebeple de o dönem böyle bir kadın teşkilatının gerçekten var olup olmadığı konusunda tartışmalar ortaya çıkmıştır. Bu tartışmaların gündeme gelmesinde yalnızca tek bir eserde adlarının geçmesinden öte anıldıkları dönem itibariyle dünyada ve özellikle batıda kadınların içinde bulundukları ikincil konumları ve erkeğe bağımlı bir toplumsal statüye sahip olmaları (Crowston, 2008) da etkili olmuştur. Nitekim genel olarak kadına atfedilen bu anlayış ve yaklaşımdan ötürü böyle bir kadın teşkilatının var olması kimi tarihçiler (Taeschner, 1932; Togan, 1970) için pek mümkün ve inandırıcı görünmemiştir.

İlk olarak Alman oryantalist (doğu bilimci) Franz Taeschner (1932) Bacıyan-ı Rum’un varlığını sorgulamış ve hatta o dönemde kadınların bir teşkilat kurmuş olabileceklerini olası bile görmemiştir. Bu yüzden Bacıyan-ı Rum ifadesinin ya yazım hatası ya da yanlış anlama sonucu bu kavrama dönüştüğünü belirtmiştir. Taeschner “*Bacıyân-ı Rûm*” ifadesinin aslında Anadolu Hacılarını ifade eden “*Hacıyân-ı Rûm* ya da Anadolu Sihirbazlarını ifade eden “*Bahşiyân-ı Rûm*” şeklinde yazılmak istenirken bu şekilde ortaya çıkmış olabileceğini düşünmektedir (Bayram, 1981). Togan (1970) da Taeschner’in Bahşı yaklaşımına katılan tarihçilerden olup sadece bu durumun bir yazım yanlışlığı değil telaffuz hatası olma ihtimali üzerinde durmuştur.

Bacıyan-ı Rum’un var olmadığına ilişkin görüşler karşısında Fuad Köprülü (1991), Taeschner’in Bâciyân-ı Rûm’u yazım hatası ya da yanlış anlaşılma sayan görüşünü reddederek, XIV. yüzyılda Hacıların ve -ruhani/sihirbaz/halk şairi ya da Uygur/Moğol yazısını bilen kâtip anlamındaki- Bahşlıların böyle önemli ve ciddi bir yapı oluşturmalarının mümkün olmadığını belirtmiştir. Zira Köprülü’ye göre ne Hacıların böyle özel bir teşkilat kurmaları İslam aleminde eşi görülmüş bir şeydir ne de Bahşlıların oluşturduğu bir topluluğun Anadolu’da yerleşmiş olmaları olasılık dahilindedir. Bunun da ötesinde hem Aşıkpaşazade’nin eserinde bu konuyla ilgili geçen cümlelerin hem de Bektaşî geleneğinde kadınlara “*bacı*” denmesinin bu durumu desteklediğine işaret ederek kadınlardan oluşan bir teşkilatın varlığının son derece gerçekçi ve olası olduğunu ortaya koymuştur. Köprülü’nün bu değerlendirmesine katılan Turan (1978:208) XIV. yüzyılda Anadolu’ya gelen bir Fransız elçisinin Türkmen kadınlarının erkekler gibi silah taşıyıp savaştıklarından bahsettiğini hatta Dulkadiroğulları boyuna bağlı otuz bin kadın süvariden söz ettiğini; bu durumun da Dede Korkut Destanı’ndaki kadın tasvirleriyle örtüştüğünü ifade etmektedir. Nitekim Kaplan (2010) ve Can (2023) Dede Korkut hikayelerinde kadın karakterlerin, dönemin toplumsal yapısında pasif bir konumda değil; tersine yaşamın, törenin ve kahramanlığın merkezinde yer alan güçlü birer özne olarak tasvir edildiklerini ifade etmektedirler. Bu anlatılarda kadınlar erkekler gibi “*alp*” ya da “*yiğit*”

nitelikleriyle öne çıkmakta, ata binen, silah kullanan, gerektiğinde savaş meydanına giden özellikleriyle anılmaktadırlar. Banu Çiçek ve Selcen Hatun gibi figürlerde hem fiziksel cesaret hem de eş seçiminde kararlılık ve eşitlik arayışının belirgin olduğu görülmektedir. Bamsı Beyrek ve Deli Dumrul örneklerinde kadınlar salt duygusal bağlılıkla değil; olayların gidişatını değiştiren, çözüm üreten ve akıl yürüten yönleriyle anlatının merkezinde yer almakta, bazı hikâyelerde de sadakat ve direnç sembolü olarak ifade edilmektedirler. Burla Hatun gibi karakterler ise aileyi bir arada tutan, soyun devamını sağlayan ve gerektiğinde stratejik kararlar alabilen bilge kadın tipini temsil etmektedirler. Bunun yanı sıra kuşatma ve esaret gibi kriz durumlarında kadınların gösterdiği liderlik ve inisiyatif gibi özelliklerin de Salur Kazan çevresindeki boy hikâyelerinde açıkça görüldüğü belirtilmektedir (Amirbayova, 2025). Metinlerde yer alan kadınlara yönelik saygılı hitap biçimleri de kadının toplumdaki yüksek statüsünün dile yansımaları göstermektedir (Şen, 2008). Bu değerlendirmeler ışığında Turan (1978)'a göre Âşıkpaşazâde'nin "Bâciyân-ı Rûm" ifadesi büyük olasılıkla bu savaşçı Türkmen kadınlara işaret etmektedir.

Sonuç olarak, Bacıyan-ı Rum'un tarihte var olup olmadığına ilişkin tartışmalar, sadece bir teşkilatın mevcudiyetine dair bilgi ve belge eksikliğinden kaynaklanmamaktadır. Bunun ötesinde hem dönem itibarıyla farklı toplumlarda kadının bağımlı ve ikincil konumunun "*Anadolu'da kadının yeri ve statüsü bu durumdan nasıl farklı olabilir?*" şaşkınlığından hem de kadınların tarihsel anlatılarda görünmez kılınmasından kaynaklanmaktadır. Ancak İslamiyet öncesi Türk toplumlarının -konar göçer yaşantılarının da getirdiği- eşitlikçi yapısı, Ortaçağ Anadolu'sunda Türkmen kadınlarının toplumsal ve ekonomik hayattaki etkin rolleri, destanlarda ve sözlü kültürde kadın figürlerine atfedilen kahramanlık ve bilgelik nitelikleri, böyle bir yapılanmanın tarihsel zeminini inandırıcı kılmaktadır. Bu bağlamda Bacıyan-ı Rum, yalnızca kadınların üretim ve dayanışma alanındaki örgütlü varlığını değil, aynı zamanda Türk-İslam kültürünün kadına dair özgün eşitlik anlayışını da temsil eden son derece simgesel bir kurum olarak değerlendirilebilir.

Ahiliğin Kadın Kolu Bacıyan-ı Rum'un Doğuşu ve Kurucusu Fatma Bacı

Anadolu'daki teşkilatlanma faaliyetlerinin kadın kanadını temsil eden ve dünyanın ilk kadın topluluklarından biri kabul edilen Bacıyan-ı Rum (Anadolu Bacıları)'a yani günümüzdeki adıyla "*Anadolu Kadınlar Birliği*"ne (Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, 2025) ilişkin kapsamlı akademik çalışmalar sınırlı olmakla birlikte, kökenlerinin XIII. yüzyıla uzandığı genel kabul görmektedir (Bayram, 1981; O.F.Köprülü, 2025). Anadolu'da bu yüzyıldan itibaren görülen toplumsal, ekonomik ve kültürel dönüşümler, yalnızca erkeklerin değil kadınların da aktif roller üstlendiği yeni örgütlenme biçimlerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Blessing, 2014; Cahen, 1968). Nitekim Selçuklu sonrası beylikler döneminde Anadolu toplum yapısı önemli bir dönüşüm sürecine girmiştir.

Göçebe yaşam biçiminden yerleşik düzene geçiş, üretim ilişkilerinde yeni örgütlenme biçimlerini ve dayanışma ağlarını beraberinde getirmiştir. Zira Moğol istilaları sonrası Anadolu'ya göç etmek durumunda kalan tüccar ve sanatkâr Türkler'in yerli esnaf karşısında varlık gösterebilmeleri ancak aralarında bir örgüt kurarak dayanışma sağlamalarıyla mümkün olmuştur. Bu gereklilik, fütüvvetnamelerde (fütüvvetin adap ve erkanı hakkında bilgi veren eserlerin ortak adı/ bkz. Ocak, 2025) yer alan ahlaki ve meslekî ilkeler doğrultusunda Ahilik adı verilen esnaf ve zanaatkârlar teşkilatının doğmasına zemin hazırlamıştır. Bu göçlerle birlikte Ahiliğin burada ortaya çıkması, bu kurumun Anadolu'ya özgü sosyo-ekonomik koşullardan doğduğunu göstermektedir (Cahen, 2014; Turan, 2010). Bu doğrultuda deri işçilerinin piri kabul edilen Ahi Evran'ın da bu dönemde Anadolu'ya gelmesi, teşkilatın oluşum süreciyle örtüşmektedir. Nitekim ahlak, sanat ve konukseverliği uyum içinde birleştiren Ahilik, Ahi Evran tarafından kurulmuş; kısa sürede öyle bir saygınlık kazanmıştır ki yüzyıllar boyunca esnaf ve sanatkâr teşkilatlarına yön vermiş, onların işleyişini düzenlemiştir. Hacı Bektaş

töreleriyle birlikte yeniçeriliğin kuruluşunda da etkili olmuş, hatta devlet adamlarının bile üyesi olmayı onur saydığı bir kurum hâline gelmiştir. (Çağatay, 1997:48-50)

Ahilik teşkilatının bizzat içinde olmasa bile bir uzantısı olarak kadınlar da varlık göstermişlerdir. Bu kapsamda kadınlar salt ev içi rolleri üstlenmekle kalmamışlar; ekonomik, eğitsel, manevi ve sosyal alanlarda daha görünür hâle gelmişler ve vakıf faaliyetleri, eğitim kurumları ile üretim birlikleri içinde aktif görevler üstlenmişlerdir (Ersay Yüksel, 2023; İzbul, 2022; Köken ve Örnek Büken, 2017; Ocak, 2006; Sırım, 2013; Tatlılıoğlu, 2012). Bu ortamda Ahilik yapılanmasının ahlaki, mesleki ve toplumsal ilkeleriyle paralel olarak gelişen ve benzer değerlere sahip olduğu düşünülen Bacıyân-ı Rûm teşkilatının, kadın emeğini örgütleyen ve destekleyen hem meslekî hem de ahlaki eğitime öncelik veren bir anlayışın ürünü olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla, beylikler döneminde kadınların ekonomik üretim, kültürel aktarım ve manevi rehberlik alanlarında toplumsal gelişmenin önemli bir unsuru hâline geldikleri görülmektedir. Nitekim Bacıyan-ı Rum'un adı ve varlığının Anadolu'da erkeklerden oluşan diğer sosyal zümrelerle birlikte anılması da bu kapsamda son derece manidar olup, dönemin sosyo-ekonomik dokusu içinde kadının yerini ve kadına verilen önemi göstermesi açısından da önem taşımaktadır.

Bacıyan-ı Rum teşkilatının varlığına ilişkin her ne kadar doğrudan belgeye dayalı kanıtlar sınırlı olsa da dönemin toplumsal yapısı, tasavvufî atmosferi ve fütüvvet anlayışı (Ayiş, 2019; Demirdaş, 2025) içinde kadınların da örgütlenmiş olmaları olası görünmektedir. Nitekim Çağatay (1997:244) “*Ahi örgütünde kadınlar üye olamazlar. O zaman Anadolu kadını kendisi ayrı bir örgüt (Bacıyan-ı Rum) yani Anadolu bacıları örgütünü kurdular*” diyerek bu kadın topluluklarının savaş dönemlerinde erkeklerle omuz omuza mücadele eden ve eski tarihimizde savaşlardaki kahramanlıklarıyla ün kazanmış dört savaşçı zümreden birini oluşturduklarını ifade etmiştir. Bu çerçevede Döğüş (2015), Fuad Köprülü'nün Gâziyân-ı Rûm'u Anadolu Alpları olarak değerlendiren görüşünü dikkate alarak Bâciyân-ı Rûm'un alp-eren nitelikli kadınlardan, yani mücahide bacılardan oluştuğu olasılığı üzerinde durmaktadır. Nitekim teşkilatın doğuşu Ahilik hareketinin ahlaki ve toplumsal ilkeleriyle ilişkilendirilen bir gelenek içinde şekillenmiştir. Ahi Evran'ın hem bir fütüvvet anlayışını hem de üretim dayanışma ekseninde bir meslek örgütlenmesini temsil ettiği düşünüldüğünde, kadınların da bu yapının dışında kalmamaları olası görünmektedir (Bayram, 1994; Köprülü, 1931). Bu bağlamda Bacıyan-ı Rum, hem üretim temelli Ahilik geleneğinin kadın uzantısı olarak hem de erken Anadolu toplumlarında kadınların ekonomik ve manevi etkinliğinin sembolik bir yansıması olarak değerlendirilebilir (Bayram, 1994; Çağatay, 1997). Nitekim birçok kaynakta Bacıyan-ı Rum “*Ahilerin kadınlar kolu*” (Köken ve Örnek Büken, 2018; Sırım, 2015; Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, 2025) olarak değerlendirilmektedir.

Dünyanın ilk kadın topluluklarından biri kabul edilen (Köken ve Örnek Büken, 2018) Bacıyan-ı Rûm'u kadınların örgütlenip güçlenmesini sağlamak amacıyla Ahi Evran'ın eşi Fatma Bacı'nın kurduğu (Tatlılıoğlu, 2012:69) ifade edilmektedir. Bacıyan-ı Rum teşkilatının kökeni tartışmalarında öne çıkan isimlerden biri olan Fatma Bacı adıyla bilinen; Bektaşî geleneğinin sözcüsü olan Vilâyetnâme'de yer alan diğer isimleriyle “*Kadıncık Ana*”, “*Hatun Ana*”, “*Kutlu Melek*”, “*Fatıma Hatun*”, “*Fatma Nuriye*” (Bayram, 1987a; Çubukçu, 2015: 221) kimi kaynaklarda Ahi Evran'ın eşi ya da yakın çevresinden bir müride (kadın derviş) olarak anılmaktadır (Ocak, 2011; H. Yıldız, 2013). Bayram (1994:32) Menâkıb-ı Evhadeddin-i Kirmânî'ye dayanarak Fatma Bacı'nın Şeyh Evhadeddin-i Kirmânî'nin kızı olduğunu ileri sürmekte ve Bacıyân-ı Rum ile bağlantısı olduğunu savunmaktadır. Ayrıca Bayram (1981) Fatma Bacı'nın Ahi Evran'ın eşi olduğunu ispata çalıştığı “*Anadolu Selçukluları Devrinde Anadolu Bacıları (Bacıyan-i Rum) Örgütünün Kurucusu Fatma Bacı Kimdir?*” adlı

makalesinde “....evde bulunan *Evhad-ud-Din Hamid el-Kirmânî'nin ehl-i haremi ise, kızı Fatma olup, Ahi Evren'in karısı olduğunda şüpheye mahal kalmamaktadır*” (s.465) ifadesine yer vermektedir. Bununla birlikte Ocak (2011:181) “*Vilâyetnâme'ye bakılırsa, Hacı Bektaş'ın Sulucakaraöyük'te bu boya mensup İdris Hoca ve eşi Kadıncık Ana ile yakın ilişki içine girdiği görülüyor*” dedikten sonra Kadıncık Ana'nın Hacı Bektaş'la yakınlığının tarihsel temelden yoksun kaldığını belirtmiş ve sonrasında Kadıncık Ana'nın kimliğinin hemen hemen meçhul olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte Aşıkpaşazade, Hacı Bektaş'ın (669/1271) Bacılara yakınlığından ve bu bacıların ileri gelenlerinden olduğu anlaşılan “*Hatun Ana*”ya bağlılığından söz etmekte ve Hacı Bektaş'ın bilgisini, kerametini ve nesi varsa Hatun Ana'ya emanet ettiğini bildirmiştir (Bayram, 1994). Yine O'na göre kadınlar önemli ruhani ve dini konumlar üstlenmişler ve Hacı Bektaş'ın adını taşıyan tarikat da onun ölümünden sonra bir kadın tarafından kurulmuştur. Bu kadın Hatun Ana olup, Anadolu Bacıları olarak bilinen mistik ve gezgin kadın topluluğunun önde gelen bir üyesi veya anası olarak ifade edilmiştir. (Kafadar, 1993:195; Bayram, 1987a). Benzer biçimde, Kuehn (2023), Kadıncık Ana'yı Hacı Bektaş-ı Velî'nin manevî halefi olarak tanımlamakta ve onunla birlikte erken dönem Bektaşîliğin öncüllerinde kadınların ruhani önder olarak rol aldığı tarihsel mirasın önemli bir potansiyel taşıdığını vurgulamaktadır. Bu noktada Kadıncık Ana ile Hacı Bektaş'ın manevi mirasçısı olan ve Abdal Musa ile birlikte ilk Bektaşî tarikatını kurmuş olan Aşıkpaşazade'nin Hatun Ana'sı ile aynı kimse oldukları ifade edilebilir. Gölpınarlı (1958) da Vilâyetnâme'ye dayanarak “.....*Hacı Bektaş, bir güvercin donunda gidip konacağı diyar'ı Rum'a kendisini ulaştıran yolculuğunu çıkışında, Rum ülkesinin dervişlerine (Rum Erenleri'ne), görünmeye alemlerden (ma'nâ âlemi'nden) kardeşlik selamı gönderir.....Selamı yalnızca bir kadın, Fatma Bacı alır. Fatma Bacı, Karaca Ahmed'in müşidi olan, Sivrihisarlı Seyyid Nureddin'in kızıdır. O sırada, dervişlerin aşını hazırlamaktadır.....(s.18).*” bunları aktarmakta ve Vilâyetnâme'nin başlıca kişilerinden biri olan Kadıncık (Fatma Ana) ile Fatma Kadın'ın karıştırılmaması gerektiğini ifade etmektedir. Velâyetnâme'de Kadıncık Ana'nın asıl adının Kutlu Melek olup Çepni boyuna mensup olduğu ve Çepni beylerinden Yunus Mukrî'nin oğlu İdris'in eşi olduğu belirtilmektedir (s.21-31). Bu değerlendirmeler ışığında ne Fatma Bacı ile Kadıncık Ana, Hatun Ana ya da Kutlu Melek'in aynı kişiler olup olmadığı konusunda ne Fatma Bacı'nın Ahi Evran'ın eşi olup olmadığı konusunda ne de Hacı Bektaş'la yakınlığı konusunda hala tam bir fikir birliğine varılamadığı belirtilebilir. Sonuçta hem Fatma Bacı hem de onunla ilişkilendirilen Ahî Evran, Hacı Bektaş-ı Velî ve Evhadüddîn-i Kirmânî gibi isimler, tarihsel kişiliklerinden çok menkıbevî yönleriyle günümüze ulaşmıştır. Bu durum, onların yaşadığı döneme dair kaynakların sınırlılığını ortadan kaldırmadığı gibi, dönemin tarihsel olarak aydınlatılmasında karşılaşılan temel güçlüğü de işaret etmektedir (Çubukçu, 2015:220).

Bazı araştırmacılar, Fatma Bacı'nın tarihsel kimliğinden ziyade, Ahilik teşkilatının kadın kolunu temsil eden sembolik bir figür olarak işlev gördüğünü belirtmektedirler. Bu bakış açısına göre, “*Fatma Bacı*” ismi kadınların üretkenlik, dayanışma ve maneviyat alanındaki etkinliğini görünür kılmak için oluşturulmuş bir ideal tip ya da temsili kişilik olabilir. Örneğin Mélikoff (1998) Bektaşî menkıbelerinde yer alan mitik anlatı yapısını ayrıntılı biçimde inceleyerek Kadıncık Ana (Kutlu Melek) ile Fatma Bacı adlarının zamanla birbirine karıştırıldığını belirtmektedir. Mikail Bayram'ın bu iki farklı figürü tek bir tarihsel kişilik gibi yorumlama eğilimini eleştiren Mélikoff, arşivlerde “*Hacı Ana*”, “*Hacı Bacı*” veya “*Ahî Ana*” gibi unvanlar taşıyan kadın şeyhlerin varlığına dikkat çekmektedir. Ona göre bu durum, bireysel adların çoğu kez sembolik ya da temsili anlamlar kazandığını göstermektedir. Ayrıca, Bayram'ın söz konusu karışımı, tarihsel olarak mümkün olmayan derecede uzun ömürlü ve efsanevi bir kadın imgesinin doğmasına neden olduğu uyarısında bulunmaktadır. Kuehn (2023) de Fatma Bacı'nın Kutlu Melek, Kadıncık Ana gibi farklı isimlerle anıldığını söyleyerek bu, sembolik/anlatısal katmanlara işaret etmektedir.

Tarihsel belgelerde ve anlatılarda Fatma Bacı'nın tam olarak kim olduğu diğer kadın figürleriyle aynı kişi olup olmadığı konusunda tam bir fikir birliği sağlanamamış olsa da denilebilir ki o dönem kadınlarını temsil eden hatta belki de hepsinin vücut bulduğu güçlü bir kadın şahsiyet olarak ismi özellikle menâkıbnâmelerde ve Bektaşî-Vefai çevrelerine ait rivayetlerde yer almakta; burada hem ahlaki rehber hem de örgütleyici bir figür olarak tasvir edilmektedir (Gündoğdu, 2022). Nitekim bu kişilik, Anadolu'daki kadın dervişlerin, sanatkârların ve zanaatkârların manevi öncüsü kabul edilmiştir. Bu durum, Fatma Bacı önderliğinde Bacıyan-ı Rum'un yalnızca ekonomik bir birlik değil, aynı zamanda tasavvufi ve eğitsel bir topluluk olarak da değerlendirilebileceğini göstermektedir. Her durumda gerek Ahi Evran'ın her bireyin meslek ahlakı içinde topluma hizmet etmesini öngören öğretileri (Bayram, 1991; Gündüz, 2010), gerekse Fatma Bacı etrafında şekillenen kadın dayanışması ve üretim anlatıları (Melikoff, 1992; Ocak, 2005a; M. Yıldız, 2013), Bacıyan-ı Rum'un doğuşunu açıklamada birbirini tamamlayan iki temel ekseni temsil etmektedir. Bu yönüyle teşkilat, hem Ahilik geleneğinin kadınlar aracılığıyla toplumsal alana taşınan bir uzantısı, hem de Anadolu'daki erken dönem kadın örgütlenmelerinin en dikkat çekici örneklerinden biri olarak değerlendirilebilir.

Bacıyan-ı Rum'un İşlevleri

Anadolu'nun XIII. yüzyıldan itibaren değişen ve şekillenen toplumsal yapısında Bacıyan-ı Rum, salt bir kadın topluluğu olarak değil üretimin, dayanışmanın, paylaşımın ve maneviyatın örgütlü bir biçimde vücut bulduğu bir kurum olarak belirmektedir. Bu yapı, dönemin erkek egemen yapıları arasında kadın emeğini görünür kılmış, toplumsal hayatın hemen hemen her alanında etkin roller üstlenmiştir. Bacıyan-ı Rum'un işlevleri, bir yandan zanaatkârlık ve üretim anlayışıyla toplumsal refahı desteklemiş, diğer yandan da kadınların eğitsel, ruhani ve hatta savunma temelli bir bilinçle ve yaklaşımla toplum içinde yer almalarını sağlamıştır. Dolayısıyla bu yapı, Anadolu'da kadını ve kadın kimliğini yalnızca edilgen bir varlık olmaktan çıkarıp üretici, koruyucu ve eğitici bir role evrilmesinin kurumsal zemini olarak değerlendirilebilir. Kadın emeğini, dayanışmayı ve maneviyatı iç içe geçiren bu kurumsal örgütlenmenin işlevleri, daha yakından bakıldığında üç ana ekseninde -ekonomik, sosyal ve kültürel, askeri ve savunma- biçiminde sınıflandırılabilir. Aşağıda bu yönde sırasıyla bu işlevlere yer verilmektedir.

1. Bacıyan-ı Rum'un Ekonomik İşlevleri

Bacıyan-ı Rum'un ekonomik işlevi, erken Anadolu şehir ekonomilerinde zanaat, üretim, eğitim ve sosyal iktisat hatlarını birbirine bağlayan bir "*kadın emeği ağı*" olarak ele alınabilir. Bacıyan-ı Rum'un ekonomik etkinliğinin temeli, Anadolu'daki zanaat ve üretim pratiklerini kadın emeğiyle bütünleştiren bir yapıya dayanmaktadır. Ahî teşkilatının örgütlenme biçimini örnek alan bu kadın topluluğu, özellikle dokuma, deri işleme ve gıda üretimi gibi alanlarda faaliyet göstermiştir. Bu durum, dönemin erkek hâkim meslek alanlarının (örneğin "debbağlık", yani deri işleme) kadın emeği ile desteklenmesine bir örnek oluşturmuş; kadınlar dolaylı veya doğrudan üretime katılarak ev ekonomisine, çalıştıkları coğrafyanın ekonomik yapısına katkı sağlamışlardır (Sabancılar Eren, 2024). Örneğin Kayseri ve çevresinde çadır, kilim, halı dokumacılığı, nakış-örgü, ip ve ipek üretimi gibi el sanatlarıyla kadınların üretime katıldığı belirtilmiştir (islamiktisadi.net, 2020). Bacıların hem üretici hem de eğitici işlev üstlenmeleri, üretimin ahlaki ilkelerle birlikte yürütülmesini sağlamıştır (Kafadar, 1995, s. 58). Kadınların bu şekilde örgütlü biçimde üretime katılmaları hem ev ekonomisinden kent ekonomisine geçiş sürecinde emek piyasasının cinsiyet temelli sınırlarını genişletmiş hem de Ahilik değerlerinin toplumsal tabana yayılmasına katkı sağlamıştır (Bayram, 1987b).

Ahî zümrelerinde olduğu gibi Bacıyan-ı Rum'da da çıraklık, kalfalık ve ustalık düzeylerinde bir eğitim hiyerarşisi bulunduğu düşünülmektedir. Kadınlar, yalnızca üretim

süreçlerinde değil; meslek etiği, toplumsal sorumluluk ve dini-manevi eğitim alanlarında da birbirini yetiştirir konumdaydı. Bu eğitimsel yapılanma, Anadolu'daki kadınların toplumsal görünürlüğünü artırmış, üretimi bir ahlaki görev hâline getirmiştir (Ocak, 2005b, s. 134). Ayrıca bu dayanışma biçimi, özellikle göç ve savaş dönemlerinde kadınların kendi aralarında yardımlaşma ve kaynak paylaşımı ağları kurmasına olanak tanımıştır (Kuehn, 2023).

Bacıyan-ı Rum'un ekonomik işlevi yalnızca üretimle sınırlı kalmamış vakıf ve zaviye sistemi aracılığıyla toplumsal refahın finansmanında da rol üstlenmiştir. Kadınların kurduğu veya işlettiği bu vakıflar, hem üretim gelirlerini kamusal hizmetlere yönlendirmiş hem de yoksul, yolcu ve öğrencilere iâşe desteği sağlamıştır (Barkan, 1942, s. 302–323). Bu durum, erken Osmanlı şehirlerinde kadın emeğinin kamusal alanda dolaylı biçimde tanınmasını sağlamıştır. Ayrıca bu vakıf yapıları, Anadolu'daki üretim merkezlerinin yeniden iskânında ve kolonizasyon süreçlerinde kadın liderliğinin ekonomik yansımalarını göstermesi bakımından da dikkat çekicidir (Faroghi, 2005).

Bacıyan-ı Rum'un ekonomik işlevi, dönemin Anadolu toplumunda kadınların üretim, eğitim ve yardımlaşma alanlarında üstlendikleri çok katmanlı rollerin somut bir tezahürü olarak değerlendirilebilir. Bu yapı, bir yandan üretim süreçlerini ahlaki ilkeler ve meslek etiğiyle bütünleştirirken, diğer yandan kadın emeğini toplumsal dayanışma ağlarının merkezine yerleştirmiştir. Vakıflar ve zaviyeler aracılığıyla yürütülen ekonomik faaliyetler, Bacıların yalnızca kendi topluluklarının refahına değil, toplumun genel sosyal dengesine de katkı sunmalarını sağlamıştır. Böylece Bacıyan-ı Rum, ekonomiyi bir gelir kaynağından öte, toplumsal bütünlüğü koruyan bir etik-ekonomik düzen olarak ele almıştır. Bu yönüyle teşkilatın ekonomik işlevi, onun sosyal, kültürel ve hatta askerî işlevleriyle iç içe geçmiş; kadınların hem üretici hem de dönüştürücü bir toplumsal aktör olarak konumlanmasının zeminini hazırlamıştır.

2. Sosyal ve Kültürel İşlevleri

Toplumsal dayanışma ve ahlaki düzen: Bacıyan-ı Rum teşkilatı, yalnızca üretim örgütlenmesiyle değil, aynı zamanda toplumsal dayanışma ve ahlaki bütünlüğü sağlama yönüyle de dikkat çekmektedir. Ahilik anlayışının kadınlar arasındaki karşılığı olarak, Bacılardan oluşan topluluklar yardımlaşma, konukseverlik, doğruluk ve emek ahlakı ilkelerini merkeze almışlardır. Bu ilkeler, Anadolu toplumunda kadınların hem ev içi hem de kamusal rollerini ahlaki bir çerçeveye oturtmuştur (Köprülü, 1931; Ocak, 2005). Bacıların birbirine “ana” ve “bacı” diye hitap etmeleri hem tasavvufî kardeşlik fikrinin hem de topluluk içinde hiyerarşiden çok dayanışmayı önceleyen bir yapının göstergesidir. Böylelikle Bacıyan-ı Rum, dönemin ahlaki ve sosyal dokusuna kadın eliyle yön vermiş, kadınlar arası güven ve dayanışmayı örgütlü bir değer hâline getirmiştir (Karakaya-Stump, 2020, s. 155).

Eğitim maneviyat ve toplumsal rol modelleri: Bacıyan-ı Rum, Anadolu'nun erken tasavvufî hareketleriyle güçlü bağlara sahip olmuştur. Kadın dervişlerin yer aldığı zaviyelerde ahlak, edep ve hizmet temelli bir eğitim anlayışı hâkim olmuştur (Flemming, 2002, s. 70). Bu eğitim, sadece dini bilgiyle sınırlı kalmayıp, toplumsal sorumluluk bilincini de beslemiştir. Bacılar, genç kızlara hem meslekî beceriler hem de manevî olgunluk ve hizmet etiği kazandırmış; böylece kadının toplum içindeki konumu “öğreten, yetiştiren ve rehberlik eden” bir figüre dönüşmüştür (Kuehn, 2023). Bu yönüyle teşkilat, Anadolu'da kadınların manevi rehberlik geleneğini kurumsallaştıran ilk örneklerden biri olarak görülebilir.

Kültürel aktarım ve kimlik inşası: Bacıyan-ı Rum'un kültürel işlevi, Anadolu'daki yerleşik yaşam biçiminin ve kadın kimliğinin inşasında önemli bir yere sahiptir. Teşkilatın faaliyetleri, üretimden eğitime, dayanışmadan dini ritüellere kadar pek çok alanı kapsadığı için, kadınların kültürel hafızada “üreten ve koruyan özne” olarak yer almasını sağlamıştır (Kafadar, 1995, s. 195). Bu yapı, göçebe gelenekten yerleşik düzene geçişte kadınların taşıyıcı rolünü pekiştirmiş; kültürel sürekliliğin en önemli aktörlerinden biri hâline getirmiştir (Ocak, 2005b).

Dolayısıyla Bacıyan-ı Rum, salt bir meslek birliği değil, aynı zamanda kadının ve kadın kimliğinin toplumsal meşruiyetini pekiştiren kültürel bir kurum olarak da değerlendirilebilir.

Sosyal ve kültürel işlevleriyle Bacıyan-ı Rum, Anadolu’da kadının hem üretici hem de eğitici bir özne olarak konumlanmasına öncülük etmiştir. Bu yönüyle teşkilat, ekonomik yapının ötesine geçerek ahlaki, eğitsel ve kültürel bir dönüşümün taşıyıcısı olmuştur. Kadınların sosyal statüsünü kolektif kimlik ve maneviyat temelli bir örgütlenme içinde yeniden tanımlayan Bacıyan-ı Rum, Anadolu toplumunda kadın liderliğinin tarihsel temellerini oluşturmuş; böylelikle askerî ve savunma boyutuna uzanacak bir dayanışma kültürünün de zeminini hazırlamıştır.

3. *Bacıyan-ı Rum’un Askerî ve Savunma Boyutu*

Kadınların Savunmadaki Rolü ve “Alp-Bacı” Geleneği: Bacıyan-ı Rum’un işlevleri arasında en dikkat çekici unsurlardan biri, kadınların gerektiğinde toprak savunması ve toplumsal direniş içinde aktif rol almalarıdır. Orta Asya’dan taşınan “alp kadın” geleneğinin Anadolu’daki yansıması olan bu tutum, yalnızca fiziksel güçle değil, inanç, sadakat ve dayanışma ruhuyla da tanımlanmıştır (Köprülü, 1931, s. 114; Barthold, 1990b). Dede Korkut anlatılarında ve erken Osmanlı menkıbelerinde yer alan Sarı Donlu Selcen Hatun veya Banu Çiçek gibi figürler, bu zihniyetin sembolik temsilcileridir. Bu kültürel miras, Bacıyan-ı Rum içinde de kadının savaşta olduğu kadar barışta da koruyucu kimliğini beslemiş, gerektiğinde erkeklerle omuz omuza mücadele etmeyi yani her alanda birliği ve uyumu ortaya koymuştur (Kafadar, 1995, s. 195).

Toplumsal Güvenlik ve Kriz Dönemlerinde Kadın Örgütlülüğü: Anadolu’nun XIII. ve XIV. yüzyıllarında yaşanan istilalar, iç karışıklıklar ve göç hareketleri, toplumsal güvenliği tehdit eden koşullar yaratmıştır. Bu ortamda Bacıyan-ı Rum, sadece ekonomik değil, aynı zamanda toplumsal direnci güçlendiren bir savunma ağı işlevi görmüştür. Zaviyelerde örgütlenen kadın toplulukları, hem iase ve tedarik zincirinin sürekliliğini sağlamış hem de kriz dönemlerinde yardım ve koruma faaliyetleri yürütmüşlerdir (Barkan, 1942, s. 302-323). Bu bağlamda Bacıyan-ı Rum, klasik anlamda askerî bir birlik olmasa da sivil savunma bilincinin kadın temsili olarak değerlendirilebilir (Ocak, 2005b, s. 141).

Sembolik ve Manevî Savunma Boyutu: Kadınların savunma faaliyetleri yalnızca fiziksel mücadeleyle sınırlı kalmamış bir anlamda manevî direnişin sembolü de olmuştur. Bacıyan-ı Rum üyeleri, tekkeler ve zaviyelerde hem dini öğretileri koruyarak hem de toplumda moral ve maneviyatın sürekliliğini sağlayarak bir tür ruhani savunma hattı oluşturmuşlardır (Karakaya-Stump, 2020, s. 156; Kuehn, 2023). Bu durum, Anadolu’daki tasavvufi yapılanmaların “fetih” ve “yerleşim” süreçlerinde kadınların manevî öncülüğünü kabul eden bir anlayışın göstergesidir. Dolayısıyla Bacıyan-ı Rum’un askerî yönü, yalnızca silahlı mücadeleyle değil, değerleri, inancı ve toplumsal birliği koruma refleksi ve anlayışıyla da tanımlanmalıdır.

Bacıyan-ı Rum’un askerî ve savunma boyutu, bu teşkilatın yalnızca ekonomik veya sosyal bir örgütlenme olmadığını; aynı zamanda toplumun kriz dönemlerinde çözüm, uyum ve denge unsuru olarak işlev gördüğünü de göstermektedir. Kadınlar hem üretim ve eğitim süreçlerinde hem de savunma ve maneviyat alanlarında faal olmuşlar böylece Anadolu’nun siyasi, sosyal ve kültürel direncinin özgün bir örneğini sunmuşlardır. Bu çok yönlü yapı, Bacıyan-ı Rum’u tarihsel olarak sadece erkeklerin ardında kalan kadınlardan oluşan bir “kadınlar birliği” değil, erkeklerle yan yana omuz omuza denge ve eşitlik içinde bir dayanıklılık ve değer koruma sistemi hâline getirmiştir.

SONUÇ

Bacıyan-ı Rum, XIII. yüzyıl Anadolu'sunun toplumsal, ekonomik ve kültürel yapısı içinde kadın emeğinin örgütlü bir biçimde kurumsallaştığı en özgün örneklerden birini temsil etmektedir. Kadınların üretim süreçlerinde, eğitimde, maneviyatta ve savunmada aktif roller üstlenmesi; dönemin ekonomik, toplumsal ve kültürel yaşamına sadece önemli katkılar sağlamakla kalmamış aynı zamanda yön verici bir nitelik de kazandırmıştır. İçinde bulunduğu zaman ve dönem itibarıyla bu teşkilat, Ahîliğin etik ve meslekî ilkelerini kadın dayanışmasıyla birleştirerek hem üretim ağlarının hem de toplumsal ahlakın sürekliliğini sağlamıştır. Böylece Bacıyan-ı Rum, sadece ekonomik bir birlik değil, aynı zamanda bir ahlak sistemi, bir dayanışma ağı ve bir değer yaratma modeli olarak varlık göstermiştir. Kadınların hem emek hem de düşünsel üretim yoluyla toplumun bütün katmanlarına dokunduğu bu yapı, tarih boyunca Anadolu'daki sosyal gelişmenin adeta “görünmeyen omurgası” olmuştur.

Bugün Bacıyan-ı Rum'un bıraktığı tarihsel miras, çağdaş kadın örgütlenmelerine yön gösterecek niteliktedir. Teşkilatın çıraklık-kalfalık-ustalık zinciriyle sembolleşen eğitim anlayışı, günümüzde mentörlük, girişimcilik ve toplumsal liderlik biçimlerinde yeniden yorumlanabilir. Vakıf ve zaviye düzeninin toplumsal refahı önceleyen yönü, modern dünyada kooperatif, sosyal girişim veya sürdürülebilir kalkınma modellerinde yeniden hayat bulabilir. Kadın emeğini etik bir üretim kültürüyle birleştiren bu anlayış, bugün de kadın kooperatiflerinde, mesleki dayanışma ağlarında ve gönüllü dayanışma platformlarında yeniden vücut bulabilir.

Bacıyan-ı Rum'un ekonomik üretimi toplumsal adaletin, eğitimi manevî olgunluğun, dayanışmayı da direncin simgesi hâline getiren çok katmanlı yapısı, geleceğin kadın teşkilatları için güçlü bir ilham kaynağı yaratmaktadır. Bu bağlamda, günümüz örgütlenmelerinde kadın emeğinin adil dolaşımını sağlayan pazar ağlarının, kriz dönemlerinde devreye girecek bakım ve yardım mekanizmalarının ve değer temelli liderlik programlarının geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Kadın dayanışmasının tarihsel bir hafızaya yaslanması, yalnızca geçmişle bağ kurmak değil, aynı zamanda geleceği daha adil, eşit, dengeli, uyumlu ve etik bir düzlemde inşa etmenin de ön koşuludur denilebilir.

Sonuç olarak Bacıyan-ı Rum, Anadolu'da kadınların üretici, koruyucu ve dönüştürücü bir özne olarak toplumsal yapıya yön verdiğini kanıtlayan bir modeldir. Bu model, bugün hâlâ güncelliğini koruyan bir duruma işaret etmektedir. Kadın emeği, bilgi, maneviyat ve dayanışma temelleri üzerinde yeniden örgütlendiğinde, toplumsal ilerleme yalnızca ekonomik anlamda değil aynı zamanda ahlaki ve insani bir nitelik de kazanır. Bacıyan-ı Rum'un ruhu, bu yönüyle geçmişin sayfalarına hapsolmuş bir hatıra değil, geleceğin kadın örgütlenmelerine ilham verecek canlı bir miras olarak varlığını sürdürmektedir.

KAYNAKÇA

- Amirbayova, E. (2025). Dede Korkut hikayelerinde kadınların liderlik rol ve özelliklerine ilişkin bir çözümleme. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 8(1), 1-19. doi:10.522848/ijls.1599971
- Âşıkpaşazâde (1332)., *Tevârih-i Âl-i Osmân*, İstanbul.
- Ayiş, M. Ş. (2019). Anadolu'nun İslamlaşmasında Ahî Evren ve Ahîliğin rol modelliği. *Bingöl Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, (13), 91-116.
- Barkan, Ö. L. (1942). Osmanlı İmparatorluğunda bir iskân ve kolonizasyon metodu olarak vakıflar ve temlikler. *Vakıflar Dergisi*, 2, 279-386.
- Barkan, Ö. L. (2015). İstila devirlerinin kolonizatör Türk dervişleri ve zaviyeler. *İnsan ve İnsan*, 2(5), 5-37.
- Barthold, W. (1990a). Orta Asya Türk tarihi hakkında dersler (H. D. Yıldız, Çev.). Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- Barthold, W. (1990b). Orta Asya Türk Tarihi Üzerine Araştırmalar. (Çev. H. Dursun). Ankara: Türk Tarih Kurumu.
- Bayram, M. (1981). Anadolu Selçukluları devrinde Anadolu bacıları (baciyan-ı rum) örgütünün kurucusu Fatma bacı kimdir?. *Belleten*, 45(180), 457-472.
- Bayram, M. (1987a). Bacıyân-ı Rum (Selçuklular Zamanında Genç Kızlar Teşkilatı), Konya: Gümüş Matbaası.
- Bayram, M. (1987b). Ahîlik ve Bacıyan-ı Rum üzerine araştırmalar. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları.
- Bayram, M. (1991). Ahî Evran ve Ahî Teşkilatının Kuruluşu. Konya: Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- Bayram, M. (1994). Fatma Bacı ve Bâciyân-ı Rûm, (Anadolu Bacıları Teşkilatı), Konya: Damla Ofset Matbaacılık.
- Blessing, P. (2014). Women patrons in medieval Anatolia and a discussion of Mâhbarî Khâtûn's Mosque Complex in Kayseri. *Belleten*, 78, 475-526.
- Briggs, Chris. «Women, Legal Status and Market Participation in Late Medieval England: Some Thoughts on Recent Research». *Estudios Medievales* 35 (2023): 228-48.
- Bulut, S. (2021). The history and function of sisterhood in Turkey: Bacıyan-ı Rum organization in medieval era. *Sawwa: Jurnal Studi Gender*, 16(1), 43-58.
- Cahen, C. (1968). Pre-Ottoman Turkey: a general survey of the material and spiritual culture and history c. 1071-1330. London: Sidgwick & Jackson.
- Cahen, C. (2014). The formation of Turkey: the Seljukid Sultanate of Rum: eleventh to fourteenth century. Routledge.
- Crowston C. Women, gender, and guilds in early modern europe: an overview of recent research. *International Review of Social History*. 2008;53(S16):19-44. doi:10.1017/S0020859008003593
- Çağatay, N. (1997). Bir Türk kurumu olan ahîlik, *Türk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Türk Tarih Kurumu Yayınları* VII. Dizi, Sa 104.

- Çubukçu, H. (2015). Bâciyân-ı Rûm ve Anadolu tasavvufundaki yeri. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, (5), 217-231.
- Demirdaş, Ö. (2025). Ahîlik ve Tasavvuf: Anadolu'daki ahlakî ve sosyal yapıların karşılaştırmalı analizi, *Sufiyye*, 18, 27-56.
- Döğüş, S. (2015). Kadın alplardan bacıyân-ı rum'a (Anadolu bacıları teşkilatı); Türklerde kadının siyasi ve sosyal mevkii. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 127-150.
- Ersay Yüksel, A. (2023). Beylikler döneminde anadolu'da inşa edilen ahî yapıları hakkında bir değerlendirme. *Diyanet İlmî Dergi*, 59, 1305-1338. <https://doi.org/10.61304/did.1375678>
- Esposito, J. L., DeLong- Bas, N. J. (1998). *Women in Muslim family law* (2nd ed.). New York: Syracuse University Press.
- Farooqi, S. (2005). Ottoman cotton textiles, 1500–1800. GEHN Conference, University of Padua.
- Flemming, B. (2002). Female dervishes in the Ottoman Empire. In M. Ş. Yalçinkaya (Ed.), *Women in the Ottoman World* (pp. 63–78). Istanbul: Isis Press.
- Gölpınarlı, A. (1958). *Vilâyet-nâme: Menâkıb-ı Hacı Bektaş-ı Velî*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- Gündoğdu, C. (2022). Hacı Bektâş-ı Velî, Sivas: Cumhuriyet University Publication,s No: 252.
- Gündüz, A. (2010). Ahî Evran'ın ahlak anlayışı ve sosyal etkileri. *Gazi Üniversitesi İlahîyat Fakültesi Dergisi*, 15(2), 63–84. <https://doi.org/10.17131/guid.2010.15.2.63>
- İslam Ansiklopedisi (2025). Bacıyan-ı Rum, https://islamansiklopedisi.org.tr/baciyan-i-rum?utm_source=chatgpt.com
- İslam İktisadı (2020). 'Bâciyân-ı Rûm' Teşkilatı Nedir? https://islamiktisadi.net/2020/12/06/baciyan-i-rum-teskilati-nedir/?utm_source=chatgpt.com
- İzbul, E. (2022). Anadolu Selçuklu Devleti'nde idarî, ekonomik ve sosyal hayat üzerine bir inceleme. *Troy Academy*, 7(1), 47-66.
- Johnson, V. R. (2015). The Magna Carta Of 1215, Government ethics, and women's rights. *Business and Legislation*, 8(1), 24-26.
- Kafadar, C. (1993). Women in seljuk and ottoman society up to the mid-9th century. in 900 years of the anatolian women, istanbul topkapı sarayı museum. edt.:g. renda. istanbul: turkish republic ministry of culture, *General Directorate of Monuments and Museums*, 192–205.
- Kafadar, C. (1995). *Between two worlds: the construction of the ottoman state*. Berkeley: University of California Press.
- Kafesoğlu, İ. (1992). *Türk millî kültürü* (8. bs.). İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Kaplan, M. (2010). Dede korkut kitabında kadın. *Journal of Turkology*, 9, 99-112.
- Karakaya-Stump, A. (2020). *The Kizilbash-Alevis in Ottoman Anatolia: sufism, politics and community*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Kırpık, G. (2015). Osmanlı arşiv belgelerinde bâciyân ı rûm izleri bâciyân-ı rûm'dan günümüze, Ankara, Türkiye, 18 Kasım 2015.

- Köken, A. H., & Büken, N. Ö. (2018). XIII. yüzyılda güçlü bir toplumun gelişmesine katkı sunan fatma bacı ve dünyanın ilk kadın örgütlerinden: Bacıyân-ı rûm (Anadolu bacılar teşkilatı). *Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Lokman Hekim Tıp Tarihi ve Folklorik Tıp Dergisi*, 8(2), 113-119.
- Köprülü, M. F. (1931). Türk Edebiyatında İlk Mutasavvıflar. İstanbul: Diyanet İşleri Yayınları.
- Köprülü, M. F. (1991). Osmanlı Devleti'nin kuruluşu, 4. Basım, Atatürk Kültür, Dil Ve Tarih Yüksek. Kurumu Türk Tarih Kurumu Yayınları VIII Dizi- Sa. 8C.
- Köprülü, O. F. (1991). Bâciyân-ı Rûm. TDV İslâm Ansiklopedisi. İstanbul: TDV İSAM. Erişim adresi: <https://islamansiklopedisi.org.tr/baciyani-i-rum> (erişim: 17.10.2025).
- Koroğlu, G. (2010). Bizans' ta kadın ve kadın takıları. *Osmanlı Bankası Arşiv ve Araştırma Merkezi*, 24(1), 1-15.
- Kuehn, S. (2023). Bektaşî Female Leadership in a Transnational Context: The Spiritual Career of a Contemporary Female Dervish in Germany. *Religions*, 14(8), 970.
- Mélikoff, I. (1992). Uyur İdik Uyardılar: Alevîlik-Bektaşîlik Araştırmaları (A. Yalçınkaya, Çev.). İstanbul: Cem Yayınları.
- Mélikoff, I. (1998). Hadji Bektach: un mythe et ses avatars. Leiden: Brill.
- Nelson, J., & Rio, A. (2013). Women and laws in early medieval Europe. In J. M. Bennett & R. M. Karras (Eds.), *The Oxford handbook of women and gender in medieval Europe* (pp. 103-117). Oxford University Press.
- Ocak, A. Y. (2005). Osmanlı İmparatorluğu'nda marjinal sûfilik: kalenderîler (XIV–XVII. Yüzyıllar). Ankara: Türk Tarih Kurumu.
- Ocak, A. Y. (2005). Türk sufiliğine bakışlar. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Ocak, A. Y. (2006). Türkiye Selçukluları döneminde ve sonrasında Vefai Tarikatı (Vefaiyye)(Türkiye popüler tasavvuf tarihine farklı bir yaklaşım). *Belleten*, 70(257), 119-154.
- Ocak, A. Y. (2011). Babailer isyanı: aleviliğin tarihsel altyapısı veya anadolu'daki islam-türk heterodoksisinin teşekkülü (5. bs.). İstanbul: Dergâh Yayınları.
- Ocak, A.Y. (2025). Fütüvvetnâme, https://islamansiklopedisi.org.tr/futuvvetname?utm_source=twitter&utm_medium=social
- Parlak, S. (2017). Ortaçağ'da Kadın Olmak. https://www.academia.edu/26461566/ORTA%C3%87A%C4%9E_DA_KADIN_OLMAK?utm_source=twitter&utm_medium=social
- Roux, J.-P. (2000). Türklerin ve Moğolların eski dini (L. Arslan, Çev.). Kabalcı Yayınları.
- Sabancılar Eren, S. (2024). Bir sivil toplum örgütü olarak bâciyân-ı rûm teşkilatı. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 80, 169-182.
- Scheurer Branigan, K., & Reis, C. A. (2015). Magna Carta-Still Paving the Long Road to Equality. *President's Perspective*, 41.
- Sırım, V. (2015). Osmanlı kadınının ekonomik hayata etkin katılımı: Bacıyân-I Rûm Örneği. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 4(8), 118-125.
- Şen, S. (2008). Dede korkut kitabı'nda kadına yönelik hitaplar. *Electronic Turkish Studies*, 3(2), 627-641.

- Togan, Z. V. (1970). Umumi Türk tarihine giriş, İstanbul: Hak Kitabevi
- Tucker, J. E. (2008). Women, family, and gender in Islamic law. Cambridge: Cambridge.
- Turan, N. (2010). Selçuklu ve osmanlı anadolu'sunda ahiliğin sosyo-ekonomik gelişim Süreci. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* (52), 151-187.
- Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı (2025). Bacıyan-ı Rum, https://Ahilik.ticaret.gov.tr/Ahilik/baciyan-i-rum-anadolu-bacilari?utm_source=chatgpt.com
- Turan, O. (1978). Türk Cihan Hakimiyeti Mefkûresi Tarihi, Cilt I-II, İstanbul: Nakışlar Yayınevi.
- Uracin, M. (2025). MAGNA CARTA Libertatum Büyük Özgürlükler Sözleşmesi, <https://www.istanbulbarosu.org.tr/files/docs/magna2017-2.pdf>
- Yıldız, H. (2013). Bâciyân-ı Rûm ve Anadolu kadınlarının sosyal hayattaki yeri. *Türkiyat Mecmuası*, 23(1), 267-286.
- Yıldız, M. (2013). Bacıyan-ı Rum: orta çağ anadolu'sunda kadın dayanışmasının kurumsal bir örneği. *Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Velî Araştırma Dergisi*, 67, 13-28.

BÖLÜM 6

ÖRGÜTSEL MUHALEFET: NEDENLER, KAVRAMLAR VE BOYUTLAR

Esin SAYIN¹

¹ Dr., Kosgeb, esinsayinn@gmail.com

GİRİŞ

Modern iş dünyasının rekabetçi, karmaşık ve belirsiz ortamında, örgütlerin sürdürülebilirliklerini sağlamaları büyük ölçüde çalışanlarının bilgi, deneyim ve yapıcı seslerinin duyulmasına dayanmaktadır.(Hosseini and sabokro, 2021a). Örgütsel muhalefet, çalışanların veya grupların örgüt içindeki uygulamalar, politikalar veya operasyonlara yönelik açık veya örtük itirazlarını, direnişlerini veya alternatif eylemlerini ifade eder.(Garner, 2009, 2016; Kassing, 1998; Morrison, 2014a; Piderit, 2000). Bu, grev veya protesto gibi kolektif eylemlerden, bireysel itaatsizlik, dedikodu, işi yavaşlatma veya alternatif normlar geliştirmeye kadar geniş bir yelpazede görülebilir(Kassing, 1997). Her ne kadar "muhalefet" kavramı olumsuz bir çağrışım yapsa da, akademik literatürde bu davranış; hataların düzeltilmesi, yenilikçiliğin, performansın, karar kalitesinin artırılması ve örgütsel öğrenmenin teşvik edilmesi ve demokrasinin geliştirilmesi açısından önemli bir geri bildirim mekanizması olarak ele alınmaktadır(Ak et al., 2024; Tutar and Sadykova, 2014).

Örgütsel muhalefetin kuramsal temelleri başlıca üç temel yaklaşıma dayanmaktadır(Agun, 2020) . İlk olarak, Hirschman (1970) tarafından geliştirilen "Ayrılma, Dile Getirme ve Sadakat"modeli, çalışanların iş yerindeki hoşnutsuzluklarına verdikleri tepkileri açıklar. Bu modelde çalışan, durumu düzeltmek için çaba sarf etmeyi seçmediğinde işten "ayrılma" yoluna giderken; örgütten ayrılmak yerine sorunları çözmek amacıyla kullandığı yapıcı ses "dile getirme"kullandığında, muhalefetin temelini oluşturmaktadır.Sadakat kavramıysa çıkış ve ses arasındaki kararı etkileyen değişkendir İkinci olarak, Tompkins ve Cheney (1985) tarafından ileri sürülen "Örtük Kontrol Kuramı",örgütsel iletişim ve karar alma süreçlerine odaklanır. Bu kurama göre, yöneticilerin çalışanları doğrudan emirler veya kurallar yerine; örgütsel değerler, inançlar ve düşünce kalıpları aşılıyarak yönlendirdiğini savunur. Kontrol mekanizmalarına karşı geliştirdikleri direnci ele alarak muhalefetin karar alma süreçlerindeki mantığa bir meydan okuma olduğunu ve kontrol kuramıyla bunun azalabileceğini ya da kültüre uygun tarzda ifade edileceğini savunur. Üçüncü temel kuram olan Infante ve Gorden (1987) tarafından oluşturulan "Bağımsız Düşünme Kuramı" ise, çalışanların düşüncelerini özgürce ifade edebildikleri bir ortamda örgütsel bağlılık ve üretkenliğin artacağını öne sürer. Bu yaklaşım, bağımsız düşünen çalışanların muhalefetini bireysel özerklik bağlamında yapıcı, akılcı ve örgütün çıkarları için yapılan bir katkı olarak ele alır.

Jeffrey Kassing (1997, 1998) tarafından geliştirilen ve literatürde en yaygın kabul gören modele göre tetikleyici bir olay, strateji seçimini etkileyen unsurlar, strateji seçimi ve muhalefetin ifadesi olmak üzere muhalefet süreci dört ana aşamada incelemektedir. Tipik tetikleyici olaylar arasında memnuniyetsizlik, verimsiz veya hatalı kararlar, örgütsel suiistimal, etik dışı uygulamalar, adil olmayan performans değerlendirme süreçleri, iş uygulamaları ve süreçlerindeki verimsizlik, belirsiz veya çelişkili roller ve sorumluluklar ve örgütsel değişiklikler yer alabilmektedir.(Kassing and Armstrong, 2002) Tetikleyici olaydan sonra strateji seçimiye kişilik ve değerleri içeren bireysel, iş arkadaşları ve yöneticilerle ilişkilerden veya örgüt kültürü ve algısı gibi örgütsel faktörlerden etkilenir. Son aşamada ise muhalefet, seçilen stratejiye bağlı olarak belirli bir hedef kitleye iletilir(Kassing, 1998; Kassing and Armstrong, 2002). Kassing(1998), muhalefetin kimlere yöneleceğine göre bu hedef kitleyi üçe ayırır: doğrudan çözüm yetkisi olan yöneticilere yönelik olan"açık/ yukarı yönlü"muhalefet, değişim gücü olmayan iş arkadaşlarıyla paylaşılan"örtük/ yatay" muhalefet ise iş dışındaki aile ve arkadaş çevresiyle paylaşılan hoşnutsuzlukları kapsayan bir tür psikolojik çıkışı simgeleyen "yerinden edilmiş" muhalefettir.

Örgütsel Muhalefet Kavramı

Çalışanların işleri ve örgütlerinin işleyişi hakkında söz sahibi olma ve yöneticilerini ya da üstlerini etkileme girişiminde bulundukları tüm yol ve araçlar çalışan sesini ifade eder ve bu çabaların hepsi

aslında çalışanların sesini duyurmak için seçtiği yollardır(Bashshur and Oc, 2015; Morrison, 2014b; Mowbray et al., 2015). Ses, çalışma koşulları, politikalar, prosedürler veya çalışma yöntemleri gibi çeşitli alanları ve konuları kapsayabilir ve resmi ve gayri resmi, doğrudan ve dolaylı, bireysel ve kolektif mekanizmalar aracılığıyla ortaya çıkabilir(Wilkinson et al., 2020a). Hirschman (2004) tarafından sadece örgütsel düzeyde değil devletler ve piyasalar olarak da ses kavramı incelenmiştir. Ses, "ister bireysel ister toplu olarak yönetime doğrudan dilekçe vererek, ister yönetimde bir değişikliği zorlamak amacıyla daha yüksek bir makama başvurarak, isterse kamuoyunu harekete geçirmeyi amaçlayanlar da dahil olmak üzere çeşitli eylem veya protestolar yoluyla olsun, sakıncalı bir durumdan kaçmak yerine onu değiştirmeye yönelik herhangi bir girişim" olarak tanımlanmıştır. (Hirschman, 2004; Mowbray et al., 2015; Wilkinson et al., 2020b) Ses duyulmadığında çalışanın istifa etmesi "ekonomik" bir tepki (çıkış) olarak değerlendirilirken; çalışanın kalıp durumu düzeltmeye çalışması, yani ses vermeyi seçmesi "politik" bir tepkidir ve sadakat duygusunun bir sonucudur.(Hirschman, 2004)

Ancak, çalışan sesi kavramının benzer disiplinler arasında bile farklı bir bakış altında ele alınması, konunun ne kadar derin olduğunu gösterir(Hosseini and sabokro, 2021b). Çalışan sesi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Endüstriyel İlişkiler ve Örgütsel Davranış gibi alanlar arasında büyük ölçüde farklı şekillerde ele alınmakta ve entegrasyon eksikliği, çalışan sesi konusunun kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını engellemektedir. Örgütsel Davranış araştırmacıları, mikro düzeyde konuyu ele alarak, çalışanları konuşmaya yönelten bireysel motivasyonları anlamakla ilgilenirler. Bu görüşe göre ses, örgütte yapıcı değişimi amaçlayan isteğe bağlı bir davranıştır, Çıkarların büyük ölçüde uyumlu, barışçıl olduğu varsayılır, sesin alternatifi sessizliktir. Endüstriyel İlişkiler araştırmacılarıysa, sesi, örgütten ayrı ve farklı olan işçi çıkarlarının ifadesi ve çalışanların öz-belirleme aracı olarak görür. İstihdam ilişkisinin de işçilerin ve yönetimin çıkarlarının çatışmalı olduğu varsayılır ve. makro düzeyde, kolektif ses yapılarına (sendikalar, işçi konseyleri) odaklanılır. Bu alanda sesin ana alternatifi ise çıkıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi araştırmacılarıysa çalışan sesini temel alarak iki literatürü birleştirir. Çalışan sesini sadece sendikal düzeyde değil, çalışanların kendi çıkarlarını ifade etmeleri için kullanılan yarı özerk takımlar gibi mekanizmaları da içerecek şekilde genişletirler. Bu alan, çalışan sesini, geniş kapsamlı çalışan katılımı kavramına ve işverenlerin yüksek performanslı çalışma uygulamalarını uygulama çabalarıyla ilişkilendirir.(Wilkinson et al., 2020a)

Sesin en net ve organize biçimlerinden biri ise muhalefettir(Garner, 2009; Kassing, 2002, 1997). Fikir ayrılıklarını ifade etmek bireysel bilinç ve farklılıklarının kaçınılmaz bir sonucu olarak, aileden işyerine, sınıftan kültürel gruplara kadar her türlü sosyal örgütlenme içinde kendini gösteren doğal ve evrensel ve varoluşumuzun başından itibaren geliştirdiğimiz tamamen iletişimsel bir tepkidir ve demokrasi gibi nispeten yakın tarihli bir siyasal sistemden çok daha kadimdir. (Gerring et al., 2012)

Ancak bu doğal tepki, örgüt gibi hiyerarşik yapılar içinde bir karmaşaya dönüşür. İş hayatına geldiğimizde ne kadar işimizde ehil olsak bile; dilimizi tutmamız gerektiğini, konuşacaksa da ne söyleyeceğimizi dikkatlice seçmemiz gerektiğini ve fikirlerimizi yumuşatırken de kendimizi ve duygularımızı yeterince ifade edemediğimizi hissediyoruz. Literatürde "sessizlik iklimi" olarak da adlandırılan bu durumda, iş yerinde konuşmanın bizim kariyerimiz açısından cezalandırılma ya da işini kaybetme gibi çeşitli riskleri barındırdığını hepimiz biliriz.(Morrison and Milliken, 2000; Waldron and Kassing, 2011). Bu yüzden işe gittiğimizde alışılmadık bir paradoksla karşı karşıya kalırız. Modern kültürle ve demokrasiyle beraber ifade özgürlüğü ilkelerine değer verir ve savunuruz, ancak bu ilkeleri her sabah iş yerimizin kapısında tekrar gözden geçiririz. Bu paradoksun yaygınlığı ve kabul görmesi, çalışanların kuruluşlar içinde nasıl ve neden muhalefet ettikleri konusunda ilginç soruları gündeme getirir ve kurumsal muhalefeti ilgili bir iletişim araştırma alanı olarak çerçeveler. Bu da kavramı sosyoloji, psikoloji, siyaset ve işletme gibi disiplinlerin literatür alanlarında da yıllardır gündemde tutar(Bettenhausen and Murnighan, 1991; Jetten and Hornsey, 2011; Packer, 2008; Wilkinson et al., 2020b).

Muhalefet, çatışmayla ilişkilidir ancak ondan bağımsızdır, her türlü olay ve soruna tepki olarak ortaya çıkar ve hem memnun hem de memnun olmayan çalışanlar tarafından paylaşılır kurumsal iletişimde olmazsa olmaz yönetilmesi kolay olmayan süreçlerdendir (Nabatchi et al., 2007). Çünkü muhaliflerin ne söyleyecekleri ve kime söyleyecekleri konusundaki tercihlerini şekillendiren değişkenleri anlamak ve geçmiş muhalefet deneyimlerinde nasıl konumlandığı hakkında daha az şey bilinmektedir. Ayrıca, sosyal medya, dijital platformlar veya e-posta yoluyla ifade edilen çevrimiçi muhalefetin yüz yüze görüşmelerden farklı olacağı gibi yayılma hızının da konuyu farklı bir bakış açısı kazandıracığı da kaçınılmazdır (Thompson et al., 2020). Teknoloji ve bugün yaşanan dijital dönüşüm, daha açık bilgilere zemin hazırlayarak üretebildiği bir iş dünyası modelinin oluşmasını sağlamaya çalışmaktadır (Yinanç, 2020). Bu bağlamda teknoloji ve dijital dönüşümün sağladığı açık bilgi ortamları, örgütsel muhalefetin daha görünür ve yapılandırılmış biçimde ifade edilmesine olanak tanımaktadır. Yinanç (2023)'e göre işletmeler, bireyler ve toplumlar teknolojiyi sürdürülebilirlik amacıyla kullanmalıdırlar. Bu durumda muhalefetin baskılanan bir tehdit değil, örgütsel öğrenme ve gelişimi destekleyen yapıcı bir geri bildirim mekanizması olarak değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

Böylesine çok perspektifli bir analiz için muhalefet olaylarının nasıl birbirine bağlı olduğunu ve muhaliflerin iletişim kanalları hakkındaki tercihlerinin, başkalarının muhalefete nasıl tepki verdiğini nasıl şekillendirdiğinin bilinmesi ve anlaşılması gerekmektedir. Muhalefeti ifade etmek ise, kişinin kendisini çoğunluktan ayırması veya uzaklaştırması ve hâkim görüşe muhalif bir duruş sergilemesi anlamına gelir. Örgütsel muhalefet doğal olarak çelişki ve fikir ayrılığı gerektirir (Kassing, 2011, 1997)

Alanyazında ki tanımlamalara bakılırsa; Graham'ın (1986) vurguladığı biçimiyle etik dışı uygulamalara karşı çıkma çabasını içeren örgütsel muhalefet, Hegstrom'un (1990) belirttiği üzere memnuniyetsizlik karşısında cesaret gerektiren bir duruşu barındırır. Kassing'e (1998) örgütsel muhalefeti işgörenlerin, kurumları ile aynı görüşü savunmadıkları durumlarda hissettikleri memnuniyetsizliğe bağlı olarak koydukları bir tepkiden bahsederken ölçülebilir bir davranış derken, Avtgis (2001) ile olan çalışmasında bu süreci işgörenlerin rahatsızlıklarını ifade etmede kullandıkları yöntemlere indirger. Garner (Garner, 2016, 2012, 2009) ise örgütsel muhalefeti, çalışan ve müşteri geribildirimlerini kapsayan, mevcut politika ve uygulamaları sorgulayan bir iletişim süreci olarak ele alır. Shahinpoor ve Matt (2007) örgütsel muhalefeti demokratik ve etkin örgütlerin temel yapıtaşı olarak değerlendirirken, Goodboy, Chory ve Dunleavy (2008) işyerindeki olumsuzluklardan doğan memnuniyetsizliklerin paydaşlara sıkça ifade edilmesi biçiminde açıklar. Waldron ve Kassing (2011) bunu iş görenlerin politika ve uygulamalara yönelik iletişimsel tepkisi olarak görür. Ragland (2012), işgörenlerin örgütten farklı duygular taşıması ve fikirlerini açıklamasıyla ilişkilendirir. Ulukaya ve Torun (2024) çalışanların katılımcı iş ortamında, yöneticilerin duyarlılığı ve sorunlara hızlı çözüm bulunması koşuluyla, anlaşmazlıklarını doğrudan ve açıkça ifade etme süreci ile bunun tehditle istifa, sessizlik, işi savaştırma veya verimsiz çalışma gibi stratejik davranışlara dönüşebilme potansiyeli olarak tanımlanabileceğine dikkat çekmiştir. Örgütsel muhalefet örgüt iş görenlerinin örgütsel politika, uygulamalara veya zorunluluklara ilişkin görüşlerini dile getirirken yöneticilerin benimsediği herhangi bir örgütsel politika, uygulama veya davranış biçimiyle ters düşme ve söz konusu uygulamayı onaylamayan iş görenlerin protesto ya da karşı çıkma davranışını kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilmektedir. (Garner, 2017)

Temelde bir iletişim ve davranış eylemi olarak tanımlayabildiğimiz örgütsel muhalefeti alanyazında farklı yazarlar farklı bileşenler üzerinden açıklamışlardır. Temel çıkış noktası olan anlaşmazlık üzerinden değerlendirdiğimiz de Graham (1986), Sarkar (Sarkar, 2009) ve Garner (Garner, 2016)'ın vurguladığı gibi, bu durum örgütün etik olmayan uygulamalarından, politikalarından veya olumsuz olaylardan (Goodboy et al., 2008) kaynaklanabilir. Bunun yanı sıra ifade biçimi ve kapsamı bakımından muhalefet, pasif bir memnuniyetsizlikten ziyade, aktif bir şekilde dışa vurulan bir tepkidir. Kassing (1997)'in işaret ettiği gibi, işgörenin farklı düşündüğü ve hissettiği noktaları sözlü olarak ifade etmesidir. Bu ifade, yalnızca yöneticilere değil, çevredeki tüm paydaşlara yönelik olabilir (Goodboy et al., 2008) ve geri bildirim mekanizmalarını (Garner, 2009; Ulukaya and Torun, 2024)

veya diğer iletişimsel tepkileri (Waldron and Kassing, 2011) kapsar. Nihai Amaç üzerinden değerlendirildiğinde de sadece şikayet etmek üzerine kurgulanmayarak aynı zamanda değişim yaratmayı kapsamaktadır. Graham (1986)'ın erken tanımında belirttiği "değiştirme veya karşı çıkma çabası" ile Zaini vd. (2017) 'nın vurguladığı "çıktıları değiştirmeye yönelik girişim" bu amacı net bir şekilde ortaya koyar. Örgütsel İşlev açısından muhalefet, bir yönetim sorunu olarak görülmekten ziyade, demokratik ve sağlıklı bir örgüt yapısının temel taşıdır. Shahinpoor ve Matt (2007) bunu "etken, verimli ve demokratik örgütün yapıtaşı" olarak tanımlarken,.Stohl ve Cheney çalışan sesinin örgütsel demokrasi için önemli olması kadar sistem içinde yok ederek muhalefeti görünmez kılarak paradoksal bir iktidar mekanizması olarak da işleyeceğini ifade etmişlerdir.(2001). Garner, vd.(2012)'nin işaret ettiği gibi, bu sorgulayıcı geri bildirimler, örgütün kendini yenilemesi ve geliştirmesi için kritik bir fırsat sunar. Sonuç olarak, örgütsel muhalefet, örgüt içindeki sessiz çoğunluğun değil, Hegstrom (1990)'un deyimiyle "cesaretli olan" ve fikirlerini dile getiren bireylerin, örgütsel gelişim ve etik standartların gözetilmesi için giriştiği, kaçınılmaz ve gerekli bir örgütsel iletişim sürecidir.

Türler ve Sınıflandırmalar

Bu genel tanımlardan hareketle, örgütsel muhalefetin nedenlerini ve türlerini sınıflandırmak, konuyu daha iyi anlamamızı sağlar. Muhalefetin ortaya çıkış nedenlerini anlamak için, bireyin hangi menfaat düzeyinde hareket ettiğini anlamak faydalıdır. Graham'ın(1983) Tezinde, farklı örgütsel muhalefet türlerini, tartışma konusu olan menfaat düzeyine göre üç ana düzeye ayırmıştır. Bunlardan ilki alt-örgütsel menfaatlerden kaynaklanır ki kişisel veya alt birim menfaatleri arasındaki tehditlerden veya çatışmalardan kaynaklandığında ortaya çıkmaktadır. Bunu her hangi bir çalışanın kendi kariyer hedeflerine ulaşamaması veya departmanının kaynaklarının kısıtlanması nedeniyle itiraz etmesi durumunda verdiği tepkide görebiliriz. İkincisiyse örgütsel menfaatler üzerindeki muhalefettir. Bu da örgütsel hedeflere ulaşmanın en iyi yolu hakkında bir anlaşmazlık olduğunda ortaya çıkar .Bunu daha çok ara kademe yönetici arasında görebiliriz. Bir pazarlama stratejisinin mi yoksa bir maliyet azaltma politikasının mı şirketin başarısı için daha iyi olduğu konusunda anlaşmazlığa düşebilir ve muhalefete dönüştürebilirler. Son olarak Üst-Örgütsel Menfaatler sınıflandırılabilir. Bu aslında Graham ın tezinin ana konusu olan örgütsel politikaların veya uygulamaların daha büyük toplumsal iyiliğe bağlı olan yasal veya etik ilkeleri ihlal ettiğinin düşünülmesi nedeniyle ortaya çıkar "İlkeli Kurumsal Muhalefet," çalışanların işyerindeki mevcut politika veya uygulamalara vicdani bir itiraz nedeniyle, kişisel bir şikayetten uzak olarak belirli ahlaki kriterleri baz alarak mevcut örgütsel statükoyu protesto etme ve/veya değiştirme çabasıdır. Bu muhalefette "İlke" esas alınmaktadır çünkü bir prensibin ihlal edilmesine atıfta bulunulur. Çalışan örgütte karar vericiler ya da üstü tarafından sergilenen bir davranışı, bir tür kişisel olmayan değer sistemi kullanarak değerlendirdiğinde ve bu davranışı eksik bulduğunda ortaya çıkar .Söz konusu davranışın adalet, dürüstlük veya ekonomi gibi bir standardı ihlal etmesinden kaynaklanır . Örneğin Bir çalışan, bir ürünün kalitesinin "kamu güvenliğine yönelik haksız bir tehdit" olarak gördüğünde, işyerindeki ahlaki yanlışları algıladığında bunları "etik dışı" ya da "yozlaşmış" olarak değerlendirilebilir ve buna tepki verebilir. İlkeli kurumsal muhalefetin, diğer muhalefet biçimlerinde bulunmayan "kamusal bir anlamı ve amacı" vardır . Kişinin normatif veya ideal kriterlere dayalı eleştirileri, muhalefet sürecinin niteliğini değiştirebilecek ahlaki bir güç oluşturur Eğer işletmeler bu uyarıyı dikkate alıp kendini iyileştirirse yani yapıcı bir örgütsel değişim söz konusu olabilirse. muhalefet amacına ulaşmış olur. Ancak bulgular, bu uyarıların çoğunun (üçte ikisinin) etkili bir problem çözme ile sonuçlanmadığını göstermektedir.

Graham muhalefetin ahlaki temelini ve odağını incelerken, Jeffrey W. Kassing muhalefetin iletişimsel yönüne, yani kime ve nasıl yönlendirildiğine odaklanmıştır. Jeffrey W. Kassing'in 1998 tarihli makalesinde Muhalefetin, genellikle Çalışan Sesi ve İhbarcılık ile eş anlamlı olarak kullanıldığına ancak muhalefetin bu ikisi arasında özgün bir konumda olduğunu savunur. ° Çalışan Sesi, muhalefeti de kapsayan daha geniş bir çalışan iletişim davranışları yelpazesini ifade ederken, İhbarcılık, organizasyon dışındaki harici kitlelere (halka) bir anlaşmazlığın duyurulmasıdır. Muhalefetin, bir çalışanın örgütün uygulamaları, politikaları ve operasyonları hakkında anlaşmazlık

veya çelişkili görüşlerini ifade etmesini içeren önemli bir iletişim aktivitesi olup psikolojik ve politik kısıtlamalarla mücadele etmeyi içeren, çalışanın örgütten ayrılma deneyimini de kapsayan çok aşamalı bir süreç olarak tanımlar. Bu çelişkili veya karşıt görüşler, çok çeşitli yollarla ve farklı yönlerle (örneğin, yukarıya, yanlara, dışarıya) iletebilir. Daha önceki araştırmalar genellikle muhalefeti sadece ihbarcılığın aşırı bir biçimi olarak görmüş veya muhalefetin farklı biçimlerde mevcut olduğu gerçeğini (Graham, 1986) dikkate almamıştır. Kassing, bu karmaşıklığı gidermek için ölçüm aracının yeniden yapılandırılması gerektiğini savunmuş ve muhalefeti değerlendirirken, çalışanların iş yerinde ifade özgürlüğünü ne ölçüde kullandığını ölçmüştür.

Kassing, bu yaklaşımdan yola çıkarak muhalefeti üç temel boyutta sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma, muhalefetin kimlere ifade edildiğine ve nasıl algılandığına dayanır. Kassing(1998), muhalefeti daha iyi operasyonelleştirmek için bir model önermiş ve bu modelden türetilen önermeleri, üç ayrı çalışma ile test ederek üç farklı boyut olarak konuyu kavramsallaştırmıştır. Bu boyutlar, muhalefetin kimlere ifade edildiğine ve ne şekilde algılandığına (düşmanca mı yoksa yapıcı mı) bağlıdır:

A. Dile Getirilmiş Açık Muhalefet: Çalışanın anlaşmazlığı yönetim, süpervizörler ve kurumsal yetkililer gibi üst yönetime, içeride doğrudan ve açıkça ifade etmesidir. Çalışanlar, muhalefetlerinin yapıcı olarak algılanacağına ve bunun kendilerine karşı kullanılmayacağına inandıklarında bu yolu kullanırlar(Kassing, 2002, 1998). Burada dile getirilen muhalefet, çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılıkla pozitif olarak ilişkilidir(Holland et al., 2017; Kassing, 2008; Morrison, 2014c). Örgütte yüksek rütbeli biriyle güçlü bir ilişkiye sahip olmak ve yönetimin girdiye açık olduğunu hissetmek yani değişim yaratacakları hakkında pozitif bir inanca sahip olanlar, bu tür muhalefeti benimserler(Kassing, 2000; Kassing and McDowell, 2008). Bunlarla beraber kişinin tartışmaya açık olması, iç denetim odağına sahip olması ve örgütte üst düzeyde bulunması da bu muhalefet tarzını benimsemeye eğilimi artırır.(Kassing and Avtgis, 2001)

B. Düşmanca / Gizli Muhalefet: Düşmanca ya da gizli muhalefet, çalışanların kendilerinin karşıt olarak algılanacaklarına inandıklarında, ancak gelecek tepkilere karşı bazı güvencelere (kıdem, uzmanlık vb.) sahip olduklarında, içerideki etkisiz kitlelere yönelik yaptıkları, agresif ifade biçimidir. Genellikle bu muhalefet türü kişisel çıkar meseleleriyle ilgilidir(Garner, 2017; Kassing, 2002, 1998). Çalışanların endişelerini, geri bildirimlerini yönetimle paylaşamayacaklarını hissettiklerinde veya paylaştıklarında beklenen sonucu alamadıklarında gizli muhalefete başvururlar.(Morrison and Milliken, 2000) Gizli muhalefet davranışı, örgüt içinde ifade özgürlüğü, çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılıkla negatif olarak ilişkilidir.(Holland et al., 2017; Kassing and McDowell, 2008; Morrison, 2014b) Kişinin tartışmaya açık olması yani sözlü çatışma düzeyinin yüksek olduğu ve dışsal dednetim odaklı olduğu durumlarda bu muhalefet tarzının benimsenme eğiliminin yüksek olduğu tespit edilmiştir(Kassing and Avtgis, 2001)

C. Yer değişmiş (dışsal) muhalefet: Anlaşmazlığın örgüt dışındaki kitlelere (aile üyeleri, eşler/partnerler, arkadaşlar) veya sorunu çözme yeteneği olmayan iş arkadaşlarına (etkisiz iç kitleler) ifade edilmesidir(Kassing, 2002, 1998; Morrison, 2014c). Çalışanlar, üst yönetimden gelecek tepkilerin riskinin yüksek olduğunu hissettiklerinde, bu davranışı düşmanca olarak algılanma riskini azaltmak için kullanırlar(Kassing and Avtgis, 2001). Bu davranış, çalışanların yöneticileriyle düşük kaliteli ilişkilerinin olduğunda kendilerini örgüt içinde muhalefeti ifade etme yeteneğinden yoksun olduklarını düşündüklerinde yaparlar. (Payne, 2014).Bu çalışanlar işdeneimi az, örgütsel bağlılıkları düşük ve işten ayrılmayı düşünenlerdir. (Kassing, 1998; Kassing et al., 2012)

Kassing'in bu modeli, daha sonraki çalışmalarla daha da geliştirilerek, muhalefetin hangi tetikleyici olaylardan sonra hangi kanallara yöneldiğini açıklamaya başlamıştır. Kassing ve Armstrong'un

makalesi (2002), önceki literatürün tanımladığı muhalefet biçimlerinin aslında tetikleyici olayın doğası ve çalışanın misilleme korkusu ile yakından ilişkili olduğunu, bu ilişkinin de izlenim yönetimi teorisiyle açıklanabileceğini göstererek alana muhalefet sürecini başlatan olayların türü ve nedenleri, çalışanın hangi kanalı seçeceğini nasıl belirlediği de içeren metodolojik ve teorik derinlik katmıştır. Çalışmada, muhalefeti tetikleyici olaylar iki boyutta sınıflandırılarak ve ölçülebilir hale getirerek analiz etmiştir. :Yanlış karar alma, verimsizlik, etik dışı uygulamalar, çalışanlara haksız muamelede bulunmak, gereksiz ve fazla kaynak kullanmak gibi konular Muhalefete yol açan Olayın Konusu olabilir. Bu konular etrafında olayın odağıysa çalışanın kendi durumuyla ilgili olarak (maaş, roller gibi) İş arkadaşlarını ilgilendiren konularla(diğerlerinin uğradığı haksızlıklara tepki) ilgili ya da. organizasyonun genel işleyişiyle(etik değerlerle) ilgili olabilir. Odak ve konu başlaticılarının birleştirilmesiyle Muhalefet. Diğer Odaklı(iş arkadaşlarıyla ilgili), Fonksiyonel (karar alma, değişim yönetimi, verimsizlik gibi işlev ve süreçleriyle ilgili) ve Koruyucu muhalefet (Çalışanın kendisine, iş arkadaşlarına veya müşterilere zarar verilmesini önleme ve etik konularla ilgili) olmak üzere üçe ayrılmıştır. Çalışanlar, amirlerinin gözünde yapıcı mı yoksa düşmanca mı görüneceklerini hesaplarlar ve riskini en aza indirmeye çalışırlar. Bu nedenle Çalışanlar, Fonksiyonel ve Diğer Odaklı tetikleyici olaylara tepki olarak, muhalefeti Yönetime yani Yukarıya Doğru veya İş Arkadaşlarına yani Yanal Muhalefet olarak yönlendirmeyi tercih etmiştir. Bu şekilde davrandıkların da, çalışanlar kendilerini organizasyonun başarısı ve refahıyla ilgilenen kişiler olarak konumlandırmaktadırlar. Koruyucu Muhalefet (yani etik ve zarar önleme ile ilgili kritik konular), Fonksiyonel ve Diğer Odaklı konulara kıyasla, Yönetime ve İş Arkadaşlarına daha az ifade edilmiştir. Bunun nedeni, etik gibi misillemeye daha fazla yol açabilecek konular söz konusu olduğunda çalışanlar aşırı hassas davranarak gizlemişlerdir. Çalışanlar, muhalefeti Organizasyon Dışındaki Kişilere iletirken, tetikleyici olayların türü arasında fark gözetmemiştir. Bu, dış kitlelerle konuşmanın misilleme riski taşıyamaması ve daha düşük maliyetli (sosyal destek ve duygusal rahatlama sağlama açısından yüksek faydalı) olmasıyla açıklanmıştır. Çalışanlar, hassas konularda dahi dışarıya konuşmaktan çekinmezler, çünkü burada "izlenim yönetimi" yapmaları gerekmez.

Graham muhalefetin ahlaki temelini yani nedenini, Kassing muhalefetin kime ve ne zaman yönlendirildiğini incelemişken; Garner(2009), muhalefetin hangi sözcüklerle ve yöntemlerle ifade edildiğini yani sözlü stratejilerinin içeriğini ölçerek, çalışan sesini daha iyi anlayarak, analiz etmemizi sağlamıştır. Kipnis ve arkadaşlarının (1980) ve Yukl ve Falbe'nin (1991) belirlediği örgütsel etki taktiklerini, muhalefet mesajlarını tanımlamak için bir başlangıç noktası olarak kullanarak örgütsel muhalefeti bir kişinin kendi hedeflerine göre başkasının davranışını ve/veya inançlarını değiştirmek için taktikler seçmesi şeklinde derinleştirmiştir. Garner, faktör analizleri sonucunda muhalefet mesajlarının içeriğini yansıtan onbir farklı mesaj türü belirlemiştir ve bunun daha çok üç grup altında toplandığını göstermiştir.

1. **Problem Odaklı Mesajlar:** Doğrudan ve çözüme odaklı,rasyonel olanlar bu grup içerisinde yer alan mesaj türleridir. Bunlar genellikle yöneticiler tarafından yapıcı ve uygun olarak algılanır. Memnuniyetsizliğe neden olan olayı basitçe belirtmek, muhalefetin nedenlerini açıklamak ve görüşünü desteklemek için mantıksal argümanlarla desteklenir. çalışanların mantıksal bir argümanın başarılı olacağına inandıklarını ve rasyonel olmayan mesajları uygunsuz görebileceklerini varsaymıştır
2. **Kişi Odaklı Mesajlar:** Tehdit etme, geriye dönük yapılmış iyilikleri hatırlatarak takas teklif etme veya övme yoluyla dinleyiciyi etkilemeye çalışmak kişi odaklı mesajlardır .Bu mesajlar, muhalefet eden kişinin duygusal bir tepkisini veya manipülatif bir çabasını yansıtır. Muhalifin sayılarla güç kazanmaya çalıştığı durumlardır. Ortak değerlere veya ahlaki değerlere başvurarak, güven, övgü veya yeterlilik aşıl原因 mesajlar kullanma, duygusal çağrılar yapma bu grup içerisinde.
3. **Daha Az Doğrudan/Dolaylı Mesajlar:** Daha az tartışmacı ve potansiyel olarak sözlü agresif olabilenler Duygu Boşaltma/Havalandırma, Mizah Tekrarlama, Atlatma / Üst Düzeye Çıkma, Yaranma / Gönlünü Alma bu grup içerisinde. Bir sorun veya olay nedeniyle hissedilen duyguları tanımlama ve ifade etmek bunlardan ilkidir. Burada çalışan. durumun kendisini ne kadar kızdırdığını

tam olarak söylemeyi ve öfkesini sözlü olarak ifade etmeyi tercih eder. Bunu yaparken Memnuniyetsizliği aktarmak için alaycı yorumlar, şakalar veya laf sokmalara başvurabilir. Ya da tersinde alçakgönüllülük gösterme, karşıdaki kişiye iltifat etme veya kararı onun vermesine izin veriyormuş gibi yapabilir. Bunlarda da başarılı olamazsa bir değişiklik görene kadar durumu onlara hatırlatmaya devam etmek veya durum çözülene kadar tekrar etmeyi seçebilir. Hiç sonuç alamadığında da memnuniyetsizliğe neden olan kişiden daha yüksek düzeydeki kişilere resmi veya gayri resmi mesajlar iletmek bu grup içerisinde yer alır.

Bağlamsal Faktörler:

Bu teorik çerçeveler, özellikle Türkiye gibi yüksek güç mesafeli ve kolektivist kültürlerde farklı işlemektedir. Ülkemizin Yüksek Güç Mesafesine (Hofstede, 2013) sahip bir kültür olması, Osmanlı'dan beri devam eden merkeziyetçi ve hiyerarşik devlet anlayışı, "itaat" kültürünün sonucudur. Üst-ast ilişkisi genel anlamda serttir. ve insanlar genelde üstüne karşı söz söylemeyi riskli görür. Uysallık ve uyum önemsendiği için toplulukçu kültür içerisinde insanlar bulunduğu topluluğa aykırı düşmemek, üstlerini karşısına almamak için sessizliği tercih edebilirler. Otoriteye saygı ve bağlılık ön planda olduğu için de devlet için kullanılan metafor devlet babadır ki bu durumda özellikle kamuda "muhalefet", nankörlük veya saygısızlık olarak algılanma riskini taşımaktadır. İşletmeler özelinde bakıldığında da aile şirketlerinin hakimiyetinde olan örgütlerde muhalefet, "aile reisine karşı gelmek" ile eşdeğer tutulabilir. Diğer işletmeler de ilişkiler genellikle resmiyetten çok, kişisel bağlara dayanır ve muhalefet, bu kişisel bağı zedeleyen bir tehdit olarak yorumlanabilir. Türk akademisyenler, bu kültürel arka planı dikkate alarak örgütsel muhalefeti incelerlerken Batı'da geliştirilen örgütsel muhalefet teorilerinin (örn: yapıcı muhalefet) Türkiye'deki yüksek güç mesafeli ve kolektivist kültürde ne ölçüde işlediği sorgulamışlardır. Ayrıca Acaba Türk çalışanlar daha mı "sessiz"? Yoksa sadece farklı kanallarla mı muhalefet ediyorlar? Sorularının yanıtlarını aramışlardır. Bunlarla beraber Türk örgütlerindeki yaygın "kayırmacılık" (nepotizm, hemşericilik) ilişkilerinin muhalefeti nasıl şekillendirdiği de ayrı bir araştırma konusu olmuştur.

Muhalefetin başarısını ve yapıcılığını etkileyen kritik bir faktör de çalışanın "sorumluluk alma" eğilimidir. Morrison ve Phelps'in (1999) merkeze aldığı kavrama göre organizasyonların uzun vadeli hayatta kalması için sadece mevcut düzeni sürdüren çalışanlara değil, aynı zamanda yapıcı değişiklik getirmek için mevcut işleyiş düzenine meydan okumaya istekli sorumluluk alan çalışanlara da ihtiyacı vardır. Sorumluluk alma zorunlu olmamasına rağmen yani resmi görev tanımında olmayan, rollerin ötesinde, isteğe bağlı ve kuruluş için yapıcı çabalarla, statükoya meydan okumayı içeren gelişme ve iyileştirme arzusuyla pozitif bir şeyi uygulamayı amaçlayan eylemlere odaklanır. Burada sorumluluk almak rastgele bir davranış değil, bağlamsal ve bireysel faktörlerden etkilenen hesaplı ve kasıtlı bir karar sürecidir. Çalışanlar, bu davranışı sergilemeye karar verirken iki temel yargıyı değerlendirirler: Sorumluluk alma davranışının başarılı olma olasılığı nedir? ve Potansiyel faydaların (sosyal, maddi kazanç) öngörülen maliyetlere (itibarın zedelenmesi, onaylanmama riski, misilleme) karşı ağırlığı nedir?. Eğer çalışanlar üst yönetimin yapıcı çabalara açık olduğunu algılayorsa, başarının daha olası olduğunu düşünürler. Böylece rol davranışının dirençle karşılaşmayacağı veya yüksek siyasi risk taşımayacağını hissetmelerini sağlar. Yüksek öz-yeterliliğe sahip çalışanlar, başarı olasılığına daha yüksek değer verir ve riskleri daha az ciddiye alır. Bireyin, iş yerinde yapıcı değişim sağlamakla kişisel olarak yükümlü olduğuna dair inancı. Bu tür bir sorumluluk hissine sahip bireyler, harekete geçmemenin olumsuz sonuçlanacağını düşündükleri için sorumluluk almayı daha çekici bulurlar.

Süreçsel Analiz

Son olarak, muhalefeti bütüncül bir süreç olarak ele alan yaklaşımlar, mikro düzeydeki bireysel eylemlerin makro düzeydeki örgüt kültürünü nasıl şekillendirdiğini gösterir. Garner'ın 2016 yılında yayımlanan makalesi, mikro düzeydeki hedefe yönelik eylemlerin, mezo düzeydeki (konuşma) yaşam döngüsü aşamalarını şekillendirdiğini ve bu konuşmaların sonuçlarının da makro düzeydeki kurumsal kültür diyalektiğini etkilediğini göstermektedir. Muhalefeti bir anlaşmazlığın dile getirilmesinden çok

önce başlayıp konuştuğundan sonra da devam eden bütüncül bir süreç olarak incelemiştir. Muhalefet edenin baş rolü oynadığı ilk süreçte çalışanın, muhalefeti dile getirme stratejisini bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörler üzerinden sesini nasıl duyurmayı seçeceğini ve dinleyicinin ilk tepkisini kapsar. Bu aşamanın etkinliği, muhalefet eden kişinin mesajları verme şekline ve organizasyonun genel durumu gibi unsurlara bağlıdır. Dinleyen muhalefi sonrasında sorun çözücü veya sorun çıkaran gibi sözcüklerle ifade eder ki bu da yarattığı etiketleri içerir. İkinci süreçte teleolojik mekanizma da, süreçlerin hedefe yönelik davranışa dayanarak ilerlediğini varsayar. Bu makale, bu mekanizmayı hem muhalefeti dile getirenin hem de dinleyicinin hedefleri açısından mikro düzeyde incelemiştir. Muhallifler değişim gerçekleştirmeyi ya da duygusal destek almayı hedeflemiştir, Dinleyiciler ise ya değişimi destekleme, duyguyu destekleme, statükoyu koruma ya da muhalefeti reddetme hedeflerine sahip olabilirler. Muhalefet mesajlarının dinleyici hedefleriyle uyumunun, konuşmanın başarılı olup olmamasında kritik olduğunu göstermiştir. Son olarak da diyalektik mekanizma, organizasyonel düzeyde üst pozisyonlarının üstünlüğünü varsayan, kontrol ve verimlilik ideolojisine dayalı, rutinleştirilmiş bir tutum ile her çalışanın sesinin değerini vurgulayan ve karar alma süreçlerinde katılımı temel alan pozisyonları arasındaki sürekli ve asla durmayan gerilimi temsil eder.

Örgütsel muhalefetin ortaya çıkmasını sağlayan, onu besleyen temel nedenleri anlamak ise konuyu derinlemesine kavramak açısından önemlidir. Akademik literatür, örgütsel muhalefetin ardında yatan nedenleri sistematik başlıklar altında incelemiştir.

MUHALEFET NEDENLERİ

Muhalefetin ortaya çıkışının temel nedenlerini örgütsel değişkenlerle de açıklayabiliriz. Bunlar örgüt yapısı, örgüt kültürü, iklimi ve örgütsel adalet gibi unsurlardan oluşmaktadır(Kassing, 2011) Örgütsel davranış araştırmacıları; örgüt kültürünün ve iletişim ikliminin örgütsel muhalefeti destekleyici ya da engelleyici bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir (Graham, 1986; (Sprague and Ruud, 1988))

Çalışanların aldıkları sonuçların maaş, terfi, sosyal-duygusal ödüller gibi adilliği algısına dayanan dağıtımsal adalette(Goodboy et al., 2008), etkinlik teorisine (Adams, 1965) göre, çalışanlar; özellikle maaş gibi konularda, tahsisatlarını iş arkadaşları gibi referans kişilerle karşılaştırırlar. Maaşlarını haksız (adil değil) bulduklarında, memnuniyetsizliklerini birbirlerine ifade ederler yani gizli muhalefet ederler çünkü iş arkadaşlarına karşıt görüş ifade etmek, duygusal rahatlama için en acil ve uygun iletişim yolu olabilir. Leventhal ve meslektaşları (1976) herkese aynı şekilde uygulamayı içeren tutarlılık, ayrımcılık yapılmamasına dayanan yanlılık kararların doğru bilgiye dayanmasını kapsayan doğruluk, ilgili tüm paydaşların karara katkı sağlaması anlamına gelen temsil, hataların düzeltilmesi için itiraz mekanizmasının olması ve profesyonel davranış normlarının ihlal edilmemesi gibi prosedürleri adil kılan temel özellikleri belirlemiştir. Kaynakların tahsis edilme sürecine, yani kural ve prosedürlerin adilliği algısına dayanan prosedürel adaleti (Goodboy et al., 2008)muhalefetle ilişkilendirdiğimizde, Chory ve Hubbell(2008), dağıtımcı, prosedürel ve kişilerarası adaletin çeşitli antisosyal iletişim davranışlarını (örneğin, aldatma, kişilerarası saldırganlık) tahmin etmesine rağmen, kişilerarası adaletin en tutarlı belirleyici olduğunu gözlemlemiştir. Benzer şekilde, mevcut çalışmada, kişilerarası adalet gizli muhalefetin en güçlü belirleyicisi olmuştur. Son olarak Etkileşimsel Adalet kavramıdır ki bu otorite figürlerinden alınan muamelenin uygunluğuyla ilgilidir; yani, bir kişinin bir diğerine nasıl davrandığı konusudur(Goodboy et al., 2008). Bir çalışana nezaket, görgü ve saygıyla davranılması gibi kişilerarası ve ilgili bilgilerin paylaşılması ve işler kötü gittiğinde yeterli açıklamaların, gerekçelerin sunulması gibi bilgilendirme konularında adil olunmasını kapsamaktadır. Çalışanlar, üstleri tarafından saygısız ve kaba bir şekilde muamele gördüklerini algıladıklarında, memnuniyetsizliklerini iş arkadaşlarıyla paylaşma eğilimi gösterirler. Kişilerarası adaletsizlik, özellikle iletişim tabanlı sonuçlar söz konusu olduğunda diğer adalet türlerinden daha önemli bir Gizli muhalefetin etkileyicisi olarak ortaya çıkabilir. Yapılan çalışmalar(Goodboy et al.,

2008; Kassing and McDowell, 2008), örgütsel adalet algılarının, muhalefetin sadece Gizli Muhalefet türünü anlamlı şekilde öngördüğünü göstermiştir. Adalet algıları, üstlere doğrudan iletişim veya dışarıya şikâyet ile ilişkili bulunmamıştır. Çalışanlar, algılanan adaletsizliğe karşı doğrudan ve açık sözlü iletişim kurmaktan kaçınabilirler, çünkü sonuçlarından korkarlar (örneğin işten çıkarılma). Bunun yerine, üstlerinden önemli bilgileri saklama veya toplantılara geç kalma gibi daha örtük yollarla tepki gösterirler. Üstleriyle iyi ilişkilere sahip ve iş tatmini yüksek olan çalışanların, dile getirilen muhalefeti daha fazla kullandığı bilinmektedir; adaletsizlik algısı ise bu tatmin ve ilişki kalitesini olumsuz etkilediğinden, doğrudan muhalefet beklenmez,

Bireysel direnç, çalışanların değişime karşı kişisel algı, duygu ve davranışlarından kaynaklanan olumsuz tepkiler olarak tanımlanmaktadır (Piderit, 2000). Direnç, bilişsel olarak bağlılığın azalmasına ve değişimin değerinin, departman veya organizasyon için fayda/zarar durumunun negatif olarak değerlendirilmesine yol açarken duygusal, olarak kaygı, öfke, korku, stres ve hayal kırıklığı gibi negatif duygusal tepkilere neden olur (Garner, 2017). Muhalefet veya direnç, her zaman sadece açık davranışlarla değil, aynı zamanda pasif davranışlarla da kendini gösterir. (Kassing, 1998) Bu davranışlar, değişimi aktif olarak desteklememek, asgari düzeyde iş yapmak, işbirliği yapmamak veya değişimi gizlice engellemek gibi yollarla değişimin etkinliğini veya hızını düşürme etkisine sahiptir. Direnç, değişim çabalarını "yavaşlatan" veya "sonlandıran" davranışları içerir. Bu direnç; kişinin belirsizlikten duyduğu kaygı, alışkanlıklarının bozulmasına karşı gösterdiği tepki, statü veya çıkar kaybı korkusu ve kişisel kontrol alanının tehdit edilmesi gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. (Kotter & Schlesinger, 2008).. Bu bireylerden örgüt içine yayıldığında örgütsel değişim girişimlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasının ardındaki en temel nedenlerden biri olarak sıklıkla örgütsel direnç gösterilmektedir Kurt Lewin'in çözülme, değişim, yeniden donmayı içeren üç aşamalı modeli, örgütsel davranışların değiştirilebilmesi için mevcut dengenin bozulması gerektiğini, ardından yeni davranışların geliştirilip pekiştirilmesiyle değişimin kalıcı hale geleceğini vurgulamaktadır. Bunlar direncin "muhalefet biçimiyken, değişime karşı çıkan değişimi destekleyen davranışlar şeklinde de ortaya çıkar. Direnç, stratejik ve eylem planlarının sorgulanmasına ve iyileştirilmesine yardımcı olmak için verimli bir şekilde "kullanılabilir". Muhalefet, aynı zamanda karar verme kalitesini artırma etkisine de sahiptir. Direnç, algılanan etik dışı eylemlere veya örgütün çıkarına olmayan değişikliklere karşı yapıcı bir yanıt olabilir. Muhalefet, örgüt üyeleri arasında öğrenmeyi teşvik eden pozitif bir süreç olarak karakterize edilebilir (Erwin and Garman, 2010)

Kuruluşların birçoğu, son yıllardaki yenilik ve esneklik söylemlerine rağmen, uyumu ödüllendiren; otoriteye boyun eğmeyi ve hatadan kaçınmayı ön plana çıkaran bürokratik bir yönetim anlayışı sürdürmektedir (Alvesson and Spicer, 2012; Sager and Rosser, 2009). Bu tür bürokrasinin yoğun olduğu örgütlerde muhalefet çoğunlukla hızla bastırılır (Morrison and Milliken, 2000). Çünkü örgütlerin faaliyet alanları ya da türleri ne olursa olsun varlıklarını sürdürebilmeleri için ihtiyaç duyulan en önemli faktör güçtür. Güç, örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarının oluşmasında ve bu davranışların örgütsel amaçlara hizmet etmesinde üst yönetim tarafından kullanılan bir araçtır. (Koç et al., 2016) Frenkel ve arkadaşlarının (1998) ortaya koyduğu "Kitleye Uyarlanmış Bürokrasi" modeli, sadece süreçlerin maliyet düşürme amaçlı standardizasyonunu değil, aynı zamanda gelir artırma amaçlı da ürünlerin ve hizmetin özelleştirilmesini hedefler. Bu, çalışanları bir yandan katı prosedürlere uymaya zorlarken, diğer yandan müşteri memnuniyetini sağlamak adına inisiyatif almaya teşvik eder. Dolayısıyla modern bürokraside muhalefet ve ses çıkarma hakkı, tamamen bastırılmış bir olgu değil; yönetimin "bilgi-normatif denetim" mekanizmalarıyla sınırları çizilmiş bir alanda gerçekleşen hibrid bir yapıya dönüşmüştür.

SONUÇ

Son olarak, Foucaultcu güç perspektifi ışığında değerlendirildiğinde, muhalefetin bastırılması, örgütlerde etik değerleri ve ilkeleri aşındırdığı, sessizlik kültürünü artırdığı gibi insan onurunun zedelenmesi gibi bireysel sorunlara yol açmaktadır. Bürokratik ve uyum odaklı örgütlerde de muhalefetin cezalandırılması, yalnızca bireysel değil, örgütün kolektif ahlaki kapasitesini de zayıflatmakta e ilkeselliğini bozmaktadır. Buna karşın, muhalefetin meşru adil, saygılı ve katılımcı bir yönetim anlayışıyla değerli bir örgütsel ses olarak tanındığı yapılarda, eleştirel düşünme, yenilikler, karşılıklı tanıma ve organizasyonel değişim çabaları kolaylıkla yapılabilir ve dönüştürülebilir hale gelmektedir. Örgütsel muhalefetin ortaya çıkmasında, adalet algıları (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel), değişim süreçlerine karşı direnç, güç ilişkileri ve iletişim engelleri temel tetikleyiciler olarak belirginleşmektedir. Özellikle etkileşimsel adaletsizlik (saygısız muamele, bilgi saklama) ile gizli muhalefet arasındaki güçlü ilişki, çalışanların seslerini doğrudan yönetime duyurmak yerine, daha düşük riskli kanallara yöneldiklerini göstermektedir.

Örgütsel muhalefet, sadece bir uyumsuzluk veya direniş eylemi değil, aynı zamanda örgütün canlılığını, etik standartlarını ve öğrenme kapasitesini yansıtan karmaşık bir iletişim ve davranış sürecidir. Bu çalışmada, muhalefetin kavramsal çerçevesi, türleri, sınıflandırmaları, tetikleyici nedenleri ve bağlamsal faktörler üzerinden incelenerek, olgunun çok katmanlı doğası ortaya konulmuştur. Literatür, örgütsel muhalefetin, bireysel motivasyonlardan kolektif çıkarılara, ahlaki ilkelerden pratik verimlilik kaygılarına kadar uzanan geniş bir yelpazede şekillendiğini göstermektedir. Graham'ın "ilkeli muhalefet" kavramı, muhalefetin ahlaki ve vicdani temellerine ışık tutarken; Kassing'in dile getirilmiş, gizli ve yer değiştirmiş muhalefet ayrımı, çalışanların risk algıları, güven ortamı ve iletişim kanallarına ilişkin tercihlerini anlamamızı sağlamıştır. Garner'in mesaj stratejileri üzerine çalışmaları ise muhalefetin nasıl ifade edildiğine dair önemli bir perspektif sunmuştur.

Sonuç olarak, örgütsel muhalefet ne tamamen bastırılması gereken bir tehdit, ne de otomatik olarak olumlu sonuçlar doğuran bir olgudur. Muhalefetin örgüte yapıcı mı yoksa yıkıcı mı bir katkı sunacağı, büyük ölçüde yönetimin bu sese yaklaşımına bağlıdır. Muhalefeti cezalandıran, görmezden gelen veya bastıran bürokratik ve kapalı örgüt kültürleri, kısa vadede uyumu sağlasa da, uzun vadede etik aşınmaya, yenilikçiliğin körelmesine, yetenek kaybına ve örgütsel öğrenmenin engellenmesine yol açmaktadır. Foucaultcu bir okumayla, bu tür baskıcı pratikler, güç ilişkileri aracılığıyla bireylerin öznenliğini ve vicdani sesini sınırlandırarak, "sessizlik kültürünü" kurumsallaştırmaktadır.

Buna karşılık, muhalefeti meşru, değerli ve gerekli bir örgütsel geri bildirim mekanizması olarak kabul eden, adil, şeffaf ve katılımcı yönetim anlayışları, muhalefeti bir dönüşüm ve iyileştirme fırsatına dönüştürebilir. Liderlerin, çalışan onurunu tanıyan, eleştirel düşünceyi teşvik eden ve güvenli iletişim kanalları oluşturan bir tutum benimsemesi, muhalefetin yapıcı potansiyelini ortaya çıkarmanın anahtarıdır.

Bu nedenle, çağdaş örgütler için asıl mesele, muhalefeti ortadan kaldırmak değil; onu anlamak, yönetmek ve nihayetinde örgütsel dayanıklılık, etik hesap verebilirlik ve sürdürülebilir yenilik için stratejik bir kaynağa dönüştürebilmektir. Örgütsel muhalefetin doğasını ve dinamiklerini kavramak, hem akademik çalışmalar hem de yöneticilik pratikleri için, daha sağlıklı, daha adil ve daha uyum sağlayabilen örgütler inşa etmenin temel bir adımıdır.

Kaynakça

- Adams, J.S., 1965. Inequity In Social Exchange, in: *Advances in Experimental Social Psychology*. Elsevier, pp. 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Agun, H., 2020. A Qualitative Study On The Antecedents And Consequences Of Organizational Dissent In The It Sector. *Marmara Üniversitesi*.
- Ak, M., Turkmenoglu, M.A., Acar, D., Ramiz Hacıoğlu, A., Ozbilgin, M., 2024. Who can afford to dissent at work? The mediating effect of organizational socialization on the relationship between social capital and organizational dissent. *Front. Psychol.* 15, 1390527. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1390527>
- Alvesson, M., Spicer, A., 2012. Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations* 65, 367–390. <https://doi.org/10.1177/0018726711430555>
- Bashshur, M.R., Oc, B., 2015. When Voice Matters: A Multilevel Review of the Impact of Voice in Organizations. *Journal of Management* 41, 1530–1554. <https://doi.org/10.1177/0149206314558302>
- Bettenhausen, K.L., Murnighan, J.K., 1991. The Development of an Intragroup Norm and the Effects of Interpersonal and Structural Challenges. *Administrative Science Quarterly* 36, 20. <https://doi.org/10.2307/2393428>
- Chory, R.M., Hubbell, A.P., 2008. Organizational Justice and Managerial Trust as Predictors of Antisocial Employee Responses. *Communication Quarterly* 56, 357–375. <https://doi.org/10.1080/01463370802448121>
- Erwin, D.G., Garman, A.N., 2010. Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal* 31, 39–56. <https://doi.org/10.1108/01437731011010371>
- Frenkel, S.J., Tam, M., Korczynski, M., Shire, K., 1998. Beyond bureaucracy? Work organization in call centres. *The International Journal of Human Resource Management* 9, 957–979. <https://doi.org/10.1080/095851998340694>
- Garner, J.T., 2017. An Examination of Organizational Dissent Events and Communication Channels: Perspectives of a Dissenter, Supervisors, and Coworkers. *Communication Reports* 30, 26–38. <https://doi.org/10.1080/08934215.2015.1128454>
- Garner, J.T., 2016. Simulating Dissent: Mapping the Life Span of Organizational Dissent using Agent-Based Modeling. *Western Journal of Communication* 80, 414–434. <https://doi.org/10.1080/10570314.2016.1159325>
- Garner, J.T., 2012. Making Waves at Work: Perceived Effectiveness and Appropriateness of Organizational Dissent Messages. *Management Communication Quarterly* 26, 224–240. <https://doi.org/10.1177/0893318911431803>
- Garner, J.T., 2009. When Things Go Wrong at Work: An Exploration of Organizational Dissent Messages. *Communication Studies* 60, 197–218. <https://doi.org/10.1080/10510970902834916>
- Gerring, J., Thacker, S.C., Alfaro, R., 2012. Democracy and Human Development. *The Journal of Politics* 74, 1–17. <https://doi.org/10.1017/S0022381611001113>
- Goodboy, A.K., Chory, R.M., Dunleavy, K.N., 2008. Organizational Dissent as a Function of Organizational Justice. *Communication Research Reports* 25, 255–265. <https://doi.org/10.1080/08824090802440113>
- Graham, J. W. (1986). Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 8, pp. 1-52). Greenwich, CT: JAI.
- Greenberg, J., Leventhal, G.S., 1976. Equity and the use of overreward to motivate performance. *Journal of Personality and Social Psychology* 34, 179–190. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.34.2.179>

- Hegstrom, T.G., 1990. Mimetic and dissent conditions in organizational rhetoric. *Journal of Applied Communication Research* 18, 141–152.
<https://doi.org/10.1080/00909889009360321>
- Hirschman, A.O., 2004. Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states. Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Hofstede, G., 2013. Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations, 2. ed. [Nachdr.]. ed. Sage, Thousand Oaks, Calif.
- Holland, P., Cooper, B., Sheehan, C., 2017. Employee Voice, Supervisor Support, and Engagement: The Mediating Role of Trust. *Human Resource Management* 56, 915–929.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21809>
- Hosseini, E., sabokro, mehdi, 2021a. A Systematic Literature Review of the Organizational Voice. *Iran J Manag Stud.* <https://doi.org/10.22059/ijms.2021.323655.674559>
- Hosseini, E., sabokro, mehdi, 2021b. A Systematic Literature Review of the Organizational Voice. *Iran J Manag Stud.* <https://doi.org/10.22059/ijms.2021.323655.674559>
- Infante, D.A., Gorden, W.I., 1987. Superior and subordinate communication profiles: Implications for independent-mindedness and upward effectiveness. *Central States Speech Journal* 38, 73–80. <https://doi.org/10.1080/10510978709368232>
- Jetten, J., Hornsey, M.J. (Eds.), 2011. Rebels in groups: dissent, deviance, difference and defiance. Wiley-Blackwell, Chichester, West Sussex, U.K. ; Malden, MA.
- Kassing, J.W., 2011. Stressing Out about Dissent: Examining the Relationship Between Coping Strategies and Dissent Expression. *Communication Research Reports* 28, 225–234.
<https://doi.org/10.1080/08824096.2011.586075>
- Kassing, J.W., 2008. Consider This: A Comparison of Factors Contributing to Employees' Expressions of Dissent. *Communication Quarterly* 56, 342–355.
<https://doi.org/10.1080/01463370802240825>
- Kassing, J.W., 2002. Speaking Up: Identifying Employees' Upward Dissent Strategies. *Management Communication Quarterly* 16, 187–209.
<https://doi.org/10.1177/089331802237234>
- Kassing, J.W., 2000. Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports* 17, 387–396. <https://doi.org/10.1080/08824090009388787>
- Kassing, J.W., 1998. Development and Validation of the Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly* 12, 183–229.
<https://doi.org/10.1177/0893318998122002>
- Kassing, J.W., 1997. Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies* 48, 311–332. <https://doi.org/10.1080/10510979709368510>
- Kassing, J.W., Armstrong, T.A., 2002. Someone's Going to Hear about This: Examining the Association between Dissent-Triggering Events and Employees' Dissent Expression. *Management Communication Quarterly* 16, 39–65.
<https://doi.org/10.1177/0893318902161002>
- Kassing, J.W., Avtgis, T.A., 2001. Dissension in the organization as it relates to control expectancies. *Communication Research Reports* 18, 118–127.
<https://doi.org/10.1080/08824090109384789>
- Kassing, J.W., McDowell, Z.J., 2008. Disagreeing about What's Fair: Exploring the Relationship between Perceptions of Justice and Employee Dissent. *Communication Research Reports* 25, 34–43. <https://doi.org/10.1080/08824090701831784>
- Kassing, J.W., Piemonte, N.M., Goman, C.C., Mitchell, C.A., 2012. Dissent Expression as an Indicator of Work Engagement and Intention to Leave. *Journal of Business Communication* 49, 237–253. <https://doi.org/10.1177/0021943612446751>
- Kipnis, D., Schmidt, S.M., Wilkinson, I., 1980. Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology* 65, 440–452.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.4.440>

- Koç, H., Kılıçlar, A., Kızanıklı, M.M., 2016. Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme - A Conceptual Study on Organizational Power and Sources of Power. *isarder* 8, 488–488. <https://doi.org/10.20491/isarder.2016.229>
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard business review*, 86(7/8), 130-139.
- Morrison, E.W., 2014a. Employee Voice and Silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 1, 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Morrison, E.W., 2014b. Employee Voice and Silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 1, 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Morrison, E.W., 2014c. Employee Voice and Silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 1, 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Morrison, E.W., Milliken, F.J., 2000. Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review* 25, 706. <https://doi.org/10.2307/259200>
- Morrison, E.W., Phelps, C.C., 1999. TAKING CHARGE AT WORK: EXTRAROLE EFFORTS TO INITIATE WORKPLACE CHANGE. *Academy of Management Journal* 42, 403–419. <https://doi.org/10.2307/257011>
- Mowbray, P.K., Wilkinson, A., Tse, H.H.M., 2015. An Integrative Review of Employee Voice: Identifying a Common Conceptualization and Research Agenda. *Int J Management Reviews* 17, 382–400. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12045>
- Nabatchi, T., Blomgren Bingham, L., Good, D.H., 2007. Organizational justice and workplace mediation: a six-factor model. *International Journal of Conflict Management* 18, 148–174. <https://doi.org/10.1108/10444060710759354>
- Packer, D.J., 2008. On Being Both With Us and Against Us: A Normative Conflict Model of Dissent in Social Groups. *Pers Soc Psychol Rev* 12, 50–72. <https://doi.org/10.1177/1088868307309606>
- Payne, H.J., 2014. Examining the Relationship Between Trust in Supervisor–Employee Relationships and Workplace Dissent Expression. *Communication Research Reports* 31, 131–140. <https://doi.org/10.1080/08824096.2014.907141>
- Piderit, S.K., 2000. Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. *The Academy of Management Review* 25, 783. <https://doi.org/10.2307/259206>
- Sager, F., Rosser, C., 2009. Weber, Wilson, and Hegel: Theories of Modern Bureaucracy. *Public Administration Review* 69, 1136–1147. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02071.x>
- Sarkar, S.P., 2009. The dance of dissent: Managing conflict in healthcare organizations. *Psychoanalytic Psychotherapy* 23, 121–135. <https://doi.org/10.1080/02668730902920389>
- Shahinpoor, N., Matt, B.F., 2007. The Power of One: Dissent and Organizational Life. *J Bus Ethics* 74, 37–48. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9218-y>
- Sprague, J., Ruud, G.L., 1988. Boat-Rocking in the High-Technology Culture. *American Behavioral Scientist* 32, 169–193. <https://doi.org/10.1177/0002764288032002009>
- Stohl, C., Cheney, G., 2001. Participatory Processes/Paradoxical Practices: Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy. *Management Communication Quarterly* 14, 349–407. <https://doi.org/10.1177/0893318901143001>
- Tompkins, P. K., & Cheney, G. (1985). Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations. *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*, 13, 179-210
- Thompson, P., McDonald, P., O'Connor, P., 2020. Employee dissent on social media and organizational discipline. *Human Relations* 73, 631–652. <https://doi.org/10.1177/0018726719846262>
- Tutar, H., Sadykova, G., 2014. Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*. <https://doi.org/10.22139/ibd.26606>

- Ulukaya, H., Torun, A., 2024. The impacts of dissent expressions on the future communication strategies of employees. *MEJM* 11, 299–321. <https://doi.org/10.1504/MEJM.2024.138328>
- Waldron, V.R., Kassing, J.W. (Eds.), 2011. *Managing risk in communication encounters: strategies for the workplace*. Sage, Los Angeles.
- Wilkinson, A., Barry, M., Morrison, E., 2020a. Toward an integration of research on employee voice. *Human Resource Management Review* 30, 100677. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.12.001>
- Wilkinson, A., Donaghey, J., Dundon, T., Freeman, R.B. (Eds.), 2020b. *Handbook of Research on Employee Voice*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788971188>
- Yukl, G., Falbe, C.M., 1991. Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology* 76, 416–423. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.3.416>
- Zaini, R.M., Elmes, M.B., Pavlov, O.V., Saeed, K., 2017. Organizational Dissent Dynamics: A Conceptual Framework. *Management Communication Quarterly* 31, 258–277. <https://doi.org/10.1177/0893318916671216>

BÖLÜM 7

TÜRKİYE'DE İNSANİ YARDIM LOJİSTİĞİ KONULU TEZLERİN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ

*Güven KARAMAN*¹

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Giresun Üniversitesi Bulancak Kadir Karabaş Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Lojistik Yönetimi, Orcid: 0000-0002-1019-0368.

GİRİŞ

Günümüzde doğal afetler, çatışmalar, salgınlar, zorunlu göçler vb. nedenlere bağlı olarak insani krizlerin sayısında ve etkisinde belirgin bir artış gözlemlenmektedir. Üstelik acil yardım gerektiren krizlerin insan eliyle ortaya çıkarılması daha da vicdansızca. Başta Gazze, Sudan ve Ukrayna'daki savaşlar, katliamların vahşeti ve yoğunluğu, uluslararası hukukun tamamen hiçe sayılması ve insani yardım hareketlerinin hayat kurtarma çabalarını kasıtlı olarak engellenmesiyle öne çıkıyor. Bu kapsamda en savunmasız olanlar (yaşlılar, hastalar, çocuklar, kadınlar vb.) en kötü şekilde ihanete uğruyor. Dikkat çekici olan Dünyadaki her beş çocuktan yaklaşık biri çatışma bölgelerinde yaşıyor veya bu bölgelerden kaçıyor. Buna ilaveten cinsiyete dayalı şiddet mağduru kadınlar ve kız çocukları en çok etkilenenler oluyor (United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs-UNOCHA, 2025). Bu bilgiler insani yardım faaliyetlerinin önemini ve karşı karşıya olduğu zorluğun boyutunu en net şekilde değerlendirmeye dair bir yol haritası sunuyor. İnsani yardım faaliyetlerinin etkin, hızlı ve sürdürülebilir biçimde yürütülmesinde lojistik süreçleri kritik öneme sahiptir. İnsani yardım lojistiği, kriz ortamlarında ihtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin doğru zamanda, doğru yerde ve uygun koşullarda afetzedelere ulaştırılmasını amaçlayan çok boyutlu bir yönetim alanı olarak öne çıkmaktadır (Soysal & Bloemhof Ruwaard, 2018: 1-2). İnsani yardım lojistiği, ticari lojistikten farklı olarak yüksek belirsizlik, zaman baskısı, kaynak kısıtları ve etik sorumluluklar içeren karmaşık bir yapıya sahiptir. Kriz öncesi hazırlık, kriz anı müdahale ve kriz sonrası iyileştirme süreçlerini kapsayan bu alan; tedarik zinciri yönetimi, stoklama, ulaştırma, dağıtım ve bilgi paylaşımı gibi temel lojistik faaliyetlerin yanı sıra koordinasyon ve iş birliği mekanizmalarını da içermektedir (Kovács & Spens, 2007). Bu özellikleri nedeniyle insani yardım lojistiği, son yıllarda giderek daha fazla ilgi gören disiplinler arası bir araştırma alanı haline gelmiştir.

Türkiye, coğrafi konumu, jeolojik yapısı ve sosyo-politik dinamikleri nedeniyle insani yardım lojistiği açısından stratejik bir öneme sahiptir. Deprem, sel, heyelan ve orman yangınları gibi doğal afetlerin yanı sıra, özellikle Suriye iç savaşı sonrasında yoğunlaşan zorunlu göç hareketleri, Türkiye'yi hem ulusal hem de uluslararası ölçekte önemli bir insani yardım aktörü konumuna getirmiştir (Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı-AFAD, 2022). Türkiye'nin kriz yönetimi ve insani yardım kapasitesinin gelişmesi çabaları bu alanda akademik çalışmaların artmasına da zemin hazırlamıştır. Özellikle lisansüstü tezler, insani yardım lojistiği alanındaki bilimsel bilgi birikiminin gelişiminde oldukça önemlidir. Lisansüstü tezler, bir ülkenin belirli bir bilim alanına yönelik akademik eğilimlerini, araştırma önceliklerini ve metodolojik yaklaşımlarını yansıtan önemli bilimsel çıktılar arasında yer almaktadır. Türkiye'de insani yardım lojistiği konulu tezler: afet yönetimi, tedarik zinciri, kamu yönetimi, işletme, endüstri mühendisliği ve uluslararası ilişkiler gibi farklı disiplinlerde ele alınmakta ve alanın çok boyutlu yapısını ortaya koymaktadır. Bu durum, Türkiye'de insani yardım lojistiği konulu tezlerin tematik dağılımları, yöntemsel özellikleri, yıllara göre gelişimi ve kurumlar arası farklılıkları üzerine bütüncül bir değerlendirme yapılmasını gerektirmektedir. Bu kapsamda bibliyometrik analiz, literatürün nicel olarak incelenmesine olanak sağlayan güçlü bir yöntem olarak öne çıkmaktadır. Bibliyometrik analiz, belirli bir alandaki yayınların sayısı, türü, konu dağılımı, yazar iş birlikleri, kullanılan anahtar kelimeler vb. göstergeler üzerinden bilimsel üretimin yapısını ve gelişim eğilimlerini ortaya koymayı amaçlamaktadır (Donthu et al., 2021: 287).

Alan yazında yapılan taramada, Özceylan ve Tanyaş (2022) sürdürülebilir insani yardım lojistiği konulu 2006-2022 yılları arasında Scopus veri tabanında yayımlanan çalışmaları, hem içerik analizi ve hem de bibliyometrik analiz ile incelemiştir. Araştırma sonucunda en fazla yayının 2021 yılında yapıldığı, en fazla yayın yapılan 3 ülkenin ABD, İngiltere ve Almanya olduğu belirlenmiş ve sürdürülebilir afet lojistiği alanında politikaların oluşturulmasına yönelik öneriler sunulmuştur. Pekşen (2023) tarafından insani yardım lojistiği üzerine 2013-2023 yılları arasında Scopus endeksinde yayımlanan çalışmaların bibliyometrik analizinin yapıldığı çalışma sonucunda en fazla yayının 2022 yılında ve en fazla yayın yapılan ilk 5 ülkenin ABD, Çin, İran, Japonya ve Türkiye olduğu belirlenmiştir. Erturgut ve Yılmaz (2024), Web of Science ve Scopus endekslerinde 2004-2019 yılları arasında yayımlanan afet ve insani yardım lojistiği konulu çalışmaları içerik analizi ile incelediği araştırma sonucunda 2015'ten sonra afet lojistiğine ilginin arttığını ve en fazla yayın yapılan

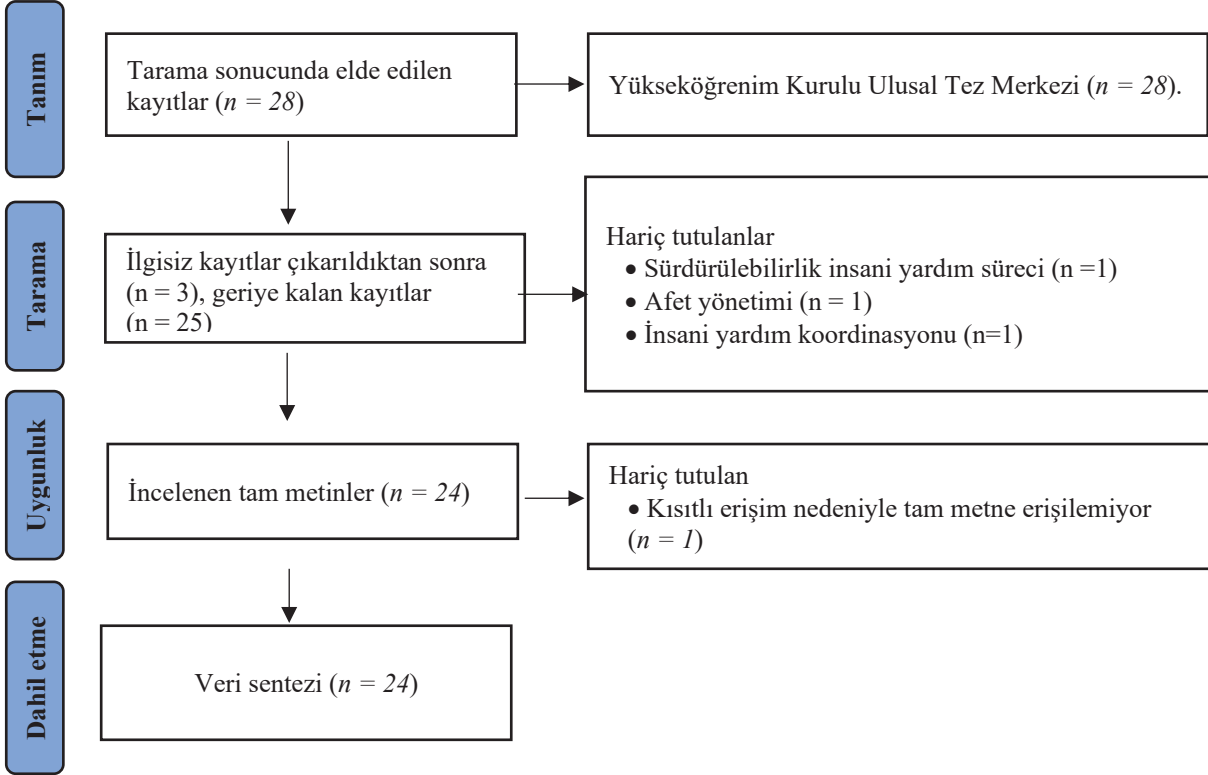
ülkenin ABD olduğu belirlenmiştir. Mermertaş (2024) insani yardım lojistiği üzerine Web of Science ve Scopus endekslerinde yayımlanan çalışmaları içerik analizi ile incelemiş olup en fazla yayın yapan ülkelerin ABD, İngiltere Hollanda ve Çin olduğu belirlemiştir. Literatürde uluslararası düzeyde insani yardım lojistiğine ilişkin bibliyometrik çalışmalarında sayıca artış gözlemlenmektedir. Türkiye özelinde ise lisansüstü tezleri merkeze alan bibliyometrik analiz çalışmalarına rastlanmamıştır.

Bu çalışma, Türkiye’de insani yardım lojistiği konulu lisansüstü tezlerin bibliyometrik analizini gerçekleştirerek alanın akademik profilini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda tezlerin yıllara, illere, tez türlerine, üniversitelere, enstitülere, araştırma yöntemlerine göre dağılımları, anahtar kelimeler vb. yönleri incelenmektedir. Türkiye’de insani yardım lojistiği alanında yapılan tezlerin bibliyometrik olarak incelenmesi, alanın tarihsel gelişimini ve akademik olgunluk düzeyini anlamak açısından önem taşımaktadır. Bu tür bir analiz, hangi üniversitelerin ve enstitülerin alana daha fazla katkı sağladığını, hangi araştırma konularının öne çıktığını ve hangi yöntemlerin tercih edildiğini ortaya koyarak gelecekte yapılacak çalışmalara yol göstericidir. Bu kapsamda elde edilen bulgular: araştırmacılar, politika yapıcılar ve uygulayıcılar için stratejik bir bilgi kaynağı niteliği taşımakta olup araştırma bu özgün yönüyle alana katkı sunması beklenmektedir.

1. YÖNTEM

Bu çalışma, Türkiye’de insani yardım lojistiği alanında yazılmış, Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezine (YÖK-TEZ) kayıtlı lisansüstü tezlerin yapısal özellikleri ve gelişim eğilimleri ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik ikincil verilere ihtiyaç duyulmuş olup nitel araştırma yöntemlerinden biri olan doküman inceleme metodu benimsenmiştir. Doküman inceleme, yazılı ve görsel materyallerin sistematik biçimde analiz edilmesine olanak tanıyarak, geçmişte üretilmiş bilgiye doğrudan erişim sağlar. Bu yöntem, zaman ve maliyet açısından avantajlı olması, etik risklerinin düşük olması ve geniş veri setleriyle çalışmaya imkân tanınması nedeniyle sıklıkla tercih edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 159). Özellikle keşfedici ve betimleyici araştırmalarda doküman inceleme, araştırma probleminin netleştirilmesi ve kavramsal çerçevenin oluşturulması açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu yöntem kaynaklara ulaşma, sınıflandırma vb. hususlarda kolaylık sağlamakta olup veri bankası oluşturmada oldukça etkili yöntemdir (Kıral, 2020: 181). Elde edilen veriler bibliyometrik analiz ile çözümlenmiştir. Bibliyometrik analiz, belirli bir araştırma alanında üretilen akademik çalışmaların sayısal göstergeler aracılığıyla incelenmesini sağlayan sistematik bir yaklaşımdır. Bu yöntem, araştırmacıların alanın öncü çalışmalarını, etkili yazarlarını ve baskın temalarını hızlı ve nesnel bir şekilde belirlemesine olanak tanımaktadır. Özellikle literatür hacminin hızla arttığı alanlarda bibliyometrik analiz, bilgi yoğunluğunu azaltarak araştırmacılara yol gösterici bir harita sunmaktadır (Donthu et al., 2021:287). Araştırma PRISMA klavuzuna göre yapılandırılmıştır (Moher vd., 2009: 3). PRISMA, sistematik inceleme yapan araştırmacıların, incelemenin neden yapıldığını, yazarların ne yaptığını ve ne tür bulgulara ulaşıldığını şeffaf bir şekilde raporlamalarına yardımcı olmak için tasarlanmış bir kılavuzdur (Page vd., 2021: 106-108). Araştırmanın veri seti, Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi (YÖK-TEZ) veri tabanından elde edilmiştir. Araştırmaya, Türkçe ve İngilizce dilinde hazırlanmış tezler dahil edilmiştir. Veri toplama sürecinde “insani yardım lojistiği, afet lojistiği, insani lojistik”, afet yönetimi ve lojistik anahtar kelimeleri kullanılarak tarama yapılmıştır. Tarama sonucunda 28 teze ulaşılmıştır. Araştırmaya erişim izni bulunan, konu kapsamı insani yardım lojistiği ile doğrudan ilişkili olan 24 lisansüstü tezler araştırmaya dâhil edilmiştir. İncelenen tezlerin seçim sürecini gösteren PRISMA modeli Şekil 1’de belirtilmiştir.

Şekil 1: İncelenen Çalışmaların Seçim Sürecini Gösteren PRISMA Modeli

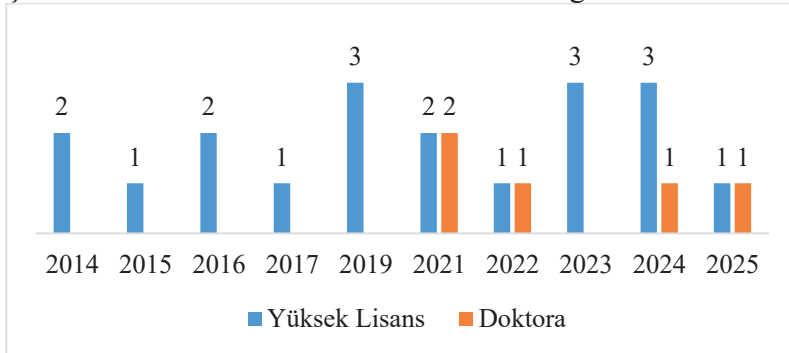


Bibliyometrik analiz kapsamında tezlerin yayın yılı, illere dağılımı, tez türü (yüksek lisans, doktora), yazıldığı dil, üniversite, enstitü, anabilim dalları dağılımları, kullanılan anahtar kelimeler, araştırma yöntemleri (nicel, nitel, karma) incelenmiştir. Verilerin analizinde frekans ve yüzde dağılımlarından yararlanılmış olup bulgular tablo ve şekiller aracılığıyla görselleştirilmiştir.

2. BULGULAR

Bu başlık altında Türkiye’de insani yardım lojistiği alanında yazılmış, Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezine (YÖK-TEZ) kayıtlı lisansüstü tezlere ait bulgular ve açıklamalar yer almaktadır. Türkiye’de insani yardım lojistiği alanında 19 adet yüksek lisans ve 5 adet doktora düzeyinde olmak üzere hazırlanan 25 adet tezlerin yıllara göre dağılımı Şekil 2’de belirtilmiştir.

Şekil 2 Lisansüstü Tezlerin Yıllara Göre Dağılımı



Şekil 2’de, Türkiye’de insani yardım lojistiği konulu lisansüstü tezler ağırlıklı olarak yüksek lisans düzeyinde hazırlanmıştır. Bu alanda hazırlanan yüksek lisans tezlerine 2014 ve sonrası, doktora tezlerine ise 2021 ve sonrası yıllarda rastlanmaktadır. Bu alanda üretilen tezler özellikle 2019 yılı sonrasında belirgin bir artış göstermektedir. Bu artışta salgın, afet gibi zorlayıcı sebeplere bağlı olarak afet yönetimi kapasitesinin güçlendirilmesi ve Türkiye’nin bölgesel insani yardım faaliyetlerindeki

rolünün artmasının etkili olduğu düşünülmektedir. Türkiye’de insani yardım lojistiği konulu lisansüstü tezlerin hazırlandığı dil ve üniversite türlerine göre dağılımı Tablo 1’de belirtilmiştir.

Tablo 1: Lisansüstü Tezlerin Hazırlandığı Dil ve Üniversite Türlerine Göre Dağılımı

	Devlet		Vakıf	
	Yüksek Lisans	Doktora	Yüksek Lisans	Doktora
Türkçe	10	2	2	3
İngilizce	2		5	
Toplam	12	2	7	3

Tablo 1’de yer alan bulgular, tezlerin devlet üniversitelerinde sayıca daha fazla olduğunu göstermektedir. Türkiye’de 129 adet devlet, 75 adet vakıf üniversitesi faaliyet göstermektedir (Yükseköğretim Kurulu-YÖK, 2025). Buna göre vakıf üniversitelerinde üretilen lisansüstü tezlerin sayısı devlet üniversitelerine göre iyi durumda olduğu söylenebilir. Hem devlet hem de vakıf üniversitelerinde Türkçe dilinde hazırlanan tezler ağırlıktadır (n=17). Bu alanda üretilen tezler, ağırlıklı olarak Türkçe ve yüksek lisans düzeyinde hazırlanmış olup, doktora tezleri ise sınırlı sayıda olduğu, İngilizce dilinde ve doktora düzeyinde bu alanda hazırlanan tezin olmaması dikkat çekici bulunmuştur. Bu durum, alanın akademik gelişim sürecinin henüz derinleşme aşamasında olduğuna işaret etmektedir. Türkiye’de insani yardım lojistiği konulu lisansüstü tezlerin üretildiği üniversitelere göre dağılımı Tablo 2’de belirtilmiştir.

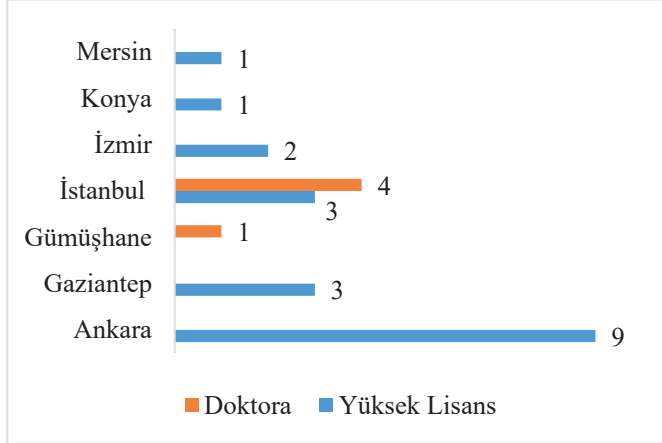
Tablo 2: Lisansüstü Tezlerin Üniversitelere Dağılımı

Üniversite	Üretilen Tez Sayısı		
	Yüksek Lisans	Doktora	Toplam
Hacettepe Üniversitesi	4		4
Çankaya Üniversitesi	3		3
Gaziantep Üniversitesi	3		3
Maltepe Üniversitesi	1	2	3
Doğuş Üniversitesi		1	1
Dokuz Eylül Üniversitesi	1		1
Galatasaray Üniversitesi	1		1
Gazi Üniversitesi	1		1
Gümüşhane Üniversitesi		1	1
İstanbul Teknik Üniversitesi		1	1
İstanbul Ticaret Üniversitesi	1		1
İzmir Ekonomi Üniversitesi	1		1
Konya Teknik Üniversitesi	1		1
Ortadoğu Teknik Üniversitesi	1		1
Tarsus Üniversitesi	1		1
Toplam	19	5	24

Türkiye’de insani yardım lojistiği alanında üretilen toplam 24 adet tezin 4 tanesi Hacettepe Üniversitesine ait olup bu alanda en yüksek akademik üretime sahip kurum olarak öne çıkmaktadır. Bunu Çankaya Üniversitesi (vakıf), Gaziantep Üniversitesi (devlet) ve Maltepe Üniversitesi (vakıf) üçer teze izlemektedir. Bu üniversiteler, söz konusu alanda araştırma yapan lisansüstü öğrenci ve akademisyenler için önemli merkezler olduğu düşünülmektedir. Bu alanda en fazla doktora tezi üretimi Maltepe Üniversitesine aittir (n=2). Maltepe Üniversitesi hem yüksek lisans hem de doktora düzeyindeki katkısıyla dikkat çekmektedir. Bu alanda diğer üniversitelerde üretilen tez sayısı genellikle 1 teze sınırlı olduğu görülmektedir. Bu durum, araştırma konusunun farklı üniversitelere

yayılmış olduğunu göstermesine rağmen belirli kurumlarda yoğunlaştığını göstermektedir. Ayrıca Doğu Üniversitesi, Gümüşhane Üniversitesi ve İstanbul Teknik Üniversitesi gibi bazı üniversitelerde yalnızca doktora tezinin üretilmiş olması, bu üniversitelerde konunun daha ileri düzeyde ele alındığını göstermektedir. Tablo 1, insani yardım lojistiği alanının Türkiye’de çok merkezli ancak dağınık bir akademik yapı sergilediğini, yüksek lisans tezlerinin ön planda olduğunu ve doktora çalışmalarının sınırlı sayıda üniversitede yoğunlaştığını ortaya koymaktadır. Bu bulgular, gelecekte doktora düzeyinde daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğunu ve üniversiteler arası akademik iş birliklerinin artırılmasının alanın gelişimine katkı sağlayabileceğini göstermektedir. Türkiye’de insani yardım lojistiği alanında üretilen tezlerin illere göre dağılımı Şekil 3’te belirtilmiştir.

Şekil 3: Lisansüstü Tezlerin İllere Göre Dağılımı



Şekil 3 incelendiğinde, lisansüstü tez üretiminin belirli illerde yoğunlaştığı, bazı illerde ise oldukça sınırlı kaldığı görülmektedir. Ankara, yalnızca yüksek lisans düzeyinde üretilmiş 9 tez ile en fazla akademik üretimin yapıldığı ildir. Ankara’nın bu baskın konumu Hacettepe, Gazi, Orta Doğu Teknik ve benzeri köklü üniversiteleri bünyesinde barındırması, lisansüstü program çeşitliliği ve akademik insan kaynağı açısından güçlü bir merkez olmasından kaynaklanmaktadır. Buna rağmen bu alanda doktora tezi üretilmemesi konunun Ankara’da daha çok uygulama ve tanımlayıcı düzeyde ele alındığını, derinlemesine kuramsal çalışmaların sınırlı kaldığını düşündürmektedir. İstanbul, 3 yüksek lisans ve 4 doktora tezi ile dikkat çekici bir profile sahiptir. Özellikle doktora tezlerinin sayıca daha fazla olması, İstanbul’un bu alanda ileri düzey ve kuramsal araştırmaların merkezi olduğunu göstermektedir. İstanbul’daki üniversitelerin çeşitliliği ve uluslararası akademik ağlara yakınlığı, olası İstanbul depremi, bu ilin coğrafi konumu, nüfus sayısı, kentleşme oranının yüksekliği ve sanayi üssü olması vb. nedenler doktora düzeyindeki çalışmaların yoğunlaşmasında etkili bir faktör olduğu düşünülmektedir. Gaziantep, 3 yüksek lisans tezi ile orta düzeyde bir akademik üretime sahiptir. Ancak bu ilde doktora tezinin bulunmaması, akademik derinliğin henüz gelişme aşamasında olduğunu göstermektedir. Gümüşhane, yalnızca 1 doktora tezi ile tabloda yer almaktadır. Yüksek lisans tezi olmaksızın doktora düzeyinde üretim yapılmış olması, bu ilde konunun daha özgül ve akademik olarak derinlemesine ele alındığını düşündürmektedir. İzmir (2 adet yüksek lisans), Konya (1 adet yüksek lisans) ve Mersin (1 adet yüksek lisans) illerinde tez sayılarının düşük olduğu görülmektedir. Türkiye’de insani yardım lojistiği konusunda üretilen tezlerin enstitülere göre dağılımı Tablo 3’te belirtilmiştir.

Tablo 3: Lisansüstü Tezlerin Enstitülere Göre Dağılımı

Enstitü	Yüksek Lisans	Doktora	Toplam
Bilim ve Mühendislik Enstitüsü	1	0	1
Fen Bilimleri Enstitüsü	3	0	3
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	6	5	11
Sosyal Bilimler Enstitüsü	9	0	9
Toplam	19	5	24

Tablo 4 değerlendirildiğinde, en fazla tez üretimi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü bünyesinde gerçekleşmiştir (n=11). Bu enstitüde hazırlanan tezlerin 6'sı yüksek lisans, 5'i doktora tezidir. Doktora tezlerinin tamamı bu enstitü bünyesinde hazırlanmıştır. İnsani yardım lojistiği konusunun bu enstitü bünyesinde derinlemesine ele alındığını göstermektedir. Sosyal Bilimler Enstitüsünde toplam 9 tez üretilmiş olup bu enstitü ikinci sırada yer almakta olup tezlerin tamamı yüksek lisans düzeyindedir. Fen Bilimleri Enstitüsü bünyesinde ise yalnızca 3 yüksek lisans tezi bulunduğu görülmektedir. Bu durum, teknik ve sayısal yönleri bulunan konunun fen bilimleri alanında sınırlı sayıda ele alındığını göstermektedir. Bilim ve Mühendislik Enstitüsü ise yalnızca 1 yüksek lisans tezi üretilmiştir. Genel olarak lisansüstü tezlerin enstitüler arasında dengesiz bir dağılım gösterdiği görülmektedir. Doktora tezlerinin büyük ölçüde Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde yoğunlaşması, akademik derinliğin belirli kurumsal yapılarda toplandığını ortaya koymaktadır. Bunun nedeni Türkiye'de bazı üniversitelerde (Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi vb.) fen, sosyal, sağlık vb. alanlarda lisansüstü eğitimler "Lisansüstü Eğitim Enstitüsü" adı altında birleştirilerek uygulanmasıdır. İnsani yardım lojistiği konusunda, Sosyal Bilimler ve Fen Bilimleri Enstitülerinde doktora düzeyinde çalışma bulunmaması, bu alanlarda ileri düzey araştırmaların sınırlı kaldığını göstermektedir. Türkiye'de insani yardım lojistiği konusunda üretilen tezlerin enstitülere, göre dağılımı Tablo 4'te belirtilmiştir.

Tablo 4: Lisansüstü Tezlerin Anabilim Dalına Göre Dağılımı

Anabilim Dalı	Yüksek Lisans	Doktora	Toplam
Endüstri Mühendisliği	8	2	10
Uluslararası Ticaret ve Lojistik	3	2	5
Lojistik Yönetimi	3		3
Üretim ve İşlemler Yönetimi	2		2
Üretim Yönetimi ve Sayısal Yöntemler	2		2
Afet Yönetimi		1	1
Uluslararası Ticaret ve Finans	1		1
Toplam	19	5	24

Tablo 4 incelendiğinde Türkiye'de insani yardım lojistiği alanında en fazla tez Endüstri Mühendisliği anabilim dalında üretilmiştir (n=10). Üretilen tezlerin 8'i yüksek lisans, 2'si doktora tezidir. Endüstri Mühendisliği'nin hem yüksek lisans hem de doktora düzeyinde ağırlıklı olarak temsil edilmesi, konunun sayısal analiz, optimizasyon ve sistem yaklaşımı gibi mühendislik temelli yöntemlerle ele alındığını ortaya koymaktadır. Uluslararası Ticaret ve Lojistik anabilim dalında toplam 5 tez üretilmiş olup bu anabilim dalı ikinci sırada yer almaktadır. Bu tezlerin 3'ü yüksek lisans, 2'si doktora düzeyindedir. Lojistik Yönetimi anabilim dalında toplam 3 yüksek lisans tezi, Üretim ve İşlemler Yönetimi ile Üretim Yönetimi ve Sayısal Yöntemler anabilim dallarında ikişer yüksek lisans tezi yer almaktadır. Uluslararası Ticaret ve Finans anabilim dalında 1 adet yüksek lisans tezi üretilmiştir. Bu anabilim dallarında doktora düzeyinde tez bulunmamaktadır. Bu durum, işletme temelli yaklaşımların daha çok uygulamaya yönelik ve yüksek lisans düzeyinde ele alındığını göstermektedir. Afet Yönetimi anabilim dalında yalnızca 1 doktora tezi bulunması dikkat çekicidir. Bu bulgu, konunun afet yönetimi perspektifinden sınırlı sayıda ancak ileri düzey akademik çalışmayla ele alındığını göstermektedir. Tablo 4'te yer alan bulgular, incelenen tezlerin belirli anabilim dallarında yoğunlaştığını ve disiplinler arası bir konu olmasına rağmen çalışmaların ağırlıklı olarak Endüstri Mühendisliği ile lojistik ve ticaret temelli alanlarda gerçekleştirildiğini göstermektedir. Türkiye'de insani yardım lojistiği konusunda üretilen tezlerin amaç ve yöntemlerine göre dağılımı Tablo 5'te belirtilmiştir.

Tablo 5: Lisansüstü Tezlerin Amaç ve Yöntemlerine Göre Dağılımı

Amaç/Yöntem		Yüksek Lisans	Doktora	Toplam
Amaç	Model Önermek	12	3	15
	İnceleme Yapmak	2	1	3
	Karşılaştırma yapmak	3		3
	Değerlendirme Yapmak	1	1	2
	İlişkileri Belirlemek	1		1
Yöntem	Nitel	12	4	16
	Nitel	6	1	7
	Karma (Hibrit)	1		1
Toplam		19	5	24

Tablo 5 incelendiğinde, tezlerde en baskın amacın model önermek olduğu görülmektedir. Bu amaca dayalı 15 tez hazırlanmış olup, bunların 12'si yüksek lisans, 3'ü doktora tezidir. Model geliştirmeye yönelik çalışmaların hem yüksek lisans hem de doktora düzeyinde yoğunlaşması alanın uygulamaya dönük ve çözüm odaklı bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. İnceleme yapmak amacıyla hazırlanan tez sayısı ise 3 olup, bunların 2'si yüksek lisans, 1'i doktora düzeyinde üretilmiştir. Karşılaştırma yapmak amacıyla 3 adet yüksek lisans düzeyinde tez üretilmiştir. Değerlendirme yapmak amacıyla gerçekleştirilen tezlerin sayısı 2 olup, bu çalışmaların yüksek lisans ve doktora düzeylerinde eşit şekilde dağıldığı görülmektedir. Buna karşılık, ilişkileri belirlemek amacına yönelik yalnızca 1 yüksek lisans tezi üretilmiştir.

Tezlerin araştırma yöntemlerine göre dağılımı incelendiğinde, nicel yöntemlerin açık ara en fazla tercih edilen yöntem olduğu görülmektedir. Toplam 16 tez nicel yöntemle gerçekleştirilmiş olup, bunların 12'si yüksek lisans, 4'ü doktora tezidir. Nitel yöntemin kullanıldığı tez sayısı 7 olup, bunların 6'sı yüksek lisans, 1'i doktora düzeyindedir. Karma (hibrit) yöntem ise yalnızca 1 yüksek lisans tezinde kullanılmıştır. Tablo 5 genel olarak değerlendirildiğinde, bulgular araştırmaların ağırlıklı olarak model geliştirme amacına ve nicel araştırma yöntemlerine odaklandığını göstermektedir. Nitel ve karma yöntemlerin sınırlı sayıda kullanılması, alanın daha çok ölçülebilir, sayısal ve analitik yaklaşımlar çerçevesinde ele alındığını ortaya koymaktadır. Türkiye'de insani yardım lojistiği alanında hazırlanan lisansüstü tezlerde en sık geçen anahtar kelimelerin tezlere göre dağılımı Tablo 6'da belirtilmiştir.

Tablo 6: Lisansüstü Tezlerin Anahtar Kelimelere Göre Dağılımı

Anahtar Kelimeler	Yüksek Lisans	Doktora	Toplam
İnsani Yardım Lojistiği	16	2	18
Afet Yönetimi	4	2	6
Doğal Afet	5	1	6
İnsani Yardım	3	2	5
Afet Lojistiği	3	1	4
Araç Rotalama Problemi	2	2	4
Deprem Riski	3	1	4
Yardım Lojistiği	4		4
Güçlendirme	3		3
İntermodal Yük Taşımacılığı	2	1	3
Konteyner	2	1	3
Karışık Tamsayılı Modelleme	2		2
Çok Ürünlü Depo Konumu Belirleme Problemi	1	1	2
Sürdürülebilirlik	1	1	2
Heterojen Filo	2		2

Tablo 6’da yer alan anahtar kelimelere ilaveten yüksek lisans tezlerinde bir kez geçen anahtar kelimeler: yük taşıma birimi, deniz üssü, İstanbul depremi, limanlar, önkonomlandırma, depo tasarımı, kırılgenlik, olgunluk modeli, rota kapsama problemi, best wost metod, iki aşamalı rotama, çoklu kapsama, istihdam, pandemi, çok amaçlı modelleme, küme ayrıştırma, ekonomik büyüme, gıda lojistiği, tam sayılı L şekilli yöntem, sivil toplum kuruluşları. Doktora tezlerinde bir defa geçen anahtar kelimeler ise sivil asker işbirliği, lojistik becerisi kriterleri, askeri ana dağıtım merkezi, insani tedarik zinciri, deniz taşımacılığı kavramlarıdır.

Lisansüstü tezlerde kullanılan anahtar kelimelerin dağılımı, araştırma konularının odaklandığı tematik alanları ortaya koymaktadır. Anahtar kelimeler arasında en fazla insani yardım lojistiği kavramı kullanılmıştır (n=18). Bu durum, incelenen çalışmaların büyük bölümünün doğrudan insani yardım lojistiği çerçevesinde şekillendiğini göstermektedir. Söz konusu anahtar kelime, özellikle yüksek lisans tezlerinde yoğun biçimde kullanılmıştır. İkinci en fazla kullanılan anahtar kelimeler afet yönetimi ve doğal afet kelimeleridir (n=6). Tezlerde, insani yardım anahtar kelimesinin 5 tezde yer alması, çalışmaların yalnızca lojistik süreçlere değil, insani boyuta da odaklandığını ortaya koymaktadır. Tezlerde afet lojistiği, araç rotalama problemi, deprem riski ve yardım lojistiği anahtar kelimelerinin her birinin 4 tezde kullanılması, literatürde operasyonel planlama ve risk temelli yaklaşımların önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir. Özellikle araç rotalama ve depo konumu gibi optimizasyon temelli kavramların öne çıkması, sayısal ve modelleme odaklı çalışmaların ağırlığını desteklemektedir. Bununla birlikte güçlendirme, intermodal yük taşımacılığı, konteyner gibi anahtar kelimelerin sınırlı sayıda tezde yer alması, altyapı ve taşıma sistemlerine ilişkin konuların literatürde görece daha az ele alındığını göstermektedir. Karışık tamsayı modelleme, çok ürünli depo konumu belirleme problemi ve heterojen filo gibi teknik anahtar kelimelerin varlığı ise bazı çalışmaların ileri düzey matematiksel modelleme yaklaşımlarını benimsediğini ortaya koymaktadır. Son olarak sürdürülebilirlik anahtar kelimesinin yalnızca 2 tezde yer alması, insani yardım lojistiği literatüründe çevresel ve uzun vadeli etkilerin henüz sınırlı düzeyde ele alındığını göstermektedir.

3. TARTIŞMA

Bu çalışmadan elde edilen bulgular, Türkiye’de insani yardım lojistiği alanının son yıllarda akademik açıdan giderek daha fazla ilgi gördüğünü ortaya koymaktadır. Özellikle 2010’lu yıllardan sonra yaşanan büyük ölçekli afetler ve göç hareketleri, bu alandaki akademik üretimi tetiklemiştir. Bulgular, uluslararası literatürde rapor edilen eğilimlerle paralellik göstermektedir (Behl & Dutta, 2019; Kovács & Spens, 2007). Bununla birlikte, doktora tezlerinin sınırlı sayıda olması, alanın teorik derinliğinin henüz yeterince gelişmediğini düşündürmektedir. Uluslararası çalışmalarda giderek artan kavramsal ve model temelli araştırmalarla karşılaştırıldığında, Türkiye’deki tezlerin daha çok uygulamaya ve mevcut durum analizine odaklandığı görülmektedir. Araştırma yöntemleri açısından nicel yaklaşımların baskın olması, alanın ölçülebilir performans göstergelerine yöneldiğini göstermektedir. Ancak nitel ve karma yöntemlerin sınırlı kullanımı, aktörler arası koordinasyon, yönetim ve insani boyutların derinlemesine analiz edilmesini zorlaştırmaktadır. Bu durum, gelecekte yapılacak çalışmalar için önemli bir araştırma boşluğu oluşturmaktadır.

4. SONUÇ

Türkiye’de insani yardım lojistiği konusunda YÖK-TEZ veri tabanına kayıtlı ve tam metin erişimi olan 24 teze ulaşılmıştır. Bu alanda üretilen tezler 2014 yılı ve sonrası dönemde giderek artmıştır. Devlet üniversitelerinin sayıca çok olmasına bağlı olarak bu üniversitelerde 14 adet tez üretilmiştir. Tezlerden 2 tanesi İngilizce dilinde ve yüksek lisans düzeyinde hazırlanmıştır. Vakıf üniversiteleri sayıca daha az olmasına rağmen bu alanda 10 adet tez üretilmiştir, tezlerin 5 tanesinin İngilizce olarak yazıldığı kalan 5 tane tezin ise Türkçe dilinde yazıldığı, bu tezlerden 3’ünün doktora düzeyinde üretilmiştir. Vakıf üniversitelerinin sayıca az olmasına rağmen bu alanda devlet üniversitelerine göre üretilen tez sayısı oldukça iyi düzeydedir. Türkiye’de insani yardım lojistiği konusunda üretilen tezlerin (n=24) yarısından fazlası Hacettepe Üniversitesi (n=4), Çankaya Üniversitesi (n=3), Gaziantep Üniversitesi (n=3) ve Maltepe Üniversitesine (3) aittir. Bu üniversitelerin 2 tanesi devlet ve 2 tanesi vakıf üniversitesidir. Bu alanda üretilen tezler metropollerde yoğunlaşmıştır. Türkiye’de 81 il olduğu ve her ilde en az bir üniversitenin olduğu dikkate alındığında sadece 7 ilde (Ankara, İstanbul, İzmir, Konya, Mersin, Gaziantep, Gümüşhane) yer alan üniversitelerde tezlerin üretildiği, kalan illerde bu alanda herhangi bir tez çalışmasının olmaması dikkat çekici bulunmuştur. Türkiye’nin deprem kuşağında yer aldığı ve komşu ülkelerde yaşanan krizler dikkate alındığında yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde illerin yerel dinamikleriyle uyumlu tezlerin üretilmesi oldukça önemlidir. Türkiye’de insani yardım lojistiği alanında en fazla tez üretimi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü bünyesinde gerçekleşmiştir. Tezler ağırlıklı olarak Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında hazırlanmıştır. Bu durum konunun mühendislik temelli yöntemlerle ele alındığını ortaya koymaktadır. Hazırlanan tezler ağırlıklı olarak model önermeyi amaçlamaktadır. Nicel yöntemlerin yoğun olarak kullanıldığı bu araştırmalarda, matematiksel modeller ve simülasyon teknikleri ön plana çıkmaktadır. Özellikle yüksek lisans tezlerinde, insani yardım lojistiği problemlerinin çözümüne yönelik model önerileri ve senaryo analizleri öne çıkmaktadır. Bu çalışmaların büyük bölümü, teorik katkıdan ziyade uygulamaya dönük çözüm önerileri sunmaktadır. Buna karşılık, nitel araştırmaların ve karma yöntemlerin sınırlı olması, insani yardım lojistiğinin sosyal, etik ve yönetsel boyutlarının yeterince derinlemesine ele alınmadığını bu yönlerin geliştirilmeye açık olduğunu göstermektedir. İnsani yardım lojistiği konusunda Türkiye’de üretilen tezlerin anahtar kelimeleri incelendiğinde, bu kavramlar konunun büyük ölçüde insani yardım lojistiği ve afet yönetimi ilişkisine odaklandığını göstermektedir. Buna göre, insani yardım lojistiği afet öncesi ve sonrası süreçlerle birlikte değerlendirildiği, özellikle deprem odaklı çalışmalar, lojistik merkezlerinin konumlandırılması, stok yönetimi ve dağıtım ağlarının etkinliği üzerine yoğunlaştığını göstermektedir.

KAYNAKÇA

- Abidi, H., de Leeuw, S., & Klumpp, M. (2014). Humanitarian supply chain performance management: A systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(5/6), 592–608. <https://doi.org/10.1108/SCM-09-2013-0349>.
- Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı-AFAD. (2022). *Türkiye afet yönetimi raporu*. <https://www.afad.gov.tr/afet-analiz>. Erişim Tarihi: 30.11.2025
- Altay, N., & Green, W. G. (2006). OR/MS research in disaster operations management. *European Journal of Operational Research*, 175(1), 475–493. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2005.05.016>.
- Balcik, B., & Beamon, B. M. (2008). Facility location in humanitarian relief. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 11(2), 101–121. <https://doi.org/10.1080/13675560701561789>.
- Behl, A., & Dutta, P. (2019). Humanitarian supply chain management: A thematic literature review and future directions of research. *Annals of Operations Research*, 283(1–2), 1001–1044. <https://doi.org/10.1007/s10479-018-2806-2>
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285–296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>.
- Erturgut, R., & Yılmaz, B. (2020). Afet ve insani yardım lojistiği alanında yapılan çalışmaların bibliyometrik analizi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (40), 105-123. <https://doi.org/10.30794/pausbed.667908>.
- Kıral, B. (2020). Nitel bir veri analizi yöntemi olarak doküman analizi. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 170-189.
- Kovács, G., & Spens, K. M. (2007). Humanitarian logistics in disaster relief operations. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(2), 99–114. <https://doi.org/10.1108/09600030710734820>.
- Mermertaş, F. (2024). İnsani yardım lojistiğine ayrıntılı bir bakış ve bibliyometrik analiz. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 23(1), 241-264. <https://doi.org/10.21547/jss.1390911>.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G. & Group, T. P. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLOS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>.
- Özceylan, A., & Tanyaş, M. (2023). Sürdürülebilir İnsani Yardım Lojistiği Alanındaki Yayınların İçerik ve Bibliyometrik Açından Analizi. *Journal of Turkish Operations Management*, 7(2), 1644-1671. <https://doi.org/10.56554/jtom.1214269>.
- Özdamar, L., Ekinçi, E., & Küçükayazıcı, B. (2004). Emergency logistics planning in natural disasters. *Annals of Operations Research*, 129(1–4), 217–245. <https://doi.org/10.1023/B:ANOR.0000030690.27939.39>.

- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Jennifer, M. T., & Moher, D. (2021). Updating guidance for reporting systematic reviews: development of the PRISMA 2020 statement. *Journal of clinical epidemiology*, 134, 103-112. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2021.02.003>.
- Pekşen, G. (2023). Afet ve insani yardım lojistiği alanında yapılan çalışmaların bibliyometrik analizi. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 7(Özel Sayı), 94-113. <https://doi.org/10.21547/jss.1390911>
- Soysal, M., & Bloemhof-Ruwaard, J. M. (2018). Toward sustainable logistics. In *Sustainable logistics and transportation: Optimization models and algorithms* (pp. 1-17). Cham: Springer International Publishing.
- United Nations Office for The Coordination of Humanitarian Affairs-UNOCHA. (2023). *Global humanitarian overview*. <https://www.unocha.org/publications/report/world/global-humanitarian-overview-2025-enarfres>. Erişim Tarihi: 30.11.2025.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Genişletilmiş 9. Baskı, Ankara.
- Yükseköğretim Kurulu-YÖK. (2025). Yükseköğretim bilgi yönetim sistemi. Türlerine göre mevcut üniversite sayısı. <https://istatistik.yok.gov.tr/> Erişim Tarihi: 10.12.2025.

BÖLÜM 8

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLİŞKİSİNE DAİR GENEL BİR DEĞERLENDİRME¹

Ayliz MİLLİ², Ayşe Eren DURMUŞ-ÖZDEMİR³

¹ Bu çalışma, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezsiz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ayliz Milli'nin 2025 yılı dönem projesinden üretilmiştir. Akademik danışman: Doç. Dr. Ayşe Eren DURMUŞ-ÖZDEMİR

² Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Tezsiz Yüksek Lisans Programı, Antalya, Aylizmilli0735@gmail.com ORCID:0009-0002-2904-2450

³ Doç.Dr., Sorumlu Yazar. ORCID: 0000-0002-0077-9363 Doç.Dr., Akdeniz Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Antalya, edurmus@akdeniz.edu.tr

Giriş

Küresel ölçekte artan çevresel krizler, gelir adaletsizliği, etik yönetim sorunları ve toplumsal eşitsizlikler, işletmelerin yalnızca ekonomik performanslarıyla değil, toplumsal etkileriyle de değerlendirilmesi gerektiğini açık biçimde ortaya koymaktadır. Bu durum, şirketlerin klasik anlamdaki “kâr maksimizasyonu” anlayışının ötesine geçerek, faaliyetlerinin sosyal ve çevresel sonuçlarını da dikkate almalarını zorunlu hale getirmiştir. İşte bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramı, işletmelerin karar ve uygulamalarını etik değerler, toplumsal refah ve çevresel sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu hale getirmeyi amaçlayan bir yönetim anlayışı olarak önem kazanmıştır. Günümüzde sürdürülebilir kalkınmanın yalnızca devlet politikalarıyla değil, kurum ölçeğinde de şekillendiği düşünüldüğünde; işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal sorumluluklarını bütüncül biçimde ele almaları artık bir tercihten çok bir zorunluluk haline gelmiştir. KSS kavramı literatürde ilk kez Howard R. Bowen’ın (1953) *Social Responsibilities of the Businessman* adlı eserinde ortaya konulmuştur. Bowen, işletmelerin yalnızca kâr elde etmeye değil, toplumun refahına katkı sağlayacak kararlar almaya da mecbur olduklarını savunmuş ve bu yaklaşımıyla işletme-sosyal yapı ilişkisinde etik bir çerçeve önermiştir. Bowen bu eserinde, iş adamlarının toplumun amaç ve değerleriyle uyumlu politikalar izlemesi ve halkın amaç ve değerleriyle uyumlu olan sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilgilenmeleri gerektiğini savunmuştur. Carroll (1991) tarafından dört katmanlı bir modelle genişletilmiş; ekonomik, yasal, etik ve gönüllü (hayırseverlik) sorumluluklar KSS’nin bileşenleri olarak tanımlanmıştır. Carroll’un *KSS piramidi*, kurumsal sosyal sorumluluğun hem teorik hem de uygulamalı çerçevesini belirleyen en yaygın model olmaya devam etmektedir.

Zaman içinde KSS, yalnızca gönüllülük temelli bir faaliyet alanı olmaktan çıkarak işletmelerin kurumsal stratejilerinin merkezine yerleşmiştir. Kurumlar, toplumsal güveni güçlendirmek, paydaş ilişkilerini geliştirmek ve kurumsal itibarlarını sürdürülebilir kılmak amacıyla KSS uygulamalarına yönelmektedir (Gülyüz, 2020). Yapılan araştırmalar, KSS faaliyetlerinin marka değeri, müşteri bağlılığı ve çalışan motivasyonu üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir (örneğin bkz. Şahin, 2024). Böylece KSS yalnızca etik bir sorumluluk değil, uzun vadeli rekabet avantajı sağlayan stratejik bir araç olarak da değerlendirilmeye başlanmıştır. Son yıllarda KSS sıklıkla kurumsal sürdürülebilirlik kavramı ile birlikte anılmaktadır. KSS, kurumların toplum karşısındaki etik ve sosyal sorumluluklarını temsil ederken; kurumsal sürdürülebilirlik, ekonomik performansın sosyal ve çevresel sorumluluk ilkeleriyle bütünleştiği daha geniş bir çerçeve sunar. Bu iki kavram arasındaki ilişki, KSS’nin işletme düzeyindeki uygulama aracı; sosyal sürdürülebilirliğin ise uzun vadeli hedef olarak konumlandığına işaret etmektedir (Himmetoğlu, 2023; Şahin, 2024). Kurumsal sosyal sorumluluk ile sosyal sürdürülebilirlik arasındaki bu yakın ilişki, günümüz iş dünyasında değer temelli yönetim anlayışının merkezinde yer almaktadır. KSS uygulamaları kurumların sosyal adalet, çevre koruma, etik davranış ve paydaş katılımı konularındaki farkındalığını artırırken, sosyal sürdürülebilirlik bu farkındalığın kurumsal kültüre yerleşmesini ve uzun vadeli değer üretimine dönüşmesini sağlamaktadır. Bu kitap bölümü, kurumsal sosyal sorumluluk ve sosyal sürdürülebilirlik kavramlarının sınırlarını ve kesişim noktalarıyla birlikte ele almayı amaçlamaktadır.

1.Kavramsal Çerçeve

Sürdürülebilirlik, sosyal, ekonomik ve çevresel boyutları birlikte ele alan bütüncül bir yaklaşım olarak kabul edilir ve bu üç boyutun dengeli biçimde gözetilmesi sürdürülebilir kalkınmanın temelini oluşturur. Sosyal sürdürülebilirlik, bir toplumun adalet, eşitlik, fırsat eşitliği ve sosyal bütünleşme gibi insani değerleri sürdürülebilir kılma amacını taşır ve toplumsal refahın korunması ile geleceğe taşınmasına odaklanmaktadır (Vallance vd., 2011). Sosyal sürdürülebilirlik, yalnızca çevresel etkilerin azaltılmasını değil, toplumun tüm üyelerinin yaşam kalitesi ve haklarının gözetilmesini hedefleyen sosyal politikaları da kapsamaktadır. Yani bireylerin temel haklara erişimini güvence

altına almayı, toplumsal katılımı desteklemeyi ve kültürel çeşitliliğin sürdürülmesini içermektedir (Colantonio, 2009).

Birleşmiş Milletler'in 2015 yılında ilan ettiği Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (Sustainable Development Goals – SDGs), sosyal sürdürülebilirliği küresel bir kalkınma politikası çerçevesine yerleştirmiştir. Bu hedefler arasında yoksulluğun azaltılması, eşitsizliklerin giderilmesi, sağlıklı yaşam koşullarının sağlanması ve kaliteli eğitimin desteklenmesi bulunmaktadır (United Nations, 2015). Sosyal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınmanın sosyal temellerini oluşturan eşitlik, kapsayıcılık ve dayanıklılık ilkeleriyle tanımlanmaktadır. Sosyal sürdürülebilirlik kavramı, 1987 tarihli Brundtland Raporu ile sürdürülebilir kalkınmanın ayrılmaz bir boyutu olarak tanımlanmıştır. Rapor, sürdürülebilir kalkınmayı “gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılama olanaklarından ödün vermeden bugünün ihtiyaçlarının karşılanması” olarak belirtmiş ve sosyal adalet ile eşitliği temel birer ilke olarak ortaya koymuştur (WCED, 1987). 1990'lardan itibaren kavram, kentleşme, toplumsal eşitlik, kültürel kimlik ve vatandaş katılımı gibi unsurları içerecek biçimde genişlemiştir (Colantonio, 2009).

Kurumsal düzeyde sosyal sürdürülebilirlik, özel sektörün yalnızca ekonomik kâr hedefiyle değil, toplumsal fayda üretme amacıyla hareket etmesini gerektirir. Bu anlayış, işletmelerin ekonomik performanslarının yanı sıra toplum, çevre ve paydaşlar üzerindeki etkilerini de dikkate almasını öngörür (Dahlsrud, 2008). Bu bakış açısı, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramının gelişimine zemin hazırlamıştır. KSS kavramı literatürde ilk kez Bowen tarafından (1953) ele alınmıştır. Bowen, işletmelerin yalnızca ekonomik kâr amacıyla değil, toplumsal refahın artırılması doğrultusunda hareket etmeleri gerektiğini savunmuştur (Bowen, 1953). Yazar, yöneticilerin aldıkları kararların toplumun genel refahı üzerinde etkili olduğunu vurgulayarak, işletmelerin sosyal hedeflerle uyumlu davranış biçimleri geliştirmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Bowen'ın bu eseri, modern anlamda kurumsal sosyal sorumluluk literatürüne kayda değer bir açılım yaratmıştır. Zira çalışma, işletmelerin etik sorumluluk bilincinin kurumsallaşmasına ve iş dünyasında toplumsal etki farkındalığının gelişmesine önemli katkı sağlamıştır. 1960'lı ve 1970'li yıllarda KSS, ekonomik, etik ve çevresel sorumluluk boyutlarını kapsayacak biçimde genişlemiştir. Bu dönemde kavram, işletmelerin yalnızca ekonomik çıkarları değil, aynı zamanda toplumsal beklentileri de gözeterek bir yönetim anlayışıyla bütünleşmiştir. Bu dönemde yapılan çalışmalar, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının yalnızca etik bir yükümlülük değil, aynı zamanda kurumsal yönetim süreçlerinin ayrılmaz bir unsuru olarak ele alınmasına zemin hazırlamıştır. 1980'li yıllara gelindiğinde, KSS'nin hem teorik hem de uygulamalı yönlerini sistematik biçimde açıklayabilecek bir modele duyulan ihtiyaç belirginleşmiştir. Özellikle bu dönemde toplumsal beklentilerin artmasıyla birlikte, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı yalnızca etik bir ilke olmaktan çıkarak sektör düzeyinde bir gereklilik hâline gelmiştir. Çevre kirliliği, tüketici güvenliği, çalışma koşulları ve sosyal adalet konularında kamuoyunun duyarlılığı artmış; bu durum işletmelerin ekonomik faaliyetlerinin toplumsal etkilerini yönetme sorumluluğunu gündeme taşımıştır. Böylece farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler, topluma karşı yükümlülüklerini daha sistematik biçimde tanımlama ihtiyacı duymuştur. Ortaya çıkan bu kurumsal gereksinim, sosyal sorumluluk kavramının kurumsal yönetim politikalarına entegrasyonunu hızlandırmış ve Carroll'un (1991) geliştirdiği dört boyutlu modelin teorik zeminini oluşturmuştur. Carroll (1991), kurumsal sosyal sorumluluk kavramını çok boyutlu bir çerçeveye oturtarak, işletmelerin ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklarının birbirini tamamlayan bir bütün oluşturduğunu ileri sürmüştür. Carroll'un yaklaşımı, önceki dönemlerde parçalı biçimde ele alınan sosyal sorumluluk unsurlarını bütünleştirerek, işletmelerin topluma karşı görevlerinin hiyerarşik ve yapısal bir düzende tanımlanmasını sağlamıştır.

Carroll (1991), KSS'yi dört temel sorumluluk kategorisi altında tanımlamıştır: ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklar. Carroll'a göre, işletmelerin topluma karşı sorumluluğu, ekonomik

temelden başlayarak yasal, etik ve gönüllü sorumlulukların bir bütün olarak yerine getirilmesiyle gerçekleşmektedir. Carroll (1991) bu dört düzeyi daha sistematik hale getirerek KSS Piramidi modelini geliştirmiştir. Piramidin tabanında yer alan ekonomik sorumluluk, işletmenin en temel varlık nedenini ifade etmektedir. Carroll (1991:41-42), işletmelerin “toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretirken kabul edilebilir bir kâr elde etme zorunluluğu” bulunduğunu vurgulamaktadır. Yazara göre, ekonomik sorumluluk yalnızca kâr maksimizasyonu değil, aynı zamanda üretkenlik, rekabet gücü ve verimlilik gibi kavramları da kapsamaktadır. Carroll, tüm diğer işlevlerin ekonomik performans üzerine inşa edildiğini belirtmekte ve bu katmanın “piramidin temelini oluşturduğunu” ifade etmektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi ve paydaşlarına değer yaratabilmesi için kâr elde etmesi gereklidir. Ekonomik faaliyetlerin üzerine inşa edilen ikinci katman yasal sorumluluktur. Yasal sorumluluk, işletmelerin yasalara ve düzenlemelere uygun hareket etmesini ifade eder. Bu düzey, toplumsal düzenin korunması ve güvenin sağlanması açısından zorunludur. Carroll’a (1991:41) göre yasalar toplumun doğru ve yanlış konusundaki kolektif anlayışını temsil etmektedir. Böylece işletmelerin bu çerçevede faaliyet göstermesi gerektiğini belirtmektedir. Yasal sorumluluk, işletmelerin faaliyetlerini toplumun adalet anlayışı doğrultusunda yürütmesini sağlamaktadır. Bu düzey, ekonomik çıkarların toplumun düzenleyici kurallarıyla sınırlandırılmasını temsil eder. Üçüncü düzey olan etik sorumluluk, yazılı yasalardan öte, toplumun adalet ve doğruluk anlayışına dayanan normları ifade etmektedir. Carroll (1991:41-42), etik sorumlulukların toplumun yasalara dönüşmemiş beklentilerini ve ahlaki standartlarını kapsadığını belirtmektedir. Etik sorumluluk, adil olma, dürüst davranma ve paydaşların haklarını koruma ilkelerini içerir. Yani etik sorumlulukların yasal zorunlulukların ötesinde, kamu vicdanı tarafından belirlenen normlara uyum anlamına gelmektedir. Piramidin tepe noktasında yer alan gönüllü veya hayırseverlik sorumluluğu, işletmelerin topluma isteğe bağlı katkılarını kapsar. Carroll (1991:42), bu düzeyi “iyi bir kurumsal vatandaş olma sorumluluğu” olarak tanımlar ve “toplumun yaşam kalitesini artırmaya yönelik faaliyetlerin bu kategoriye girdiğini” belirtir. Örnek olarak sanat, eğitim veya sosyal yardım alanlarına yapılan destekler verilir. Ancak Carroll, bu sorumlulukların “yükümlülük değil, beklenti” olduğunu, dolayısıyla işletmelerin bu tür faaliyetleri gönüllülük esasına göre yürüttüğünü vurgulamaktadır. Gönüllü (hayırseverlik) sorumluluğu ise işletmelerin topluma karşı iyi niyetli, isteğe bağlı katkılarını içermektedir; örneğin eğitim, kültür veya çevre projelerine destek vermek gibi.

Carroll’un (1991: 42–43) modelinde dört sorumluluk birbirinden ayrı değil, birbirini tamamlayan katmanlar şeklinde yorumlanır. Yani ekonomik başarı, yasal uyum, etik davranış ve toplumsal katkı, birlikte işletmenin “iyi bir kurumsal vatandaş” olma niteliğini oluşturur. Carroll (1991), bu dört bileşenin bir araya geldiğinde işletme kârlı olmalı, yasaya uymalı, etik davranmalı ve topluma katkı sağlamalıdır ifadesiyle piramidin bütünlüğünü açıklamaktadır. Şekil 1’de gösterildiği gibi piramidin tabanında ekonomik sorumluluk, ardından sırasıyla yasal, etik ve gönüllü sorumluluklar yer almaktadır. Her bir basamak, işletmenin topluma karşı sorumluluk düzeyinin artışı ifade etmektedir. Piramidin tepe noktası, işletmenin topluma gönüllü katkıları aracılığıyla sosyal değer yaratmasını temsil etmektedir.



Şekil 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

Kaynak: Carroll (1991: 42) makalesindeki “The Pyramid of Corporate Social Responsibility” başlıklı şekilden yazarlar tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

Şekil 1’de gösterildiği gibi bu dört katman, işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışının hiyerarşik olarak birbirini tamamlayan düzeylerden oluştuğunu gösterir. Model, KSS’yi yalnızca gönüllülüğe indirgemek yerine, toplumsal sorumluluk bilincinin kurumsal karar alma süreçlerine entegre edilmesi gerektiğini savunur. Bu yönüyle piramit, işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışını kurumsal sürdürülebilirlik hedefleriyle ilişkilendiren ilk sistematik çerçevelerden biridir. Carroll’un modeli, KSS’yi işletme stratejilerinin yapısal bir unsuru haline getirmiştir. Sosyal sorumluluk bu yaklaşımla, yalnızca dışsal bir etik yükümlülük değil, aynı zamanda işletmenin sürdürülebilir başarısını destekleyen stratejik bir değer olarak ele alınmıştır (Schwartz & Carroll, 2003). KSS kavramı bu dönemde, kurumsal itibar, marka değeri, çalışan bağlılığı ve toplumla ilişkilerin güçlendirilmesi gibi alanlarda uzun vadeli etkilere sahip bir yönetim anlayışı olarak benimsenmiştir.

Sonraki dönem literatüründe KSS, sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle doğrudan ilişkilendirildiği gözlemlenmiştir. Barić (2022), sosyal sorumluluk uygulamalarının işletme stratejisine entegre edilmesinin uzun vadeli rekabet avantajı yarattığını, aynı zamanda sürdürülebilir kalkınma ilkeleriyle uyumlu bir kurumsal kültür oluşumunu desteklediğini belirtmektedir. KSS uygulamalarının kurumsal sürdürülebilirlik bağlamında değerlendirildiği çalışmalarda, bu faaliyetlerin toplumsal güvenin ve paydaş ilişkilerinin güçlenmesine katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır (Pant & Piansoongnern, 2017). Son yıllarda yapılan araştırmalar, KSS’nin Birleşmiş Milletler’in 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ile giderek daha fazla bütünleştiğini göstermektedir. ElAlfy, Palaschuk, El-Bassiouny, Wilson ve Weber (2020), 2015–2020 yılları arasında yayımlanan çalışmaların analizine dayalı olarak, KSS’nin SKA’larla kesişiminde üç temel eğilimin öne çıktığını ortaya koymuştur: (1) şirketlerin çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlayan eylemlerine daha fazla odaklanmaları, (2) toplumsal kapsayıcılık ve eşitlik odaklı projelerin artması ve (3) iş dünyasının iklim eylemi (SKA 13) ve sorumlu üretim-tüketim (SKA 12) alanlarında belirgin rol üstlenmesi (ElAlfy vd., 2020). Benzer biçimde, Sánchez-Hernández vd., (2021), işletmelerin içsel kurumsal sosyal sorumluluk (ICSR) uygulamalarının çalışan refahı, iş doyumu ve kurumsal aidiyet düzeyleri üzerinden SKA’ların gerçekleştirilmesine doğrudan katkı sağladığını göstermiştir (Sánchez-

Hernández vd., 2021). Bu çalışma, sosyal sürdürülebilirliğin yalnızca dışsal toplumsal katkılarla değil, aynı zamanda kurum içi sosyal politikalarla da desteklenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Öte yandan, Zhang ve Li (2025) güçlü bir KSS geçmişine sahip işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik performansında ve özellikle SKA 12 (sorumlu üretim-tüketim) ile SKA 13 (iklim eylemi) hedeflerine ulaşmada daha başarılı olduklarını ortaya koymuştur. Bu bulgu, kurumsal sorumluluk geçmişinin çevresel ve sosyal performans üzerindeki dönüştürücü etkisini göstermesi açısından önem taşımaktadır. Özetle, güncel dönem işletme alanındaki çalışmaların bazılarında KSS'nin sosyal sürdürülebilirliğin kurumsal düzeydeki ana uygulama aracı haline gelmeye başladığı gözlemlenmiştir. KSS; iş gücü çeşitliliği, adil ücret politikaları, çevresel sorumluluk, toplumsal kapsayıcılık ve etik yönetim ilkeleriyle birleştiğinde, işletmelerin yalnızca ekonomik değil, toplumsal ve çevresel değer üretimini de mümkün kılmaktadır. Bu kapsamda, KSS'nin sosyal sürdürülebilirliğe geçişte bir köprü işlevi gördüğü; Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın kurumsal düzeyde hayata geçirilmesinde en etkili mekanizmalardan biri hâline geldiği düşünülmektedir.

KSS, işletmelerin toplumsal beklentilere yanıt verme biçimini temsil ederken; sosyal sürdürülebilirlik, bu eylemlerin uzun vadede toplumsal refah üzerindeki etkilerini ifade etmektedir. KSS uygulamalarının toplumsal dayanıklılığı güçlendirdiği ve sosyal sürdürülebilirliğin kurumsal süreçlerin kalıcı bir bileşeni haline gelmesini desteklediğini belirtilmektedir. Bu etkileşim, işletmelerin kısa vadeli ekonomik hedeflerden uzun vadeli toplumsal değer yaratımına yönelmesini sağlamaktadır. KSS ve sosyal sürdürülebilirlik birlikte ele alındığında, etik yönetim, sosyal adalet, çevresel duyarlılık ve şeffaflık ilkeleriyle bütünleşen bir kurumsal davranış biçimi ortaya çıkmaktadır. Taliento ve Netti (2020), sosyal sorumluluk ve çevresel duyarlılığın birlikte değerlendirilmesinin, işletmelerin uzun vadeli değer yaratım kapasitesini ve sürdürülebilir rekabet avantajını güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Son dönem literatüründe KSS'nin, yalnızca toplumsal fayda sağlamaya yönelik bir araç değil, aynı zamanda sosyal sürdürülebilirlik hedeflerinin kurumsal düzeyde uygulanmasını destekleyen stratejik bir çerçeve olduğu görülmektedir. Tran (2022), KSS'nin sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik göstergeleri üzerinde olumlu etkiler yarattığını ve kurumsal güven düzeyini artırdığını göstermektedir. Bu bulgu, işletmelerin etik, ekonomik ve sosyal sorumluluk alanlarında bütünleşik performans sergilediklerinde paydaş güvenini güçlendirdiklerini ve toplumsal istikrarın sürdürülmesine katkı sağladıklarını ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Samaibekova vd. (2021), kurumsal sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk arasındaki bağlantıyı analiz ettikleri çalışmada, işletmelerin sürdürülebilirlik politikalarını etkin biçimde hayata geçirmelerinin, sosyal girişimcilik anlayışını ve toplumsal fayda üretimini artırdığını vurgulamıştır. KSS, yalnızca dış paydaşlara yönelik bir sorumluluk alanı değil; aynı zamanda kurum içi etik kültürün, sosyal adalet ilkelerinin ve toplumsal refahın sürdürülmesinin kurumsal düzeydeki aracı hâline gelmiştir.

2020 sonrası dönemde, KSS'nin sosyal sürdürülebilirlikle ilişkisi, işletmelerin ekonomik performansları kadar toplumsal katkı düzeyleriyle de ölçülür hale gelmiştir. Värzaru, vd., (2021), Avrupa Birliği ülkeleri örneğinde, KSS'nin etik davranış, kurumsal yönetim ve toplumsal fayda üretimi aracılığıyla ekonomik büyümeye dolaylı katkı sunduğunu ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada önemli bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır. Yazarlar sosyal sürdürülebilirliği yalnızca çevresel ya da etik bir kavram olmaktan çıkarıp, işletmelerin uzun vadeli rekabet ve kurumsal itibar stratejilerinin merkezine yerleştirmektedir. Son olarak, Berzon, vd., (2022) tarafından yapılan çalışmada, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu biçimde uygulanmasının, finansal risklerin azaltılmasına ve sosyal sürdürülebilirliğin güçlenmesine katkı sağladığı ortaya konulmuştur. Bu bulgu, KSS'nin yalnızca etik bir yükümlülük değil, aynı zamanda sürdürülebilir işletme yönetimi açısından stratejik bir araç olduğunu göstermektedir.

2. Kavramsal Yaklaşım Dair Uygulama Örnekleri

Kurumsal sosyal sorumluluk ve sosyal sürdürülebilirlik kavramları, yalnızca teorik düzlemde değil, uygulama alanında da birbirini tamamlayan iki yapı olarak gözlemlenmiştir. Özellikle dijitalleşme ve e-ticaretin hızla geliştiği son dönemde, işletmeler sosyal sürdürülebilirlik ilkelerini iş modellerine entegre etme yönünde güçlü bir eğilim göstermektedir. örnekler, sektördeki işletmelerin ekonomik büyümenin yanı sıra toplumsal fayda, çevresel duyarlılık ve sosyal kapsayıcılık hedeflerine yöneldiğini göstermesi bakımından dikkate değerdir. Bu çerçevede, aşağıda yer alan iki anonim örnek, e-ticaret sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sosyal sürdürülebilirlik odaklı eğilimlerini temsil etmektedir. Örneklerin seçiminde, işletmelerin kamuya açık sürdürülebilirlik raporlarında yer alan bilgilerin temsili kullanımı esas alınmış; markalar ve özel proje adları etik gereği anonimleştirilmiştir.

Örnekler, e-ticaret sektöründe faaliyet gösteren ve kamuya açık sürdürülebilirlik raporlarıyla sosyal sorumluluk alanında örnek ve başarılı sistematik uygulamalara sahip olan işletmeleri¹ temsil etmektedir. Örneklerin seçilme nedeni, her iki işletmenin de dijital dönüşüm sürecini yalnızca ekonomik büyüme perspektifinden değil, aynı zamanda toplumsal katkı ve sosyal sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda yönetmekte olduğunu gözlemlenmesidir. Söz konusu işletmeler, kurumsal raporlarında sosyal sürdürülebilirliği; kadın girişimciliğinin desteklenmesi, dijital kapsayıcılığın artırılması, yerel ekonominin güçlendirilmesi, çalışan haklarının korunması ve çevresel sorumluluk alanlarında ele almaktadır. Bu özellikleri, onları sektörel ölçekte örnek teşkil eden uygulamalar arasında konumlandırmaktadır.

Örnek 1. Sosyal Kapsayıcılık

E-ticaret sektöründe faaliyet gösteren bu işletme, sosyal sürdürülebilirliği kurumsal stratejisinin temel bileşenlerinden biri haline getirmiştir. İşletmenin öncelikli hedeflerinden biri, dijital dönüşüm sürecinde toplumsal kapsayıcılığı artırmak ve kadın girişimciliğini desteklemektir. Bu kapsamda yürütülen programlar, kadın üreticilerin çevrim içi pazarlara erişimini kolaylaştırmakta, dijital pazarlama ve satış konularında kapasite geliştirmelerine imkân tanımaktadır. Uygulamalar, yalnızca bireysel gelir artışını değil, aynı zamanda yerel kalkınmanın sürdürülebilir biçimde desteklenmesini de hedeflemektedir. İşletme ayrıca kırsal bölgelerdeki üreticilerin dijital ekonomiye entegrasyonunu kolaylaştırmak üzere özel destek mekanizmaları geliştirmiştir. Afet ve kriz dönemlerinde ise yerel üreticilerin ekonomik faaliyetlerini sürdürebilmeleri için tedarik zinciri altyapısında kolaylaştırıcı düzenlemelere gitmiştir. örnek, dijital ticaret alanında sosyal sürdürülebilirlik yaklaşımının yalnızca ekonomik büyümeye katkı sağlamakla kalmayıp, toplumsal dayanıklılık ve kapsayıcılığı güçlendiren bir araç haline geldiğini göstermektedir.

Örnek 2. Dijital Katılım ve Kültürel Sürdürülebilirlik

Sektördeki bir diğer örnek işletme, sosyal sürdürülebilirliği çok boyutlu bir çerçevede ele almakta ve dijital platformların toplumsal dönüşümdeki rolünü ön plana çıkarmaktadır. İşletmenin geliştirdiği uygulamalar, çevrim içi tüketim süreçlerine toplumsal katkı boyutu kazandırmayı amaçlamaktadır. Kullanıcıların alışveriş işlemleri sırasında sosyal girişimlere bağışta bulunabilmesi veya sivil toplum kuruluşlarını destekleyebilmesi, dijital ekonomide yeni bir dayanışma biçimi oluşturmuştur. İşletme ayrıca, eğitimde fırsat eşitliğini güçlendirmek ve gençlerin dijital becerilerini geliştirmek amacıyla

¹ Araştırma kapsamında bu işletmelere anonim olarak atıfta bulunulmuştur. Bu tercih, hem ticari gizlilik hem de etik ilkelere uygunluk açısından önem taşımaktadır. Dolayısıyla örnekler, “Örnek 1” ve “Örnek 2” olarak adlandırılmıştır. Bu anonim örnekleme biçimi, belirli bir firmayı incelemekten ziyade, sektörün genel sosyal sürdürülebilirlik eğilimlerini temsil etmeyi amaçlamaktadır. Örneklere ait ifadeler yazarlar tarafından kamuya açık sürdürülebilirlik raporlarından derlenmiş ve anonimleştirilmiştir.

çeşitli sosyal destek programlarını hayata geçirmiştir. Bu programlar, dijital becerilerin yaygınlaştırılmasıyla toplumsal katılımın artırılmasına ve uzun vadeli sosyal sürdürülebilirlik hedeflerine hizmet etmektedir.

Kültürel sürdürülebilirlik alanında ise dijital teknolojiler aracılığıyla kültürel mirasın erişilebilirliğini artırmaya yönelik projeler geliştirilmiştir. Sanat, tarih ve kültürel değerlerin çevrim içi platformlar aracılığıyla geniş kitlelere ulaştırılması, sosyal sürdürülebilirliğin kültürel boyutunun güçlenmesine katkı sağlamıştır. Bu yaklaşım, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yalnızca ekonomik fayda üretimine değil, aynı zamanda kültürel çeşitliliğin ve toplumsal duyarlılığın korunmasına da hizmet ettiğini göstermektedir.

3. Genel Değerlendirme

Son yıllarda KSS ve sosyal sürdürülebilirlik alanında yaşanan gelişmeler, işletmelerin topluma karşı sorumluluk anlayışını yeniden şekillendirmiştir. KSS artık yalnızca gönüllülük esasına dayalı bir faaliyet olarak değil, işletmelerin uzun vadeli stratejik hedeflerinin ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Özellikle Birleşmiş Milletler'in 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile birlikte, sosyal sürdürülebilirlik hedeflerinin iş dünyasıyla bütünleşmesi hız kazanmıştır. Bu çerçevede, işletmelerin faaliyetlerinin ekonomik, çevresel ve toplumsal etkilerini birlikte yönetmeleri gerektiği anlayışı giderek yaygınlaşmıştır. Böylece KSS ve sosyal sürdürülebilirlik, günümüz iş dünyasında birbirini tamamlayan iki temel yaklaşım haline gelmiştir. İşletmeler için topluma ve çevreye duyarlı olmak artık yalnızca bir tercih ya da gönüllülük alanı değildir; kurumsal kimliğin ve uzun vadeli başarının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Sosyal sürdürülebilirlik, kurumların değer üretme biçimlerine etik bir yön kazandırırken, kurumsal sosyal sorumluluk bu anlayışı somut uygulamalara dönüştüren bir araç işlevi görmektedir.

Kurumların yalnızca ekonomik performanslarıyla değil, topluma sağladıkları katkılarla da değerlendirildiği günümüzde, artık işletmelerin başarısı, ürettikleri kârın büyüklüğüyle değil, toplumsal refaha, çalışanların gelişimine ve çevresel dengeye ne ölçüde katkı sunduklarıyla ölçülmektedir. Yani ekonomik başarının tek başına yeterli olmadığı bir dönemde, kurumların topluma ve çevreye katkı sunma biçimleri, itibar ve güvenin temel göstergeleri haline gelmiştir. Bu nedenle işletmeler, artık yalnızca finansal performanslarıyla değil, sosyal etki yaratma kapasiteleriyle de değerlendirilmekte; toplumsal refahı destekleyen politikalar, stratejik yönetim süreçlerinin doğal bir uzantısı olarak kabul edilmektedir. Bu durum, iş dünyasında yeni bir sorumluluk anlayışının oluşmasına yol açmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk, kısa vadeli itibar kazanma çabasının ötesine geçerek, sürdürülebilir bir yönetim kültürünün yapı taşı haline gelmiştir. Son yıllarda yaşanan ekonomik ve çevresel krizler, kurumların toplumla kurdukları ilişkinin önemini daha görünür hale getirmiştir. Toplumsal dayanışma, eşitlik ve çevre duyarlılığı gibi konular, işletme politikalarının merkezine yerleşmiştir. Özellikle kriz dönemlerinde gösterilen sosyal duyarlılık, artık bir halkla ilişkiler stratejisi olarak değil, kurumsal dayanıklılığın göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Gelişmeler işletmelerin yalnızca ekonomik büyümeyi hedefleyen yapılardan çıkarak, toplumun uzun vadeli refahını gözetken aktörlere dönüşmesini sağlamıştır. Sosyal sürdürülebilirlik ilkeleri, kurumların karar alma süreçlerine rehberlik etmekte; adil çalışma koşulları, çeşitlilik, kapsayıcılık ve çevresel sorumluluk gibi değerlerin kalıcı biçimde yerleşmesine katkıda bulunmaktadır. Bugün toplumsal beklentilere duyarlılık, işletmelerin rekabet gücü üzerinde belirleyici bir unsur haline gelmiştir. Kurumlar, sadece topluma katkı sunmakla kalmamakta; aynı zamanda bu katkıyı kurumsal stratejilerinin merkezine yerleştirerek uzun vadeli güven ve itibar inşa etmektedir. Sosyal sürdürülebilirlik bu yönüyle, kurumların geleceğe yönelik kararlarında etik bir pusula işlevi görmektedir.

Sonuç olarak, kurumsal sosyal sorumluluk ve sosyal sürdürülebilirlik arasındaki yakın ilişki, işletmelerin topluma karşı sorumluluklarını yeniden tanımlamalarına yol açmıştır. İşletmeler artık yalnızca ekonomik kazanç sağlayan yapılar değil, toplumsal gelişmenin ve etik dönüşümün aktif aktörleri olarak konumlanmaktadır. Bu perspektif, iş dünyasının geleceğinde kalıcı başarının üretim gücüyle değil, topluma ve çevreye kattığı değerle ölçüleceğine dair ipucu sunmaktadır.

Kaynakça

- Barić, A. (2022). The role of social responsibility in company strategy. *ENTRENOVA – Enterprise Research Innovation*, 8(1), DOI:10.54820/entrenova-2022-0033
- Berzon, N. I., Novikov, M. M., Pozharskaya, E. L., & Bakhturina, Y. I. (2022). Monitoring the modern experience of financial risk management in Russia based on corporate social responsibility for sustainable development. *Risks*, 10(5), 92. <https://doi.org/10.3390/risks10050092>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- ElAlfy, A., Palaschuk, N., El-Bassiouny, D., Wilson, J., & Weber, O. (2020). Scoping the evolution of corporate social responsibility (CSR) research in the Sustainable Development Goals (SDGs) Era. *Sustainability*, 12(14), 5544. <https://doi.org/10.3390/su12145544>
- Engin, E., & Eker Akgöz, B. (2013). Sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sürdürülebilirlik çerçevesinde kurumsal sosyal sorumluluk kavramının değerlendirilmesi. *Selçuk İletişim*, 8(1), 85–98.
- Güleryüz, İ. (2020). Kurumsal itibar yönetiminde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin etkisi: Betimsel bir analiz çalışması. *International Journal of Humanities and Education (IJHE)*, 6(13), 241–266.
- Himmetoğlu, A. (2023). Kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk: Bir bibliyometrik analiz çalışması. *Erciyes İletişim Dergisi*, 10(2), 891–911. <https://doi.org/10.17680/erciyesiletisim.1268583>
- Pant, D., & Piansoongnern, O. (2017). Impact of corporate social responsibility on sustainable competitive advantage: A case study of leading noodle companies in Nepal. *International Journal of Social Sciences and Management*, 4(4), 275–283. <https://doi.org/10.3126/ijssm.v4i4.17940>
- Samaibekova, Z., Choyubekova, G., Isabaeva, K., & Samaibekova, A. (2021). Corporate sustainability and social responsibility. *E3S Web of Conferences*, 250, 06003. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125006003>
- Sánchez-Hernández, M., Vázquez-Burguete, J., García-Miguélez, M. P., & Lanero-Carrizo, A. (2021). Internal corporate social responsibility for sustainability. *Sustainability*, 13(14), 7920. <https://doi.org/10.3390/su13147920>
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530. doi:10.5840/beq200313435
- Şahin, M. D. (2024). İşletmelerde Sosyal Sürdürülebilirlik. Bölüm 2: 23–58, Özgür Yayınları (Ed.)

- Taliento, M., & Netti, A. (2020). Corporate social/environmental responsibility and value creation: reflections on a modern business management paradigm. *Business Ethics and Leadership*, 4(4), 123-131.
- Tran, D. T. (2022). Impact of corporate social responsibility on social and economic sustainability. *Economic Research–Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 6085–6104. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2046480>
- Vărzaru, A., Bocean, C., & Nicolescu, M. (2021). Rethinking corporate responsibility and sustainability in light of economic performance. *Sustainability*, 13(5), 2660. <https://doi.org/10.3390/su13052660>
- Zhang, X., & Li, J. (2025). Synergies between corporate social responsibility precedence and sustainable development goals: A pathway to corporate-led change. *Journal of Industrial Ecology*, 29(1). <https://doi.org/10.1111/jiec.70003>