

**ÖRGÜTSEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK HEDEFLERİNE
ULAŞMADA KARİZMATİK LİDERLİK İLETİŞİMİNİN ROLÜ:
DOĞAN HOLDİNG ÖRNEĞİ**

Menekşe AHBAB
221153106

DOKTORA TEZİ

Disiplinlerarası İletişim Bilimleri Anabilim Dalı
İletişim Bilimleri Doktora Programı
Danışman: Doç. Dr. Hikmet TOSYALI

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Mart, 2026

**ÖRGÜTSEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK HEDEFLERİNE
ULASMADA KARİZMATİK LİDERLİK İLETİŞİMİNİN ROLÜ:
DOĞAN HOLDİNG ÖRNEĞİ**

Menekşe AHBAB

221153106

ORCID: 0009-0001-2122-093X

DOKTORA TEZİ

Disiplinlerarası İletişim Bilimleri Anabilim Dalı

İletişim Bilimleri Doktora Programı

Danışman: Doç. Dr. Hikmet TOSYALI

İstanbul

T.C. Maltepe Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Mart 2026



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

MENEKŞE AHBAB'ın "Örgütsel Sürdürülebilirlik Hedeflerine Ulaşmada Karizmatik Liderlik İletişiminin Rolü: Doğan Holding Örneği" başlıklı tezi 27.03.2026 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği" nin ilgili maddeleri uyarınca Disiplinlerarası İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik tezi oy birliğiyle/oy çokluğuyla, başarılı/başarısız olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı, Adı ve Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	Doç.Dr. Hikmet TOSYALI (Danışman) Fenerbahçe Üniversitesi	
Üye	Prof.Dr.Tolga DURSUN Abant İzzet Baysal Üniversitesi	
Üye	Prof.Dr. Recep TAYFUN Maltepe Üniversitesi	
Üye	Dr.Öğr.Üyesi Ekin Beran EĞÜZ Maltepe Üniversitesi	
Üye	Dr.Öğr.Üyesi Ece DOĞAN ERDİNÇ Fenerbahçe Üniversitesi	

Enstitü Müdürü

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli “Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge” ile bildirilen 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.



TEŞEKKÜR

Öncelikle bu akademik yolculuk, hayatımda çok özel bir yere sahiptir. Uzun saatler süren emek, merak ettiğim soruların peşinden kararlılıkla gitmek ve zaman zaman zorlayıcı olsa da dönüştürücü olan bu süreç, bana sabır, disiplin ve anlam arayışının değerini derinden öğretti.

Akademik araştırmamı, parçası olmaktan onur duyduğum Doğan Holding bünyesinde gerçekleştirme fırsatı sunan ve süreç boyunca destekleriyle bana güç veren Doğan Holding Yönetim Kurulu Üyesi Sayın Begüm Doğan Faralyalı'ya, Doğan Holding CEO'su Sayın Çağlar Göğüş'e, Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik Başkan Yardımcısı Sayın Nesihan Sadıkoğlu'na ve Sürdürülebilirlik Kıdemli Müdürü Sayın Şeyma Adıyaman'a içten teşekkür ederim.

Tez sürecimde bilgi birikimi, rehberliği ve akademik vizyonu her zaman yol gösteren kıymetli danışmanım Doç. Dr. Hikmet Tosyalı'ya; tez izleme komitemde yer alarak değerli katkılarıyla çalışmama önemli açılımlar kazandıran Sayın Prof. Dr. Recep Tayfun ve Sayın Prof. Dr. Tolga Dursun'a minnetlerimi sunarım.

Bu yolculuk boyunca bana ilham veren Marmara Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Bölümü eski başkanı Sayın Firuzan Nakipoğlu'nu özellikle anmak isterim. Kendisi, akademide ilerlemem adına bana ilk cesareti veren kişilerden biri olmuştur. Ayrıca, başta Doç. Dr. Nurcan Çetiner olmak üzere, fikir ve görüşler ve tecrübeleri ile sürecime değer katan tüm hocalarıma şükranlarımı sunarım.

Hiçbir başarı tek başına elde edilmez. Bu süreçte en büyük desteği her zaman yanımda hissettiğim sevgili eşime ve canım kızlarım Nisa ve Azra'ya sonsuz teşekkür ederim.

Menekşe AHBAB

Mart, 2026

ÖZET

ÖRGÜTSEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK HEDEFLERİNE ULAŞMADA KARİZMATİK LİDERLİK İLETİŞİMİNİN ROLÜ: DOĞAN HOLDİNG ÖRNEĞİ

Menekşe Ahbab

Doktora Tezi

Disiplinlerarası İletişim Bilimleri Anabilim Dalı

İletişim Bilimleri Doktora Programı

Danışman: Doç. Dr. Hikmet Tosyalı

Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2026

Sürdürülebilirlik, günümüz örgütleri için yalnızca stratejik bir tercih değil; ekonomik performans, toplumsal sorumluluk ve çevresel denge arasında kurulan hassas ilişkinin yönetilmesini gerektiren bütüncül bir zorunluluktur. Bu bağlamda liderlik, sürdürülebilirlik politikalarının belge ve süreç düzeyinde kalmayıp, çalışanların değerleri, tutumları ve davranışlarına yansımaları sağlayan temel bir etken olarak öne çıkmaktadır. Özellikle karizmatik liderlik iletişimi, anlam üretme, ilham verme ve ortak amaç doğrultusunda yönlendirme kapasitesiyle dikkat çekmektedir.

Literatürde karizmatik liderlik ve karizmatik lider iletişiminin örgüt sonuçları üzerine çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Buna karşın sürdürülebilirlik gibi uzun vadeli, çok boyutlu ve değer temelli bir stratejik alanla nasıl ilişkilendiğini ele alan ampirik çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Çünkü sürdürülebilirliğin çevresel, sosyal, ekonomik, kültürel ve yönetsel boyutlarıyla bütüncül bir çerçevede ele alınması, yalnızca örgütsel performans göstergeleriyle sınırlı kalmayan, aynı zamanda toplumsal refah, kuşaklar arası adalet ve ekosistem bütünlüğü gibi küresel ve insanlık ölçeğindeki sorumluluklarla ilişkilendirilen çok katmanlı bir yönetsel yaklaşımı gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda sürdürülebilirlik, örgütlerin rekabet gücünü ve kurumsal devamlılığını güvence altına alan bir yönetim stratejisi olmanın ötesinde, doğal çevrenin korunması, toplumsal eşitsizliklerin azaltılması ve gelecek kuşakların yaşam olanaklarının güvence altına alınması gibi insanlığın ortak geleceğine ilişkin etik ve evrensel bir sorumluluk alanı olarak da değerlendirilmektedir.

Bu araştırma, Doğan Holding örneğinde karizmatik liderlik iletişiminin örgütsel sürdürülebilirlik algısı üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında karizmatik liderliğin sözlü ve sözsüz iletişim boyutları ayrı ayrı ele alınmakta; bu boyutların sürdürülebilirliğin çevresel, sosyal, ekonomik, kültürel ve yönetsel bileşenleriyle nasıl bir ilişki içerisinde olduğu analiz edilmektedir. Bu doğrultuda liderin vizyonunu ifade etme biçimi, iletişim sürecinde sergilediği tutarlılık ve sembolik davranışlarının, çalışanların sürdürülebilirlik hedeflerini algılama ve bu hedeflerle özdeşleşme düzeyleri üzerindeki rolü araştırmanın temel problem alanını oluşturmaktadır.

Çalışma, nicel araştırma yaklaşımıyla yürütülmüş olup veriler, Doğan Holding bünyesinde görev yapan 432 çalışandan çevrim içi anket tekniği aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma kapsamında karizmatik liderliğin sözlü ve sözsüz iletişim boyutları ile örgütsel sürdürülebilirliğin çevresel, sosyal, ekonomik, kültürel ve yönetsel boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Elde edilen bulgular, çalışanların yöneticilerine ilişkin karizmatik liderlik iletişimi algıları ile örgütsel sürdürülebilirlik algıları arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. Özellikle sözsüz iletişim becerilerinin ve genel karizmatik liderlik iletişiminin, örgütsel sürdürülebilirlik algısının anlamlı yordayıcıları arasında yer aldığı; liderin beden dili, tutarlılığı ve sembolik davranışlarıyla oluşturduğu iletişim çerçevesinin, sürdürülebilirlik hedeflerinin çalışanlar tarafından algılanması ve içselleştirilmesi sürecinde belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir. Regresyon analizleri, karizmatik liderlik iletişiminin örgütsel sürdürülebilirlik algısındaki varyansın anlamlı bir bölümünü açıkladığını ortaya koymakta; bu durum sürdürülebilirliğin örgütlerde politika ve yapısal düzenlemelerin ötesinde, liderin kurduğu anlamlı ve bütüncül iletişim iklimi aracılığıyla da inşa edildiğine işaret etmektedir.

Anahtar Sözcükler: Karizmatik liderlik, örgütsel sürdürülebilirlik, liderlik iletişimi, Doğan Holding

ABSTRACT

THE ROLE OF CHARISMATIC LEADERSHIP COMMUNICATION IN ACHIEVING ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY GOALS: THE CASE OF DOĞAN HOLDING

Menekşe Ahbab

PhD

Department of Interdisciplinary Communication Sciences

Communication Sciences Doctoral Programme

Thesis Advisor: Doç. Dr. Hikmet Tosyalı

Maltepe University Graduate School, 2026

Sustainability is not merely a strategic choice for contemporary organizations; it represents a holistic imperative that requires the management of the delicate balance between economic performance, social responsibility, and environmental integrity. In this context, leadership emerges as a key factor in ensuring that sustainability policies go beyond formal documents and procedures and are reflected in employees' values, attitudes, and behaviors. In particular, charismatic leadership communication draws attention with its capacity to create meaning, inspire, and mobilize followers toward shared goals.

Although the literature includes a substantial number of studies examining the effects of charismatic leadership and charismatic leadership communication on organizational outcomes, empirical research addressing how this leadership style relates to sustainability as a long-term, multidimensional, and value-based strategic domain remains limited. This is largely due to the fact that approaching sustainability through an integrated framework encompassing its environmental, social, economic, cultural, and managerial dimensions requires a multilayered managerial perspective that extends beyond organizational performance indicators and is associated with responsibilities at a global and human scale, such as social welfare, intergenerational justice, and ecosystem integrity. In this respect, sustainability is regarded not only as a management strategy that secures organizational competitiveness and continuity, but also as an ethical and universal field of responsibility

concerning the protection of the natural environment, the reduction of social inequalities, and the safeguarding of future generations' living conditions.

This study aims to examine the role of charismatic leadership communication in organizational sustainability perceptions in the case of Doğan Holding. Within the scope of the research, the verbal and nonverbal communication dimensions of charismatic leadership are addressed separately, and their relationships with the environmental, social, economic, cultural, and managerial components of sustainability are analyzed. Accordingly, the manner in which leaders articulate their vision, the consistency they display in communication processes, and their symbolic behaviors constitute the core problem area of the study in terms of their influence on employees' perceptions of and identification with sustainability goals.

The study adopts a quantitative research design, and the data were collected through an online survey administered to 432 employees working at Doğan Holding. The analyses reveal positive and statistically significant relationships between employees' perceptions of their leaders' charismatic communication and their perceptions of organizational sustainability. In particular, nonverbal communication skills and overall charismatic leadership level emerge as significant predictors of organizational sustainability perceptions, indicating that the communication framework shaped by leaders' body language, consistency, and symbolic behaviors plays a decisive role in how sustainability goals are perceived and internalized by employees. The regression results further demonstrate that charismatic leadership communication explains a significant proportion of the variance in organizational sustainability perceptions, suggesting that sustainability in organizations is constructed not only through policies and structural arrangements, but also through the meaningful and holistic communication climate established by leaders.

Keywords: Charismatic leadership, organizational sustainability, leadership communication, Doğan Holding

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	ii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
KISALTMALAR.....	xvi
1. GİRİŞ	1
1.1 Problem.....	3
1.2 Araştırmanın Amacı.....	5
1.3 Araştırmanın Önemi	6
1.4 Varsayımlar.....	7
1.5 Sınırlılıklar	7
1.6 Tanımlar.....	7
2. ÖRGÜTSEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK	11
2.1 Sürdürülebilirlik Kavramı.....	11

2.1.1 Sürdürülebilirliğin ortaya çıkışı	12
2.1.2 Kavram olarak örgütsel sürdürülebilirlik.....	27
2.1.3 Örgütsel sürdürülebilirliğin boyutları	30
2.2 Örgütsel Sürdürülebilirlik Hedefleri	37
2.2.1 Çevresel sürdürülebilirlik	39
2.2.2 Sosyal sürdürülebilirlik.....	41
2.2.3 Ekonomik sürdürülebilirlik.....	44
2.2.4 Yönetimsel sürdürülebilirlik	46
2.2.5 Kültürel sürdürülebilirlik	49
2.3 Örgütsel Sürdürülebilirlik Politikaları	51
2.3.1 Kaynak yönetimi.....	53
2.3.2 İnovasyon ve teknoloji kullanımı	54
2.3.3 İş Modellerinin dönüşümü	55
2.3.4 Holdinglerin sürdürülebilirlik stratejileri.....	56
2.3.4.1 Doğan Holding'in sürdürülebilirlik uygulamaları	58
2.3.4.2 Doğan Holding tarihçesi ve ortaklık yapısı	60
2.3.4.3 Doğan Holding yönetim kurulunun yapısı ve işlevi	62
2.3.4.4 Doğan Holding yönetim kuruluna bağlı komiteler	63
2.3.4.5 Doğan Holding'de sürdürülebilirlik politikaları	66
2.3.4.6 Doğan Holding'de sürdürülebilirlik hedefleri ve uygulamaları	67
3. LİDERLİK VE KARİZMATİK LİDERLİK	69

3.1 Liderlik Kavramının Tanımı ve Liderlik Kuramları.....	69
3.2 Karizmatik Liderliğin Tanımı.....	70
3.3 Karizmatik Liderliğin Boyutları	71
3.3.1 Vizyonu belirleme ve açıklama	72
3.3.2 Çevresel duyarlık gösterme	72
3.3.3 Sıra dışı davranışlar sergileme.....	73
3.3.4 Kişisel risk üstlenme.....	73
3.3.5 Üye ihtiyaçlarına duyarlık gösterme.....	74
3.3.6 Mevcut durumu sürdürmemeye	74
3.4 Karizmatik Liderlik Teorileri	75
3.4.1 Max Weber'in karizmatik liderlik teorisi	75
3.4.2 Lewin 'in karizmatik liderlik teorisi	75
3.4.3 Robert House'nin karizmatik liderlik teorisi	76
3.4.4 Bernard Bass'ın karizmatik liderlik teorisi.....	77
3.4.5 Jay A. Conger ve Rabindra N. Kanungo'nun karizmatik liderlik teorisi	78
3.4.6 Boas Shamir'in karizmatik liderlik (Benlik) teorisi	79
3.4.7 Karizmatik liderin otoriter lidere dönüşme riski.....	80
3.5 Karizmatik Liderlik İletişiminin Örgütsel Sürdürülebilirlik Hedeflerine Ulaşmadaki Rolü	82
3.5.1 Karizmatik liderlik iletişiminin örgütlerdeki etkisi	85
3.5.2 İletişim ve karizmatik liderliğin sürdürülebilirlik hedeflerine katkısı	85

3.5.3 Doğan Holding’de iletişimin örgütsel başarıya katkısı.....	86
3.5.4 Liderlik iletişimi ve örgütsel dönüşüm	87
3.5.5 Örgütsel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada liderliğin stratejik önemi ...	88
3.5.6 Doğan Holding örneğinde karizmatik liderlik ve sürdürülebilirlik başarısı ..	89
4. YÖNTEM	92
4.1 Araştırma Modeli.....	92
4.2 Evrem ve Örneklem	94
4.3 Veriler ve Toplanması	95
4.4 Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	96
5. BULGULAR VE TARTIŞMA	98
5.1 Bulgular	98
5.1.1 Betimsel analiz bulguları	98
5.1.2 Araştırma ölçme aracının yapı geçerliliğine yönelik bulgular.....	99
5.1.3 Normallik, Geçerlilik ve Güvenilirlik analizleri.....	101
5.1.4 Araştırma bulgularının özeti	113
5.2 Tartışma	116
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	124
KAYNAKÇA.....	128
EKLER.....	153
EK-1 Örgütsel Sürdürülebilirlik Hedeflerine Ulaşmada Karizmatik Liderlik İletişiminin Rolü: Doğan Holding Örneği Anket Formu.....	153

EK-1 Etik Kurul Kararı	158
ÖZ GEÇMİŞ	159



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 SKA Çerçevesi Amaç ve Alt Hedefleri	16
Tablo 2 Örgütsel Sürdürülebilirlik Yaklaşımları ve Temel Boyutları	36
Tablo 3 Örgütsel Sürdürülebilirliğe İlişkin Anahtar Kelimeler	51
Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımları	98
Tablo 5. Karizmatik Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Uyum İndeksi Değerleri.....	100
Tablo 6. Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Uyum İndeksi Değerleri.....	101
Tablo 7. Araştırma Ölçme Araçlarının Ortalama Skorları, Normallik ve Güvenilirlik Değerleri	102
Tablo 8. Cinsiyet Değişkenine Göre Ölçme Araçlarının Ortalama Farklılıkları	104
Tablo 9. Yaş Değişkenine Göre Ölçme Araçlarının Ortalama Farklılıkları	104
Tablo 10. Eğitim Düzeyine Göre Ölçme Araçlarının Ortalama Farklılıkları	106
Tablo 11. Mesleki Kıdeme Göre Ölçme Araçlarının Ortalama Farklılıkları	108
Tablo 12. Karizmatik Liderlik Boyutları ile Örgütsel Sürdürülebilirlik Alt Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi Bulguları	110
Tablo 13. Karizmatik Liderlik Boyutlarının Örgütsel Sürdürülebilirlik Algısı Üzerindeki Yordayıcı Etkilerine İlişkin Regresyon Bulguları	111
Tablo 14. Karizmatik Liderlik İletişiminin Örgütsel Sürdürülebilirlik Algısı Üzerindeki Yordayıcı Etkilerine İlişkin Regresyon Bulguları	112

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Sürdürülebilir Kalkınma Küresel Amaçlar 15

Şekil 2. Araştırma Modeli 93

.



KISALTMALAR

ESG : Çevresel (E), Sosyal (S) ve Yönetişimsel (G)

SKA : Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları

TBL : Triple Bottom Line,Üçlü Bilanço Sistemi

WCED : World Commission on Environment and Development



1. GİRİŞ

Sürdürülebilirlik, çağdaş örgütler açısından yalnızca uzun vadeli rekabet avantajı üretmeye yönelik bir stratejik yönelim değil; kurumsal varlığın sürekliliğini belirleyen yapısal bir dönüşüm alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Küresel ölçekte derinleşen iklim krizi, ekosistem sınırlarının zorlanması ve doğal kaynakların geri kazanım kapasitesinin azalması, örgütleri kısa vadeli finansal performans merkezli yönetim anlayışlarını yeniden sorgulamaya itmektedir. Bu gelişmeler, ekonomik hedeflerin toplumsal ve çevresel sorumluluklardan ayırıştırılamayacağı bütüncül bir stratejik perspektifin gerekliliğini güçlendirmektedir (Lubin ve Esty, 2010).

Son yirmi yılda yapılan çalışmalar, sürdürülebilirlik performansının örgütlerin uzun vadeli dayanıklılık kapasitesi, paydaş ilişkilerinin niteliği ve değer yaratma potansiyeli ile yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Avery ve Bergsteiner, 2012; Dyllick ve Hockerts, 2022). Bu bağlamda sürdürülebilirlik, yalnızca bir performans göstergesi değil; kurumsal yönetim anlayışını yeniden yapılandıran bir paradigma değişimi olarak değerlendirilmektedir.

Bu süreçte liderliğin rolü yalnızca stratejik yön belirlemekle sınırlı değildir; aynı zamanda örgüt üyelerinde ortak bir anlam üretimi, sorumluluk bilinci ve uzun vadeli değer yaratma yönelimi geliştirme kapasitesiyle de yakından ilişkilidir. Ferdig'e (2007) göre sürdürülebilirliği odağına alan liderler, karmaşık ve belirsizlik içeren çevresel ve toplumsal sorunlar karşısında vizyon geliştirebilen, yenilikçi çözümleri teşvik eden ve paydaşlar arasında kolektif sorumluluk duygusunu harekete geçirebilen iletişimsel aktörlerdir. Bu çerçevede liderliğin temel işlevi, sürdürülebilirliği dar anlamda teknik bir hedef olarak ele almak yerine, örgütsel değerler ve kimlikle bütünleşmiş etik bir yönelim olarak kavramsallaştırmak ve bu anlayışın çalışanların tutum ve davranışlarına yansımaları sağlamaktır.

Karizmatik liderlik iletişimi, bu anlam inşa sürecini açıklamak açısından güçlü bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Shamir, House ve Arthur (1993) ile Howell ve Shamir (2005), karizmatik liderliğin yalnızca bir vizyon ortaya koymakla sınırlı olmadığını; bu

vizyonun etkili liderlik iletişimi yoluyla çalışanların benlik algıları ve değer sistemleriyle bütünleştirilerek örgütsel bağlılık ve adanmışlık yaratan bir anlam çerçevesine dönüştürüldüğünü ortaya koymaktadır. Bu yönüyle karizmatik liderler, sürdürülebilirlik gibi uzun vadeli, değer temelli ve dönüşüm gerektiren süreçlerde çalışanları ortak bir amaç etrafında motive edebilme ve örgütsel hedeflerle özdeşleşmelerini sağlayabilme kapasitesine sahiptir (Howell ve Shamir, 2005)

Bu duruma kurumsal uygulamalardan biri olarak Patagonia örneği verilebilir. McKinsey'nin *"Patagonia shows how turning a profit doesn't have to cost the earth"* başlıklı analizinde (2023), Patagonia'nın kurucusu Yvon Chouinard'ın çevresel sorumluluğu şirket stratejisinin merkezine yerleştirerek kârlılık ile ekolojik duyarlılığı uzlaştıran bütüncül bir iş modeli geliştirdiği belirtilmektedir. Değer odaklı ve ilham verici iletişim yaklaşımı, çalışanları ortak bir çevresel misyon etrafında bütünleştirmiş; böylece sürdürülebilirlik, kurumsal politika düzeyinde kalan bir söylem olmanın ötesine geçerek örgüt kültürünün kurucu bir unsuru hâline gelmiştir.

Türkiye bağlamında da sürdürülebilirlik uygulamalarının kurumsal gündemde giderek daha görünür hale geldiği gözlenmektedir. Özellikle büyük ölçekli holdingler, iş modellerini çevresel ve toplumsal sorumluluk ekseninde yeniden yapılandırmaya yönelik stratejik adımlar atmaktadır. Bu eğilimin sermaye piyasalarına yansımaları, Borsa İstanbul tarafından oluşturulan sürdürülebilirlik temelli endeksler aracılığıyla izlenebilmektedir. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi, şirketlerin çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) performanslarını piyasa performansı ile birlikte değerlendiren bir çerçeve sunarak, sürdürülebilirliğin finansal görünürlükle kesiştiği bir alan oluşturmaktadır.

Bu gelişmeler, sürdürülebilirliğin Türkiye'de yalnızca sosyal sorumluluk söylemiyle sınırlı kalmadığını, stratejik yönetim ve uzun vadeli değer üretimi perspektifiyle ilişkilendirilmeye başlandığını göstermektedir (Borsa İstanbul A.Ş., 2024)

Bu çerçevede Doğan Holding, sürdürülebilirliği yalnızca politika belgeleriyle sınırlı bir söylem alanı olarak değil; yönetim yapıları ve kurumsal iletişim pratikleri aracılığıyla kimliğinin kurucu bileşenlerinden biri olarak konumlandırıran örgütlerden biri olarak öne çıkmaktadır (Doğan Holding A.Ş., 2024). Holdingin çevresel etki yönetimi, toplumsal katkı programları ve kurumsal yönetim uygulamalarını birbirini tamamlayan unsurlar

olarak ele alması, sürdürülebilirliğin örgütsel vizyon ve kültürle bütünleştiğine işaret etmektedir (Doğan Holding A.Ş., 2024).

Bu araştırmanın temel amacı, örgütsel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma sürecinde karizmatik liderlik iletişiminin işlevini Doğan Holding örneği üzerinden incelemektir. Çalışma, liderlerin vizyoner ve değer temelli iletişim pratiklerinin çalışanlarda ortak yönelim ve bağlılık üretme kapasitesini ve bu kapasitenin sürdürülebilirlik stratejilerinin kurumsal düzeyde içselleştirilmesine nasıl yansıdığını analiz etmeyi hedeflemektedir.

Mevcut çalışma altı bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmanın problem çerçevesi çizilmekte; amaç, önem, varsayımlar ve sınırlılıklar sistematik biçimde ortaya konmaktadır. İkinci bölümde örgütsel sürdürülebilirlik kavramı tarihsel gelişimi ve çevresel, sosyal, ekonomik ve yönetsel boyutlarıyla birlikte ele alınmakta; sürdürülebilirlik stratejileri, iş modelleri ve holding ölçeğindeki uygulama örnekleri tartışılmaktadır. Bu bölümde ayrıca Doğan Holding'in kurumsal yapısı, sürdürülebilirlik politikaları ve yönetim mekanizmaları bütüncül bir analiz çerçevesinde değerlendirilmektedir. Üçüncü bölümde liderlik kuramları ve özellikle karizmatik liderlik yaklaşımı incelenmekte; karizmatik liderliğin boyutları ve liderlik iletişiminin örgütsel dönüşüm ile sürdürülebilirlik hedefleri üzerindeki etkisi kuramsal temeller ışığında tartışılmaktadır. Dördüncü bölüm araştırmanın yöntemine ayrılmış olup veri toplama süreci, örneklem yapısı ve analiz teknikleri ayrıntılı biçimde açıklanmaktadır. Beşinci bölümde bulgular raporlanmakta, son bölümde ise elde edilen bulgular yorumlanarak ulaşılan sonuçlar doğrultusunda kuramsal ve uygulamaya yönelik öneriler geliştirilmektedir.

1.1 Problem

Sürdürülebilirlik, günümüz örgütlerinde stratejik planlama ve yönetim süreçlerinin merkezine yerleşmiş bir yönetim alanı olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte sürdürülebilirlik hedeflerinin politika belgelerinde tanımlanması ya da raporlama çerçevelerine dâhil edilmesi, bu hedeflerin örgüt içinde etkin biçimde hayata geçirildiği anlamına gelmemektedir. Asıl belirleyici olan, sürdürülebilirlik anlayışının üst yönetimden operasyonel düzeydeki çalışanlara kadar tüm aktörler tarafından nasıl

yorumlandığı, hangi anlam çerçevesinde içselleştirildiği ve gündelik uygulamalara nasıl yansıdığıdır.

Bu durum, sürdürülebilirliği yalnızca mevzuata uyum ya da teknik performans göstergeleri bağlamında ele almanın yetersizliğini ortaya koymaktadır. Aksine, sürdürülebilirlik hedeflerinin örgütsel davranışa dönüşebilmesi, güçlü bir liderlik yaklaşımı ve ortak anlam üretimi süreçleriyle yakından ilişkilidir (Schein, 2010; Collier ve Esteban, 2007). Liderlerin sürdürülebilirlik konusundaki etkili iletişim becerileri, sürdürülebilirlik hedeflerinin örgüt içinde içselleştirilmesini kolaylaştıran temel unsurlar arasında yer almaktadır. Ferdig'in (2007) vurguladığı üzere sürdürülebilirlik odaklı liderlik; çevresel, toplumsal ve ekonomik hedeflerin ortak bir gelecek tasavvuru, paylaşılan değerler ve kolektif sorumluluk bilinci etrafında inşa edilen bir vizyon aracılığıyla çalışanlar ve paydaşlar tarafından benimsenmesini sağlayan dönüştürücü bir güç niteliği taşımaktadır. Bu bağlamda liderlik, sürdürülebilirlik hedeflerini kurumsal belgelerde yer alan soyut ilkeler olmaktan çıkararak örgütün tüm aktörleri için anlamlı, yön gösterici ve eyleme dönüştürülebilir bir ortak vizyon haline getirdiği ölçüde bu hedeflerin hayata geçirilmesinde belirleyici bir rol üstlenmektedir.

Bu araştırma, sürdürülebilirlik strateji ve politikalarının örgüt üyeleri tarafından nasıl anlamlandırıldığı ve bu anlamlandırma sürecinin davranışa dönüşmesinde liderlik iletişiminin oynadığı rolü incelemektedir. Çalışma, sürdürülebilirlik hedeflerinin yalnızca kurumsal belgelerde tanımlanmasının yeterli olmadığını; bu hedeflerin örgüt içinde paylaşılan bir vizyon ve kolektif sorumluluk anlayışı etrafında yeniden üretilmesi gerektiğini varsaymaktadır. Bu bağlamda karizmatik liderlik iletişiminin, sürdürülebilirlik hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve örgütsel pratiklere yansması sürecinde nasıl bir anlam üretim mekanizması oluşturduğu temel araştırma sorusu olarak ele alınmaktadır.

Bu doğrultuda araştırma, Doğan Holding örneğinde sürdürülebilirlik hedeflerinin örgütsel kültüre yerleşme dinamiklerini liderlik iletişimi perspektifinden analiz etmektedir. Amaç, sürdürülebilirliği raporlama ve stratejik belge düzeyindeki bir söylem olmaktan çıkararak, liderlik iletişimi aracılığıyla kurumsal kimliğin ve gündelik

uygulamaların kurucu unsurlarından biri haline gelme sürecini kavramsal ve ampirik düzeyde değerlendirmektedir.

Bu çerçevede aşağıdaki sorular cevaplandırılacaktır:

A. Örgütsel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada karizmatik liderlik iletişiminin önemi nedir?

B. Örgütsel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada karizmatik liderlik iletişiminin rolü nedir?

C. Doğan Holding'de sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada karizmatik lider iletişiminin önemi nedir?

D. Karizmatik liderlik iletişiminin Doğan Holding'de sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada rolü nedir?

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, küresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma sürecinde karizmatik liderlik iletişiminin rolünü analiz etmektir. 2015 yılında Birleşmiş Milletler tarafından kabul edilen Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA'lar), 2030 perspektifi doğrultusunda sürdürülebilir kalkınmayı çok aktörlü bir yönetim çerçevesinde ele alan kapsamlı bir normatif yapı sunmaktadır. Bu yapı, devletlerin yanı sıra özel sektör ve sivil toplumun da sürdürülebilirlik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde aktif sorumluluk üstlenmesini öngörmektedir.

Bu bağlamda örgütsel sürdürülebilirlik iletişimi, kurumların ekonomik performans ile toplumsal ve çevresel sorumluluk alanları arasında bütünleşik bir denge kurmalarını destekleyen stratejik bir iletişim pratiği olarak değerlendirilmektedir (Ki ve Shin, 2015).

Araştırma, karizmatik liderlerin vizyoner perspektiflerinin ve iletişim stratejilerinin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma sürecindeki etkisini incelemektedir. Karizmatik liderlik, örgüt içinde anlam üretme kapasitesi aracılığıyla çalışanlarda motivasyon ve bağlılık oluşturmakta; böylece sürdürülebilirlik hedeflerinin yalnızca finansal göstergelerle sınırlı kalmayıp sosyal ve çevresel sorumluluk alanlarını da kapsayan

bütüncül bir yönelime dönüşmesini mümkün kılmaktadır. Bu çerçevede liderlik iletişiminin, sürdürülebilirlik odaklı bir örgütsel kültürün inşasında kritik bir rol oynadığı varsayılmaktadır.

Bu çalışma, Doğan Holding gibi büyük ölçekli bir organizasyonda karizmatik liderlik iletişiminin sürdürülebilirlik hedefleri üzerindeki etkisini incelemektedir. Özellikle karizmatik liderlerin çevresel duyarlılık, sosyal sorumluluk ve kurumsal sürdürülebilirlik ilkelerini örgütsel uygulamalara nasıl yansıttıkları analiz edilmektedir. Çalışma, liderlerin iletişim pratiklerinin sürdürülebilirlik hedeflerinin benimsenmesi ve kurumsal düzeyde hayata geçirilmesindeki rolünü ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede karizmatik liderlik iletişiminin, örgütün sürdürülebilirlik performansını destekleyen bir kültürel ve davranışsal zemin oluşturma kapasitesi değerlendirilmektedir.

Araştırma amacımıza bağlı olarak araştırma modeli ve araştırma hipotezleri yöntem bölümünde detaylı sunulmuştur.

1.3 Araştırmanın Önemi

Araştırma, karizmatik liderlik iletişiminin örgütsel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada sağladığı katkıları ortaya koyarak bu konuda değerli bilgiler sunmaktır. Özellikle, karizmatik liderlik iletişiminin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada oynadığı kritik rolü incelemek, işletmelerin sürdürülebilirlik politikalarının daha etkin bir şekilde iletişimini yürütmek ve uygulanmasına yardımcı olacaktır. Bu araştırma, çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik ilkelerinin daha iyi anlaşılmasını ve uygulanmasını teşvik ederken, Doğan Holding örneğinde gerçekleştirilecek analizle, diğer şirketlere pratik bir rehber sunmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışmanın bir diğer önemli katkısı, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada liderlik iletişimini stratejik bir araç olarak nasıl kullanabileceklerini göstermektir. Böylelikle, farklı sektörlerdeki işletmeler, kendi sürdürülebilirlik politikalarını geliştirme ve uygulama süreçlerinde daha bilinçli ve etkili adımlar atabileceklerdir. Araştırma bulguları, karizmatik liderlerin çalışanları nasıl motive ettiklerini, sürdürülebilirlik projelerine olan katkılarını nasıl artırdıklarını ve bu süreçte ilham verici

bir vizyon sunarak liderliklerini nasıl pekiştirdiklerini daha derinlemesine anlamaya katkı sağlayacaktır.

1.4 Varsayımlar

Bu araştırmada Doğan Holding çalışanlarının anket sorularına samimi ve doğru cevap vereceği, ankette yer alan ifadelerin katılımcılar tarafından açık ve anlaşılır biçimde algılandığı varsayılmaktadır.

1.5 Sınırlılıklar

Bu çalışmada yalnızca Doğan Holding örneği üzerinde durulması, bulguların genellenebilirliğini sınırlayabilir. Farklı sektörler ve kültürel bağlamlardaki diğer şirketler üzerinde benzer araştırmalar yapılmadıkça, elde edilen sonuçlar iş dünyası için genel geçer kabul edilemeyebilir. Ayrıca, öznel değerlendirmelere dayanan veriler, katılımcıların yanıtlarında önyargıların ortaya çıkmasına neden olabilir.

1.6 Tanımlar

Karizma kavramı, liderlik literatüründe güçlü bir sembolik anlam taşımasına karşın, köken itibarıyla bireyin başkaları üzerinde hayranlık ve bağlılık uyandırma kapasitesine işaret etmektedir. Kavramın tarihsel kökeni Eski Yunanca *kharisma* (χάρισμα) sözcüğüne dayanmaktadır ve bu terim “lütuf” ya da “özel bir armağan” anlamı üzerinden toplumsal etkileyciliği ifade etmektedir. Max Weber, karizmayı modern sosyoloji literatürüne taşıyarak kavramı dinsel ve kültürel bağlamdan çıkarıp otorite tipolojisi içinde kuramsal bir konuma yerleştirmiştir (Weber, 1978)

Karizmatik liderlik araştırmaları özellikle 1980’li yıllardan itibaren örgütsel davranış ve yönetim literatüründe yoğunluk kazanmış olsa da kavramın teorik temeli Weber’in otorite yaklaşımına dayanmaktadır. Weber’e göre karizma, sıradan niteliklerin ötesinde algılanan ve takipçiler tarafından olağanüstü özellikler atfedilen lider figürü üzerinden şekillenir (Weber, 1978). Bu bağlamda karizmatik lider, özellikle kriz ya da belirsizlik dönemlerinde ortaya çıkar, yeni bir vizyon sunarak kolektif yönelimi yeniden yapılandırır ve takipçilerinin yüksek düzeyde bağlılık göstermesini sağlar (Töremen, Demir, ve Korkut, 2015).

Karizmatik liderliğin net bir tanımı olmamakla birlikte, Frese, Beimel ve Schoenborn'a (2003) göre liderlerin karizmatik bir iletişim kurmaları için eğitilmeleri gerekmektedir. Karizma, yapılacak işin önemini vurgulamak, ortak bir vizyon oluşturmak ve takipçilerin güvenini kazanmak suretiyle şekillendirilebilir. Howell ve Frost (1989) karizmatik liderlikte sözsüz iletişimin önemli olduğunu, güven, güçlü bir duruş ve dinamik varlık gibi özelliklerin bu liderlik türünde kilit rol oynadığını vurgular. Shamir (1995) karizmatik liderlerin yüksek enerji, güçlü zeka ve üstün kişilerarası iletişim becerilerine sahip olduklarını belirtir. Literatürde karizmatik liderlerin dışa dönük kişilik, dinleme yeteneği, empati, iyi konuşma becerisi, sözsüz iletişim kurabilme ve coşku gibi özelliklere önem verildiği ifade edilmektedir.

Karizmatik iletişimin alt boyutları Levine'e (2007) göre dört ana başlıkta toplanabilir:

Sözsüz İletişim: Karizmatik liderlerin iyi bir sözsüz iletişim becerisine sahip olmaları gerekmektedir. İnsanların ihtiyaçlarını anlamak, başkalarının fikirlerini paylaşmalarını teşvik etmek, sıklıkla gülümsemek ve göz teması kurmak sözsüz iletişim boyutunun temel göstergeleri arasında yer almaktadır. Lider, sözlü etkileşim gerçekleşme dahi takipçilerinin davranışlarından ihtiyaç ve beklentilerini okuyabilmelidir. Liderin yüz ifadeleri, özellikle olumlu duygulanımı yansıtan mimikler, izleyiciler tarafından güven ve açıklık göstergesi olarak algılanmaktadır, somurtkan bir ifade genellikle hoş karşılanmaz. Konuşma sırasında göz temasını sürdürmek önemlidir, Göz teması, lider ile izleyiciler arasında psikolojik yakınlık ve etkileşim derinliği oluşturan kritik bir sözsüz iletişim unsurudur.

Sözlü İletişim: Liderin iletişim yeteneği bu boyutta ön plana çıkar. İkna edici, hazır cevap ve etkili bir konuşmacı olması, başkalarının fikirlerini paylaşmasını teşvik etmesi beklenir. Topluluk önünde konuşurken rahat olmalı ve katılımcıları rahatlatabilmelidir. Etkili karizmatik liderler, mantıklı ve tutarlı bir bakış açısı sunarak takipçilerini ikna ederler. Bu nedenle, karizmatik liderlerin topluluk önünde sakin ve özgüvenli olmaları önemlidir.

Başkalarıyla Birlikte İyi Çalışma: Bu boyutta lider, coşkulu ve heyecanlıdır. Başkalarının ifade etmek istediklerini doğru biçimde kavrar, düşüncelerini açık ve tutarlı şekilde ortaya koyar. Lider, işlerin iyi yapılmasına önem verir ve çalışanlardan yüksek performans

bekler. Tatmin edici olmayan bir iş, lider için verimli sayılmaz. Lider, her zaman kendinden emin olmalı ve fikirlerini açıkça ifade etmelidir. Takipçiler, liderin amaç ve mesajını net biçimde algılayabilmelidir. Liderin yaşamı monoton değil, heyecan doludur ve bu coşku her halinden belli olur.

Etkili İletişim: Lider, iletişim sürecinde söz alma ve aktif dinleme arasındaki dengeyi etkin biçimde kurar. Empatik bir yaklaşım benimseyerek karşısındakinin perspektifini anlamaya çalışır. Konuşması gerektiğinde konuya hakimdir, lafı uzatmaz ve karşısındakini iyi dinler. Karşısındakileri dinlediğinde empati yapar ve kendini onların yerine koyar. Liderlerin etkili iletişim becerilerine sahip olmaları, başarıları için vazgeçilmez bir gerçektir.

Sürdürülebilirlik, doğal kaynakların, ekosistemlerin ve toplumsal yapıların uzun vadede varlığını koruyacak biçimde yönetilmesini ifade eder. Bu kavram; ekonomik büyümenin, çevresel koruma ve toplumsal refah ile dengeli bir şekilde yürütülmesini gerektiren bütüncül bir yaklaşıma dayanmaktadır. Sürdürülebilirlik, bugünün kararlarının yalnızca kısa vadeli sonuçlarıyla değil, gelecek kuşakların yaşam koşulları üzerindeki olası etkileriyle birlikte ele alınmasını zorunlu kılar.

Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Komisyonu (World Commission on Environment and Development – WCED) tarafından hazırlanan *Ortak Geleceğimiz (Our Common Future)* raporunda sürdürülebilir kalkınma kavramı tanımlanmış ve yeni bir boyut kazanmıştır. Rapor, sürdürülebilir kalkınmayı mevcut kuşakların gereksinimlerini karşılarken gelecek nesillerin yaşam olanaklarını sınırlandırmayan bir kalkınma yaklaşımı olarak tanımlamaktadır (WCED, 1987). Rapor kapsamında iki anahtar kavram bulunmaktadır: “ihtiyaç” kavramı özellikle en yoksul kesimlerin temel ihtiyaçlarının öncelikli olarak karşılanmasını ifade ederken; “kısıtlılık” kavramı ise ekosistemlerin bugün ve gelecekte yaşamı destekleme kapasitesini ifade etmektedir (WCED, 1987).

2015 yılında Birleşmiş Milletler Genel Kurulu tarafından kabul edilen Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA), sürdürülebilir kalkınma yaklaşımını küresel ölçekte somut bir politika çerçevesine dönüştürmüştür (United Nations, 2015). Dünya Sağlık Örgütü, SKA’ları; yoksulluğu ve açlığı sona erdirmeyi, gezegeni korumayı ve herkesin sağlık, adalet ve refah içinde yaşamasını sağlamayı hedefleyen küresel ölçekte kolektif

sorumluluk gerektiren bir politika çerçevesi olarak değerlendirmektedir (World Health Organization, 2023). SKA’ların temel ilkelerinden biri olan kapsayıcılık anlayışı, “kimsenin geride bırakılmaması” vurgusuyla somutlaşmaktadır. SKA’lar kalkınmanın ekonomik, toplumsal ve çevresel eksenlerini bütünleştiren on yedi amaçtan oluşan bütüncül bir çerçeve sunmaktadır (United Nations, 2015).

Bu amaçların uygulanabilirliğini artırmak üzere her bir amaç sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle somutlaştırılmıştır. Toplam yüz altmış dokuz alt hedeften oluşan bu yapı, amaçların nasıl hayata geçirileceğini tanımlamaktadır. Sürdürülebilir kalkınma hedefleri göstergeler, performans ölçütleri ve belirli zaman dilimleri sayesinde izlenebilmekte ve karşılaştırılabilirlik sağlamaktadır. Bu bağlamda sürdürülebilir kalkınma amaçları, genel yönü ve politika çerçevesini ortaya koyarken, sürdürülebilir kalkınma hedefleri, söz konusu amaçların uygulanmasına yönelik ölçülebilir ve operasyonel bir yol haritası oluşturmaktadır. Böylece hedefler, amaçların hayata geçirilebilir ve değerlendirilebilir alt açılımlarını temsil etmektedir.

2. ÖRGÜTSEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

2.1 Sürdürülebilirlik Kavramı

Sürdürülebilirlik, çoğu zaman çevresel ve ekonomik meselelerle birlikte anılan bir çerçeve olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte kavram, popüler tartışmalarda sıklıkla yalnızca çevre sorunları ekseninde ele alınsa da, gerçekte çok boyutlu ve disiplinler arası bir içerik taşımaktadır. Günümüzde sürdürülebilirlik anlayışı; ekonomi, çevre ve toplum arasındaki karşılıklı etkileşimi görünür kılarak birçok alanı doğrudan etkileyen bütüncül bir yaklaşıma dönüşmüştür. Ekonomik kalkınmanın yalnızca doğal çevrenin korunması perspektifiyle değil, aynı zamanda toplumsal refahı artırma hedefiyle birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda sürdürülebilirlik, sosyal ve kültürel dinamikleri de içeren geniş bir sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alınmalıdır.

Kavramın etimolojik kökeni incelendiğinde, İngilizce *sustain* sözcüğünün “sürdürmek”, “devam ettirmek” ya da “desteklemek” anlamlarına geldiği görülmektedir. Terim, Latince *sustinere* fiilinden türemiş olup zamanla İngilizcede “sustainability” kavramı aracılığıyla çevresel ve toplumsal süreçlerin devamlılığını ifade eden bir anlam kazanmıştır (Online Etymology Dictionary, 2021). Sürdürülebilirlik kavramının kuramsal gelişimi, özellikle insan faaliyetlerinin çevre üzerindeki etkilerinin belirginleşmesiyle birlikte çevre politikaları ve kalkınma tartışmaları içinde şekillenmiştir (Meadows, Meadows, Randers ve Behrens, 1972).

Sürdürülebilir kalkınma kavramı, Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından hazırlanan *Our Common Future* raporu ile literatürde kurumsal bir çerçeve kazanmıştır. Raporda sürdürülebilir kalkınma, “gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılama olanaklarını tehlikeye atmadan mevcut kuşakların ihtiyaçlarını karşılayan kalkınma” olarak tanımlanmaktadır (WCED, 1987).

Daha sonraki çalışmalarda sürdürülebilirlik kavramı yalnızca çevresel koruma perspektifiyle sınırlı görülmemiş, ekonomik ve toplumsal boyutları da kapsayan bütüncül bir yaklaşım olarak ele alınmıştır. Bu yaklaşım özellikle Elkington’un (1997) geliştirdiği “Üçlü Bilanço” (*Triple Bottom Line*) modeli ile sistematik bir çerçeveye kavuşmuş ve

sürdürülebilirliğin ekonomik, çevresel ve toplumsal boyutlarının birlikte değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Sürdürülebilirlik, yalnızca süreklilik kavramıyla sınırlı bir anlayışla ele alınamayacak kadar kapsamlı bir içerik barındırmaktadır. Literatürde yapılan farklı tanımlar da bu çok boyutlu yapının altını çizmektedir. Du Plessis'e (2002) göre sürdürülebilirlik, insan varlığının devamını mümkün kılacak çevresel, toplumsal ve ekonomik koşulların korunmasını ve geliştirilmesini ifade etmektedir. Bu bağlamda sürdürülebilirlik, genel anlamda sistemlerin veya süreçlerin uzun vadede varlığını sürdürebilme kapasitesiyle ilişkilendirilen bütüncül bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Du Plessis, 2002).

Sürdürülebilirliğin temelindeki anlam göz önüne alındığında, kavramın, günlük yaşamın akışı içinde yürütülen faaliyetlerin ve sahip olunan değerlerin korunmasını, aynı zamanda bu değerlerin devamlılığını ve gelişimini sağlamayı ifade ettiği söylenebilir. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik kavramının ortaya çıkışındaki en temel amacın, gelecek kuşaklara kaynak aktarımını mümkün kılmak için bir etik sorumluluk taşıdığı ifade edilebilir.

2.1.1 Sürdürülebilirliğin ortaya çıkışı

Sürdürülebilirlik kavramının küresel ölçekte görünürlük kazanması, 1987 yılında yayımlanan ve kamuoyunda Brundtland Raporu olarak bilinen *Our Common Future* başlıklı çalışmayla gerçekleşmiştir. Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (World Commission on Environment and Development – WCED) tarafından hazırlanan bu raporda sürdürülebilirlik, mevcut kuşakların temel gereksinimlerini karşılarken gelecek nesillerin yaşam olanaklarını tehlikeye atmayan bir kalkınma anlayışı olarak ifade edilmiştir (WCED, 1987). Raporda kavramın içeriği iki temel eksen üzerinden ele alınmaktadır.

Birincisi, “ihtiyaçlar” kavramı özellikle dünyanın yoksul kesimlerinin temel gereksinimlerine öncelik verilmesi gerektiğini ifade etmektedir. İkincisi ise, teknolojik gelişmeler ve toplumsal örgütlenmelerin, çevrenin bugünkü ve gelecekteki gereksinimleri karşılama kapasitesi üzerinde oluşturduğu sınırlamalara dikkat çekmektedir.

Bu bağlamda, sürdürülebilirlik doğal kaynakların yanı sıra organizasyonların, kurumların ve soyut varlıkların da gelecek nesillere aktarılmasıyla ilgilidir. Bu süreçte, eğitim, barınma, gıda ve eşitlik gibi temel haklardan yoksun topluluklara öncelik verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Aksu (Aksu, 2011), sürdürülebilirliği üç temel eksen üzerinden açıklamaktadır:

- Mevcut büyüme yaklaşımlarının uzun vadede devam ettirilememesi,
- Güncel toplumsal gereksinimlerin karşılanması zorunluluğu,
- Gelecek kuşakların yaşam standartlarının ve refah düzeylerinin korunmasına yönelik sorumluluk.

Özmehmet (2008), sürdürülebilirliği, mevcut yaşam standartlarını korurken düşünce yapısında değişiklik gerektiren bir kavram olarak tanımlamaktadır. Bu değişimin, toplumların salt tüketim odaklı olmaktan çıkarak çevresel, toplumsal ve ekonomik sorumlulukları benimsemesini hedeflemesi gerektiğini belirtmektedir.

Benzer bir yaklaşımla Bauen, Baker ve Johnson (1996; aktaran Hoşkara, 2007) sürdürülebilirliğin ekonomik, toplumsal ve çevresel dengeleri birlikte gözeten uygulamalar geliştirmeyi ve yerel gereksinimlere yanıt üretebilecek yenilikçi çözümler üretmeyi gerektirdiğini belirtmektedir. Bu çerçevede toplumsal sürdürülebilirlik, belirli temel prensipler doğrultusunda ele alınabilir. Yaşanılan yere aidiyet duygusunun güçlendirilmesi,

- Toplumsal canlılığın teşvik edilmesi,
- Değişime uyum sağlayacak esnek yerel kapasitelerin oluşturulması,
- Liderlik sorumluluğunun desteklenmesi,
- Yerel ve bölgesel düzeylerde ilişkilerin geliştirilmesi ve güçlendirilmesi,
- Sosyal yapı içinde eşitliğin artırılması.

Bu ilkeler doğrultusunda sürdürülebilirliğin tek boyutlu değil, bütüncül bir perspektifle değerlendirilmesi gerekmektedir. Yerel dinamiklerin güçlendirilmesi, ekonomik ve toplumsal eşitsizliklerin azaltılması ve sosyal bütünlüğün desteklenmesine yönelik girişimler, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma sürecine önemli katkılar sağlayacaktır.

Literatürde sürdürülebilirlik genellikle üç ana eksen üzerinden açıklanmaktadır: toplumsal, ekonomik ve çevresel boyutlar (Bilgili M. , 2017; Çelikbaş, 2016; Erbay ve Özden, 2018; Gladwin, Kennelly, ve Krause, 1995; Loach, Rowley ve Griffiths, 2017; Saraç ve Alptekin, 2017; Tıraş, 2012). Loach, Rowley ve Griffiths (2017), bu boyutların birbirinden bağımsız düşünülmemesi gerektiğini belirtmekte; herhangi bir alandaki zayıflamanın sistem bütünlüğünü olumsuz etkileyeceğini ifade etmektedir.

Bu yaklaşıma göre, toplumun mevcut gereksinimlerini karşılarken gelecek kuşakların yaşam olanaklarını riske atmadan ilerleyebilmesi, sürdürülebilir bir gelişme perspektifini zorunlu kılmaktadır. Bu çerçevede ekonomik büyüme hedeflenirken yalnızca doğal çevrenin korunması değil, toplumsal refahın da gözetilmesi gerekmektedir (Loach, Rowley ve Griffiths, 2017). Sürdürülebilirliğin üç temel boyutunun birbirinden kopuk biçimde ele alınması, uzun vadeli refahın sağlanmasını güçleştirecek ve bütüncül dengeyi zayıflatacaktır.

Khan (1995), sürdürülebilirliği ekonomik, toplumsal ve çevresel olmak üzere üç ana dayanak üzerine kurmaktadır (aktaran; Basiago, 1999). Bu dayanaklar şu şekilde açıklanabilir:

Sosyal Sürdürülebilirlik: İnsan merkezli bir yaklaşımı ifade eder; adalet, eşitlik, erişim imkanları, katılımcılık, kültürel kimliğin korunması ve kurumsal istikrar gibi unsurları kapsar. Bu boyut, yaşam kalitesinin yükseltilmesini ve toplumsal adaletin güçlendirilmesini amaçlamaktadır.

Ekonomik Sürdürülebilirlik: Kısıtlı kaynakların verimli bir şekilde kullanılması, ekonomik büyüme ile kaynak tüketimi arasındaki dengenin sağlanması ve adil bir ekonomik sistemin desteklenmesiyle ilgilidir. İnsanların refah seviyesini yükseltmeyi ve nüfusun sürdürülebilirliğini sağlamayı amaçlar.

Çevresel Sürdürülebilirlik: Doğal kaynakların yenilenmesine olanak tanıyan bir tüketim anlayışını benimser ve atık üretimini doğanın ayrıştırma kapasitesini aşmadan minimize etmeyi vurgular.

Sürdürülebilirlik, doğal kaynakların, çevrenin ve ekosistemlerin korunmasını, toplumların refah düzeyinin artırılmasını ve kaynakların gelecek kuşaklara sürdürülebilir

bir şekilde aktarılmasını hedefleyen bütüncül bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, doğal kaynakların tükenmesini önlemeyi, atıkların azaltılmasını, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımını ve sosyal adaletin tesis edilmesini sürdürülebilirliğin temel unsurları olarak görmektedir.

Sürdürülebilirlik yaklaşımı, toplumsal, çevresel ve ekonomik olmak üzere üç ana boyut üzerine kuruludur. Bu boyutlar birbirinden bağımsız değil; karşılıklı etkileşim içinde işleyen ve birlikte değerlendirildiğinde anlam kazanan unsurlardır. Bütüncül bir çerçevede ele alındıklarında, sistemin dengeli biçimde işlemesini sağlayan tamamlayıcı dinamikler olarak ortaya çıkarlar. Çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik, doğal çevrenin korunması, toplumsal eşitliğin tesis edilmesi ve ekonomik etkinliğin artırılması hedeflerini bir araya getiren sürdürülebilir kalkınma anlayışı çerçevesinde değerlendirilmelidir.

Bu çerçevede sürdürülebilir kalkınmanın küresel düzeyde hayata geçirilmesine yönelik en kapsamlı politika setlerinden biri, 2015 yılının Eylül ayında Birleşmiş Milletler Genel Kurulu tarafından onaylanan Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarıdır (SKA). 2030 perspektifiyle belirlenen 17 ana hedef ve bunlara bağlı 169 alt hedef; yoksulluğun farklı görünüşleriyle mücadeleyi, çevresel sistemlerin korunmasını ve eşitsizliklerin azaltılmasını içeren bütüncül bir dönüşüm programı ortaya koymaktadır.



Şekil 1. Sürdürülebilir Kalkınma Küresel Amaçlar (UNDP Türkiye, 2024)

Bu çalışmanın ilgili bölümünde söz konusu 17 amaç; tanımları, hedeflenen gruplar, alt hedef sayıları ve kavramsal arka planları dikkate alınarak ayrı ayrı ele alınmıştır. Tablo 1'in üçüncü sütununda yer alan açıklamalar ve hedef kitle bilgileri, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının yaygınlaştırılmasına yönelik olarak United Nations Development Programme Türkiye ile UN Global Compact Türkiye tarafından yayımlanan güncel içeriklerden yararlanılarak hazırlanmıştır (Global Compact Türkiye, 2023; Küresel Amaçlar, 2023)

Tablo 1 SKA Çerçevesi Amaç ve Alt Hedefleri

No	Amaç	Alt Hedef
1.	Yoksulluğa Son	Alt Hedef Sayısı: 7
	Tanım: Yoksulluğun tüm türlerinin, tüm coğrafyalarda ortadan kaldırılmasını hedefleyen kapsamlı bir dönüşüm yaklaşımıdır. Hedef Kitle: Ekonomik kırılganlık riski taşıyan gruplar; mikro ve küçük ölçekli işletmelerin yanı sıra kayıt dışı çalışanlar ve düşük gelir düzeyine sahip kesimleri kapsamaktadır.	1.1 Aşırı yoksulluğu ortadan kaldırmak 1.2 Yoksulluk yaşayanların oranını en az yarıya indirmek 1.3 Sosyal koruma sistemlerini yaygınlaştırmak 1.4 Temel hizmetlere ve ekonomik kaynaklara erişimi güvence altına almak 1.5 Yoksulların afet ve şoklara dayanıklılığını artırmak 1.6 Yoksulluğun azaltılması için kaynakları seferber etmek 1.7 Yoksulluğa duyarlı politika çerçeveleri geliştirmek
2.	Açlığa Son	Alt Hedef Sayısı: 8
	Tanım: Bu amaç, açlık sorununun tamamen giderilmesini; herkes için güvenli ve	2.1 Açlığı sona erdirmek ve güvenli gıdaya erişimi sağlamak

	yeterli besine erişimin güçlendirilmesini ve sürdürülebilir tarım uygulamaları aracılığıyla beslenme yetersizliklerinin azaltılmasını hedeflemektedir. Hedef Kitle: Gıda güvencesi kısıtlı olan bireyler, küçük ölçekli çiftçiler, kırsal topluluklar ve üretim zincirinde kırılgan konumda bulunan kesimler önceliklendirilir.	2.2 Her türlü yetersiz beslenmeyi ortadan kaldırmak 2.3 Küçük ölçekli üreticilerin verimliliğini ve gelirini artırmak 2.4 Sürdürülebilir tarım sistemlerini yaygınlaştırmak 2.5 Genetik kaynakların korunması ve kullanımı 2.6 Tarım, araştırma ve altyapıya yatırım 2.7 Ticaret kısıtlamalarını ve pazar bozulmalarını azaltmak 2.8 Gıda fiyatı dalgalanmalarını sınırlamak
3	Sağlık ve Kaliteli Yaşam	
	Tanım: Bu amaç, yaşamın her evresinde sağlığın güçlendirilmesini; hastalık risklerinin azaltılmasını ve bireylerin yaşam düzeyinin iyileştirilmesini hedeflemektedir. Hedef Kitle: Çocuklar, yaşlı bireyler, kronik hastalığı bulunan kişiler ve düşük gelir grubuna mensup kesimlerin yanı sıra sağlık hizmetlerine erişimde zorluk yaşayan topluluklar öncelikli olmak üzere toplumun geniş kesimleri bu kapsamda değerlendirilmektedir.	3.1 Anne ölüm oranını azaltmak 3.2 Yenidoğan ve çocuk ölümlerini azaltmak 3.3 Bulaşıcı hastalıklarla mücadele 3.4 Bulaşıcı olmayan hastalıklara bağlı erken ölümleri azaltmak 3.5 Madde bağımlılığı ile mücadele 3.6 Trafik kazalarına bağlı ölümleri azaltmak 3.7 Üreme sağlığına evrensel erişim 3.8 Evrensel sağlık kapsayıcılığı

		3.9 Çevresel kirlenmeye bağlı ölümleri azaltmak 3.10 Tütün kullanımını azaltmak 3.11 Aşı ve ilaçlara erişim 3.12 Sağlık personeli kapasitesini artırmak 3.13 Sağlık risklerine hazırlığı güçlendirmek
4.	Nitelikli Eğitim	Alt Hedef Sayısı: 13
	Tanım: Bu amaç, tüm bireyler için kapsayıcı ve kaliteli eğitime erişimin güçlendirilmesini ve öğrenmenin yaşamın tüm aşamalarında sürdürülebilir hale getirilmesini hedeflemektedir. Hedef Kitle: Öğrenciler, eğitimden erken ayrılan gruplar, yetişkin öğrenciler, dezavantajlı bölgelerde yaşayan çocuklar ve eğitim kurumlarında görev yapan paydaşlar.	4.1 Ücretsiz ve kaliteli temel eğitim 4.2 Erken çocukluk gelişimi ve bakım 4.3 Uygun maliyetli teknik ve yükseköğretime erişim 4.4 İstihdam için becerileri artırmak 4.5 Eğitimde eşitsizlikleri azaltmak 4.6 Okuryazarlığı ve sayısal becerileri artırmak 4.7 Sürdürülebilir kalkınma için eğitim 4.8 Güvenli ve kapsayıcı eğitim tesisleri 4.9 Burs olanaklarını artırmak 4.10 Öğretmen sayısı ve niteliğini artırmak
5.	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	Alt Hedef Sayısı: 9
	Tanım:	5.1 Ayrımcılığı ortadan kaldırmak 5.2 Şiddet ve istismarı sona erdirmek

	Bu amaç, kadınların ve kız çocuklarının toplumsal, ekonomik ve siyasal alanlarda güçlendirilmesini; fırsatlara, haklara ve kaynaklara erişimde cinsiyete dayalı eşitsizliklerin giderilmesini öngörmektedir. Hedef Kitle: Kadınlar ve kız çocuklarının yanı sıra bakım sorumluluğu üstlenen bireyler ile toplumsal cinsiyet temelli ayrımcılığa maruz kalan kesimler bu kapsamda değerlendirilmektedir.	5.3 Çocuk yaşta ve zorla evlilik uygulamalarının sonlandırılması 5.4 Ücretsiz bakım ve ev içi emeğin değerini tanımak 5.5 Karar alma süreçlerinde eşit temsil 5.6 Üreme sağlığı haklarına kapsayıcı erişimin güvence altına alınması 5.7 Ekonomik kaynaklara adil ve eşit erişimin sağlanması 5.8 Teknoloji kullanımını artırmak 5.9 Toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik politika ve uygulamaların güçlendirilmesi
6.	Su Kaynaklarının Sürdürülebilir Yönetimi ve Sanitasyon	Alt Hedef Sayısı: 8
	Tanım: Herkesin güvenli içme suyuna, sanitasyon ve hijyen hizmetlerine erişiminin güvence altına alınması ve su kaynaklarının sürdürülebilir yönetiminin sağlanması hedeflenmektedir. Hedef Kitle: Suya erişimi sınırlı haneler, kırsal bölgeler, düşük gelirli topluluklar ve su stresi yaşayan bölgelerdeki nüfus.	6.1 Güvenli içme suyuna erişim 6.2 Sanitasyon ve hijyen 6.3 Su kalitesini iyileştirmek 6.4 Su kullanım verimliliği 6.5 Entegre su kaynakları yönetiminin yaygınlaştırılması 6.6 Suya bağlı ekosistemlerin korunması ve restorasyonu 6.7 Uluslararası işbirliği ve kapasite geliştirme 6.8 Yerel katılımı güçlendirmek

7.	Erişilebilir ve Temiz Enerji	Alt Hedef Sayısı: 5
	Tanım: Uygun maliyetli, güvenilir, sürdürülebilir ve modern enerji hizmetlerine evrensel erişimin artırılması amaçlanmaktadır. Hedef Kitle: Enerjiye erişimi kısıtlı haneler, işletmeler, kırsal alanlar ve enerji altyapısı yetersiz bölgeler.	7.1 Herkes için güvenilir ve modern enerjiye erişimin sağlanması 7.2 Yenilenebilir enerjinin toplam enerji arzı içindeki payının artırılması 7.3 Enerji verimliliği 7.4 Araştırma ve teknoloji 7.5 Modern enerji altyapısının geliştirilmesi ve hizmet kapasitesinin artırılması
8.	İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme	Alt Hedef Sayısı: 12
	Tanım: Kapsayıcı ve sürdürülebilir ekonomik büyümenin teşvik edilmesi, üretken istihdam olanaklarının genişletilmesi ve tüm bireyler için insan onuruna yakışır çalışma koşullarının oluşturulması hedeflenmektedir. Hedef Kitle: Çalışanlar, işsiz gençler, kırılgan istihdam grupları, küçük işletmeler ve girişimciler.	8.1 Ekonomik büyüme 8.2 Üretkenlik ve inovasyon 8.3 Küçük ve orta ölçekli işletmeler ile girişimcilik faaliyetlerinin güçlendirilmesi 8.4 Üretim süreçlerinde kaynak verimliliğinin artırılması ve sürdürülebilir uygulamaların yaygınlaştırılması 8.5 Tam ve üretken istihdam olanaklarının yaygınlaştırılması 8.6 Genç işsizliği azaltmak 8.7 Zorla çalıştırma ve insan ticaretinin önlenmesine yönelik politikaların güçlendirilmesi

		8.8 İşçi hakları ve güvenli çalışma 8.9 Sürdürülebilir turizm 8.10 Finansal hizmetlere erişim 8.11 Yardım ve ticaret desteği 8.12 Genç istihdamı için küresel strateji
9.	Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı	Alt Hedef Sayısı: 8
	Tanım: Dayanıklı ve uzun vadeli altyapı sistemlerinin güçlendirilmesi, sürdürülebilir sanayi politikalarının yaygınlaştırılması ve yenilikçi uygulamaların teşvik edilmesi bu amacın temelini oluşturmaktadır. Hedef Kitle: Sanayi kuruluşları, araştırmacılar, teknoloji geliştiriciler, girişimciler ve kamu kurumları.	9.1 Kaliteli, güvenli altyapı 9.2 Sürdürülebilir sanayileşme 9.3 Küçük işletmelerin entegrasyonu 9.4 Temiz ve çevreci teknolojiler 9.5 Araştırma ve inovasyon 9.6 Bölgesel ve sınır ötesi altyapı 9.7 Yerel teknoloji geliştirme 9.8 Bilgi ve iletişim teknolojilerine erişimin yaygınlaştırılması
10.	Eşitsizliklerin Azaltılması	Alt Hedef Sayısı: 10
	Tanım: Toplumlar içinde ve ülkeler arasında gelir dağılımı, fırsat eşitliği ve kaynaklara erişim bakımından ortaya çıkan yapısal farklılıkların azaltılması hedeflenmektedir. Hedef Kitle: Düşük gelir düzeyine sahip bireyler, göçmenler, engelli bireyler, yaşlı nüfus	10.1 Gelir dağılımındaki adaletsizliklerin azaltılması 10.2 Sosyal, ekonomik ve siyasal katılımın kapsayıcı biçimde güçlendirilmesi 10.3 Ayrımcılığı ortadan kaldırmak 10.4 Mali ve ücret politikaları 10.5 Finansal düzenlemeler ve denetim

	ve sosyal dışlanma riski altında bulunan topluluklar.	10.6 Küresel ekonomik kurumlarda temsil 10.7 Güvenli göç ve hareketlilik 10.8 Özel ve farklı muamele 10.9 Kalkınma yardımları ve akışlar 10.10 Uluslararası para transferi maliyetlerinin düşürülmesi
11.	Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar	Alt Hedef Sayısı: 10
	Tanım: Kentsel alanların güvenli, kapsayıcı ve dayanıklı yapılar olarak geliştirilmesi ve çevresel sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda dönüştürülmesi amaçlanmaktadır. Hedef Kitle: Kent sakinleri, dezavantajlı mahalleler, yerel yönetimler ve afet riskine açık bölgelerde yaşayan topluluklar.	11.1 Herkes için güvenli ve erişilebilir konut olanaklarının artırılması 11.2 Güvenli, erişilebilir ve sürdürülebilir ulaşım sistemlerinin geliştirilmesi 11.3 Kapsayıcı kentsel planlama 11.4 Kültürel ve doğal mirasın korunmasına yönelik mekanizmaların güçlendirilmesi 11.5 Afet risklerinin azaltılmasına yönelik dayanıklılık kapasitesinin artırılması 11.6 Hava kalitesinin iyileştirilmesi ve sürdürülebilir atık yönetimi uygulamalarının yaygınlaştırılması 11.7 Kamusal alanlara erişim 11.8 Kırsal-kentsel bağlantılar 11.9 Entegre politika ve planlama

		11.10 Az gelişmiş ülkelerde yapı malzemeleri desteği
12.	Sorumlu Üretim ve Tüketim	Alt Hedef Sayısı: 11
	Tanım: Doğal kaynakların etkin ve verimli kullanımının sağlanması doğrultusunda çevresel etkileri azaltan üretim ve tüketim modellerinin yaygınlaştırılması hedeflenmektedir. Hedef Kitle: Üreticiler, tüketiciler, işletmeler, kamu kurumları ve tedarik zinciri paydaşları.	12.1 Sürdürülebilir tüketim politikaları 12.2 Doğal kaynak yönetimi 12.3 Gıda kaybı ve israfı 12.4 Kimyasalların çevreye duyarlı yönetimi 12.5 Atık üretimini azaltmak 12.6 Şirketlerin sürdürülebilir uygulamaları 12.7 Sürdürülebilir kamu alımları 12.8 Tüketici farkındalığı 12.9 Bilim ve teknoloji desteği 12.10 Turizm sektöründe sürdürülebilirlik odaklı politika ve araçların güçlendirilmesi 12.11 Fosil yakıt sübvansiyonlarını rasyonelleştirmek
13.	İklim Eylemi	Alt Hedef Sayısı: 5
	Tanım: İklim değişikliğinin yarattığı çevresel ve toplumsal risklerin azaltılması ve bu risklere karşı uyum kapasitesinin artırılması amaçlanmaktadır. Hedef Kitle:	13.1 İklimle ilgili afetlere dayanıklılık 13.2 İklim politikalarını ulusal planlara entegre etmek 13.3 Eğitim, bilinç ve kapasite 13.4 Uzun vadeli finansman

	İklim krizinden doğrudan etkilenen topluluklar, kırılgan ekosistemlerde yaşayanlar ve afet riski yüksek bölgeler.	13.5 En kırılgan ülkelerde kapasite geliştirme
14.	Sudaki Yaşam	Alt Hedef Sayısı: 10
	Tanım: Okyanus ve deniz ekosistemlerinin korunması, doğal kaynakların sürdürülebilir biçimde yönetilmesi ve denizel biyolojik çeşitliliğin sürekliliğinin güvence altına alınması hedeflenmektedir. Hedef Kitle: Kıyı toplulukları, balıkçılar, deniz kaynaklarına bağımlı sektörler ve çevre kuruluşları.	14.1 Deniz kirliliğinin önlenmesi ve azaltılmasına yönelik politikaların güçlendirilmesi 14.2 Deniz ekosistemlerinin sürdürülebilir yönetim uygulamalarının yaygınlaştırılması 14.3 Okyanus asitlenmesinin etkilerinin izlenmesi ve azaltılmasına yönelik önlemlerin geliştirilmesi 14.4 Balıkçılık faaliyetlerinin sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda düzenlenmesi 14.5 Deniz ve kıyı alanlarının korunmasına yönelik yönetim kapasitesinin güçlendirilmesi 14.6 Zararlı balıkçılık sübvansiyonları 14.7 Küçük ada devletleri için faydalar 14.8 Deniz bilimi araştırmaları 14.9 Küçük ölçekli balıkçılara erişim 14.10 Uluslararası hukuk çerçevesi
15.	Karasal Yaşam	Alt Hedef Sayısı: 12
	Tanım:	15.1 Karasal ekosistemlerin korunması 15.2 Ormanların sürdürülebilir yönetimi

	Karasal ekosistemlerin ve orman alanlarının korunması, biyolojik çeşitliliğin sürdürülmesi, tahrip edilmiş alanların rehabilitasyonu ve doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımının teşvik edilmesi amaçlanmaktadır. Hedef Kitle: Kırsal topluluklar, orman köylüleri, tarım sektörü ve doğal kaynaklardan geçimini sağlayan gruplar.	15.3 Çölleşmeyle mücadele 15.4 Dağ ekosistemleri 15.5 Biyoçeşitlilik kaybını azaltmak 15.6 Genetik kaynakların adil paylaşımı 15.7 Kaçak avcılık ve ticaretle mücadele 15.8 İstilacı türlerin kontrolü 15.9 Ekosistem değerlerini planlara entegre etmek 15.10 Kaynak mobilizasyonu 15.11 Orman finansmanı 15.12 Toplulukların kapasitesini güçlendirmek
16.	Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar	Alt Hedef Sayısı: 12
	Tanım: Barışçıl ve kapsayıcı toplumsal yapıların güçlendirilmesi, adalet mekanizmalarına erişimin artırılması ve şeffaflık ile hesap verebilirlik ilkelerine dayalı kurumsal yapıların geliştirilmesi hedeflenmektedir. Hedef Kitle: Vatandaşlar, çocuklar, dezavantajlı gruplar, kamu kurumları ve sivil toplum.	16.1 Şiddeti azaltmak 16.2 Çocuk sömürsünü ortadan kaldırmak 16.3 Hukukun üstünlüğü 16.4 Yasa dışı finansal hareketlerin ve silah ticaretinin önlenmesine yönelik düzenleyici mekanizmaların güçlendirilmesi 16.5 Yolsuzluğu azaltmak 16.6 Etkili ve hesap verebilir kurumlar 16.7 Kapsayıcı karar alma 16.8 Küresel yönetişimde temsil

		16.9 Yasal kimlik 16.10 Bilgiye erişim ve özgürlük 16.11 Kurumsal kapasite 16.12 Ayrımcı olmayan yasalar
17.	Amaçlar için Ortaklıklar	Alt Hedef Sayısı: 19
	Tanım: Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşabilmek amacıyla ulusal ve uluslararası düzeyde iş birliği mekanizmalarının güçlendirilmesi ve finansal ile kurumsal kaynakların etkin biçimde harekete geçirilmesi amaçlanmaktadır. Hedef Kitle: Kamu otoriteleri, uluslararası kuruluşlar, özel sektör temsilcileri, akademik kurumlar ve sivil toplum yapıları.	17.1 İç kaynakların güçlendirilmesi 17.2 Resmi kalkınma yardımları 17.3 Ek finansman kaynakları 17.4 Borç sürdürülebilirliği 17.5 En az gelişmiş ülkelere yönelik yatırım ve destek mekanizmalarının güçlendirilmesi 17.6 Bilim, teknoloji ve inovasyon işbirliği 17.7 Çevreci teknolojilerin yaygınlaştırılması 17.8 Teknoloji bankası 17.9 Kapasite geliştirme 17.10 Çok taraflı ticaret sistemi 17.11 İhracat payını artırmak 17.12 Gümrük tarifeleri ve piyasa erişimi 17.13 Makroekonomik istikrar 17.14 Politika tutarlılığı

		17.15 Ulusal politika alanı
		17.16 Çok paydaşlı ortaklıklar
		17.17 Kamu-özel ortaklıkları
		17.18 Veri, izleme ve göstergeler
		17.19 İstatistik kapasitesi

2.1.2 Kavram olarak örgütsel sürdürülebilirlik

Örgütsel sürdürülebilirlik, işletmelerin ekonomik performans, çevresel sorumluluk ve toplumsal duyarlılık arasında dengeli bir yapı kurarak uzun vadeli değer yaratmalarını ifade eden bütüncül bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Elkington, 1997; Hockerts ve Dyllick, 2022). Bu kavram, örgütlerin yalnızca kısa vadeli kâr maksimizasyonuna odaklanmak yerine faaliyetlerinin çevresel etkilerini dikkate alan, toplumsal refahı önceleyen ve gelecek kuşakların gereksinimlerini gözetten bir yönetim anlayışını benimsemelerini gerekli kılmaktadır. Bu çerçevede sürdürülebilirlik, doğal kaynakların korunması, sosyal adaletin güçlendirilmesi ve ekonomik kalkınmanın devamlılığının sağlanması yönünde kurumsal sorumluluğu içeren stratejik bir yönelim olarak ele alınmaktadır.

Sürdürülebilir kalkınma kavramının 1987 yılında Brundtland Raporu'nda tanımlanmasının ardından, bu yaklaşımın etkisi ulusal ve bölgesel politikaların yanı sıra örgütsel düzeye de yansımış; sürdürülebilirlik kavramı kurumsal düzeyde artan bir stratejik ağırlık kazanmıştır (WCED, 1987). Bu bağlamda, sürdürülebilir kalkınmanın örgüt düzeyindeki karşılığı olarak değerlendirilen kurumsal ya da örgütsel sürdürülebilirlik, günümüzde birçok kurum için temel bir stratejik yönelim niteliği taşımaktadır (Turhan, Özen, ve Albayrak, 2018). Kâr odaklı özel sektör işletmelerinden kamu kurumlarına ve hizmet sektörüne kadar geniş bir alanda sürdürülebilirlik, artık ikincil bir sorumluluk değil, yönetsel karar süreçlerinin merkezinde yer alan temel bir ilke olarak görülmektedir.

Thomas ve Lamm'a (2020) göre sürdürülebilirlik kaygıları, geleneksel işletme hedefleri olan kâr maksimizasyonu, maliyet azaltma, gelir artışı ve kalite iyileştirme gibi unsurların yanı sıra stratejik ve operasyonel karar alma süreçlerine de giderek daha fazla entegre edilmektedir. (Barnard ve Van der Merwe, 2014, 2016), sürdürülebilirliğin günümüzde ülkelerin ve kurumların eğitim düzeyi, toplumsal refah, etik standartlar ve gelişmişlik kapasitesi gibi unsurları yansıtan bütüncül bir performans göstergesi niteliği kazandığını ileri sürmektedir. Buna göre sürdürülebilirlik yalnızca çevresel bir duyarlılık alanı olarak değil, aynı zamanda yönetim kalitesi ve kurumsal olgunluk düzeyini yansıtan çok boyutlu bir performans çerçevesi olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel düzeyde sürdürülebilirliğin kurumsallaşma sürecinde raporlama ve performans ölçüm mekanizmaları belirleyici bir işlev üstlenmektedir. Sürdürülebilirlikle ilişkili raporlama uygulamaları, 1970'lerde çalışanlara yapılan ödemelerin sosyal faydaları üzerinden geliştirilen sosyal bilanço anlayışıyla başlamış, 1980'lerde çevresel felaketler ve ekolojik risklerin gündeme gelmesiyle çevresel boyuta yönelmiş ve zamanla örgütler açısından rekabet avantajı sağlayan stratejik bir unsura dönüşmüştür (Székely ve vom Brocke, 2017). Bu tarihsel gelişim, sürdürülebilirliğin başlangıçta sosyal, ekonomik ve çevresel sorumluluk alanları olarak ele alınırken günümüzde örgütlerin rekabet gücü ve kurumsal meşruiyetiyle doğrudan ilişkilendirilen bir yönetim paradigmasına dönüştüğünü göstermektedir.

Küresel düzeyde sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin benimsenmesiyle birlikte işletmelerin ve ekonomik sektörlerin bu hedeflere hangi mekanizmalar aracılığıyla katkı sunabileceği akademik ve pratik düzlemde önemli bir tartışma konusu haline gelmiştir (Atkinson, 2000). Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin küresel ölçekte binlerce şirket tarafından benimsenmiş olması, kurumsal aktörlerin sürdürülebilirlik gündemine yönelik artan duyarlılığını göstermektedir (Lozano, 2015). Bu çerçevede örgütlerde sürdürülebilirlik, çalışan bağlılığı, kurumsal itibar ve uzun vadeli performans göstergeleri bağlamında stratejik bir belirleyici konumuna yükselmiştir (Wikström, 2010). Rekabetin yoğunlaştığı iş ortamında insan sermayesinin stratejik önemi de artmış; sürdürülebilirlik çalışan bağlılığı, kurumsal itibar ve uzun vadeli performans bağlamında merkezi bir kavram haline gelmiştir (Alnidawi, Alshemery, ve Abdulrahman, 2017)

Kuramsal perspektiften ele alındığında örgütsel sürdürülebilirlik, çevresel, ekonomik ve sosyal boyutların uzun vadeli değer setleri ve evrensel yönetim ilkeleri çerçevesinde bütüncül bir yaklaşımla yönetilmesini ifade etmektedir. Dyllick ve Hockerts'e (2002; akt. Turhan, Özen, ve Albayrak, 2018) göre örgütsel sürdürülebilirlik, bir kuruluşun mevcut paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılarken, gelecekteki paydaşların gereksinimlerini tehlikeye atmadan değer yaratabilme kapasitesidir. Cagnin, Loveridge ve Butler (2005) ise bu yaklaşımın yalnızca örgütün iç yapısını değil, aynı zamanda iş ortakları ve paydaş ağlarıyla kurduğu ilişkileri de yönlendirdiğini, farklılıkların ve çok paydaşlı iş birliklerinin desteklenmesini teşvik ettiğini belirtmektedir.

Sürdürülebilirliğin örgütsel düzeyde nasıl içselleştirilmesi gerektiği konusunda literatürde farklı kuramsal yaklaşımlar ve normatif öneriler yer almaktadır. Literatürde bir yaklaşım, sürdürülebilirliğin örgütsel yapıda gerçekleştirilecek sınırlı yapısal düzenlemeler ve teşvik mekanizmaları aracılığıyla desteklenebileceğini savunurken; diğer bir yaklaşım bunun ancak köklü bir zihniyet dönüşümü ve paradigma değişimiyle mümkün olabileceğini ileri sürmektedir (Ulus, 2018). Buna karşın, sürdürülebilirliğin örgütler açısından giderek kaçınılmaz bir stratejik yönelim haline geldiği ve yeni kuramsal çerçevelerin geliştirilmesine ivme kazandırdığı gözlemlenmektedir.

Bu bağlamda Jennings ve Zandbergen (1995), sürdürülebilirliği örgütsel teori perspektifinden sistematik biçimde ele alan öncü çalışmalardan birini sunmuş ve sürdürülebilirlik odaklı uygulama ve kavramların örgütler arasında nasıl kurumsallaştığını açıklayan bir model geliştirmiştir. Sürdürülebilirliğin çok boyutlu yapısını açıklamak amacıyla literatürde Venn diyagramları, eş merkezli daireler ve sürdürülebilirlik altıgeni gibi bütüncül modellemeler geliştirilmiştir (Jennings ve Zandbergen, 1995). Bu modeller, örgütlerin sürdürülebilirlik stratejilerini kavramsallaştırmalarına ve yönetim süreçlerine entegre etmelerine olanak sağlayan analitik araçlar olarak değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak örgütsel sürdürülebilirlik, bir kuruluşun ürün ve hizmet yaşam döngüsü boyunca çevresel ve toplumsal sınırları gözeterek ekonomik değer üretmesini; bu değeri uzun vadeli refah ilkeleri doğrultusunda sürdürmesini ve tüm paydaşlar için kalıcı fayda yaratmasını hedefleyen stratejik bir yönetim yaklaşımıdır (Cagnin, Loveridge ve Butler,

2005). Günümüzde sürdürülebilirlik; şirketler, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları açısından istisnai bir uygulama olmaktan çıkarak, kurumsal yönetim anlayışının, rekabet gücünün ve toplumsal meşruiyetin temel belirleyicilerinden biri haline gelmiştir (Wang ve Lin, 2007). Böylece 20. yüzyılın sonlarında ivme kazanan sürdürülebilirlik yaklaşımı, 21. yüzyılda örgütlerin stratejik yönelimlerini şekillendiren merkezi bir paradigma olarak etkisini giderek artırmaktadır.

2.1.3 Örgütsel sürdürülebilirliğin boyutları

Sürdürülebilir kalkınma kavramının kurumsal düzeydeki yansıması “örgütsel sürdürülebilirlik” olarak ifade edilmektedir (Dyllick ve Hockerts, 2002). Örgütsel sürdürülebilirlik, en yaygın kabul gören tanımlardan birine göre, gelecek nesillerin gereksinimlerini tehlikeye atmaksızın mevcut paydaşların (ortaklar, çalışanlar, müşteriler, toplum, sivil toplum kuruluşları ve diğer baskı grupları) ihtiyaçlarını karşılayabilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Dyllick ve Hockerts, 2002).

Örgütsel sürdürülebilirliğin boyutları ilk kez John Elkington tarafından 1994 yılında ortaya konan Triple Bottom Line (TBL) yaklaşımı çerçevesinde sistematik biçimde ele alınmıştır. Elkington’un geliştirdiği People–Planet–Profit (3P) modeli, sürdürülebilirliği çevresel, ekonomik ve sosyal boyutların eş zamanlı ve dengeli biçimde yönetilmesi gereken bütüncül bir yapı olarak kavramsallaştırmaktadır (Elkington, 1997).

Örgütsel sürdürülebilirliğe dair farklı tanımlar bulunmakla birlikte, ortak noktalar arasında sosyal, çevresel ve ekonomik çıktılar arasında dinamik bir denge kurulmasını esas alan bütünlük bir yönetim anlayışını işaret etmektedir (Ketrapakorn ve Kantabutra, 2022). Örgütsel sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik konularını daha etkili bir şekilde yönetmek, birden fazla paydaşın taleplerini karşılamak, dış çevredeki fırsat ve tehditlere dair zayıf sinyalleri algılayabilmek ve bu doğrultuda stratejik adımlar atabilmek anlamına gelmektedir (Vidal ve Van Buren, 2020).

Sürdürülebilirlik kavramında olduğu gibi, “örgütsel sürdürülebilirlik” teriminin de literatürde üzerinde uzlaşa sağlanmış tekil ve kesin bir tanımı bulunmamaktadır (White, 1999). En yalın biçimiyle örgütsel sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınma yaklaşımının örgüt düzeyine uyarlanmış hâli olarak değerlendirilebilir (Turhan, Özen ve Albayrak,

2018). Ancak bu kavram yalnızca örgütün sosyal ya da çevresel yönlerine yapılan atıflarla sınırlı değildir; aynı zamanda örgütün varlık gerekçesini, iş yapış biçimlerini ve paydaşlarla kurduğu ilişkileri bütüncül biçimde yeniden ele almayı gerektiren bir yönetsel politikadır. Örgütsel sürdürülebilirlik, bir örgütün tanımlanmış misyonu doğrultusunda faaliyetlerini sürekli geliştirmesi ve bu gelişimi destekleyecek yapısal ve yönetsel unsurları bünyesinde barındırması anlamına gelmektedir (Coblentz, 2002). Bu bağlamda örgütsel sürdürülebilirlik, örgütün ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarda uyumlu bir performans iyileştirme süreci yürütmesini ve ilişkiler ağı boyunca yönetim mekanizmalarını bütüncül biçimde kurgulamasını gerektirir (Doğan Holding A.Ş., 2024; Cagnin, Loveridge ve Butler, 2005).

Bununla birlikte kavram, yalnızca kurumsal sektör ve çevre ile ilgili belirli sorunlara yanıt veren bir standart olmanın ötesinde, daha geniş bir yönetsel paradigma olarak değerlendirilmektedir (Atkinson, 2000). Sürdürülebilir bir örgüt, yalnızca kârlılığı koruyan bir yapı değil; aynı zamanda insan, refah ve gezegen boyutlarını (3P: People–Planet–Profit) dengeleyen ve bu dengeyi dinamik biçimde sürdürmeye çalışan bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Wals ve Schwarzin, 2012).

Wolff, Suttentfield ve Binzen (1991) örgütsel sürdürülebilirliği üç temel bileşen üzerinden açıklamaktadır: dış çevredeki değişimlere uyum sağlayabilme yeteneği, hizmet talebi yaratma kapasitesi ve kaynaklar üzerinde etkin kontrol kurabilme gücü (akt. Zemke, 2013). Benzer biçimde, Alberta Üniversitesi örgütsel sürdürülebilirliği, diğer sistemlerin istikrarlı gelişimine katkı sunabilecek şekilde, kaynak sınırları içerisinde varlığını sürdüren ve gelişen bir örgüt yapısı olarak tanımlamaktadır (Ulus, 2018).

İlk yıllarında sürdürülebilirlik, çevre politikaları ile ekonomik kalkınma stratejilerinin entegrasyonuna odaklanan bir yaklaşım olarak tanımlanırken (WCED, 1987), zamanla bu anlayış genişleyerek işletmelerin ekonomik performanslarının yanı sıra sosyal sorumluluklarını ve çevresel etkilerini de kapsayan bütüncül bir yönetim yaklaşımına dönüşmüştür (Elkington, 1997; Dyllick ve Hockerts, 2002). Bu bağlamda örgütsel sürdürülebilirlik, yalnızca kârlılığını korumaya odaklanan bir yapı olmanın ötesine geçerek, insanları, toplumsal refahı ve gezegeni dengeli biçimde gözeten bir yönetim anlayışı olarak alanyazında yerini almıştır (Wals ve Schwarzin, 2012). Özetle örgütsel

sürdürülebilirlik, bir örgütün yalnızca kendi çıkarları doğrultusunda varlığını sürdürmesi değil; sürdürülebilirlik ilkelerini örgütün tüm düzeylerine ve paydaş ilişkilerine yansıtarak uzun vadeli ve dengeli bir gelişim sağlamaya yönelik bütüncül bir yaklaşımı temsil etmektedir.

Alanyazın incelemesi sonucunda örgütsel sürdürülebilirlik kavramının genellikle Triple Bottom Line (TBL) yaklaşımına dayalı olarak ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik boyutları çerçevesinde ele alındığı görülmektedir (Elkington, 1997; Al Kaabi, 2014; Clark, 2013; Paulraj, 2011; Wang ve Lin, 2007). TBL yaklaşımı, örgütlerin yalnızca ekonomik performanslarını değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal etkilerini de değerlendirmeyi amaçlayan bütüncül bir çerçeve sunmaktadır. Bu yaklaşım, geleneksel finansal ölçütlere ek olarak sosyal ve çevresel boyutları da ölçüm sistemlerine dahil ederek genişletilmiş bir performans değerlendirme aracı olarak kabul edilmektedir (Wikström, 2010).

Elkington'ın geliştirdiği 3P (People, Planet, Profit) formülasyonu ile 1994 yılında adını alan TBL yaklaşımı, örgütlerin ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluklarını dengeli bir şekilde ele almayı hedeflemektedir (Elkington, 2004'ten akt. Turhan, Özen ve Albayrak, 2018). Bu bağlamda TBL, örgütsel sürdürülebilirliğin temeli olarak kabul edilmiş ve bu çerçevede ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlar birbiriyle entegre bir şekilde değerlendirilmiştir (Dyllick ve Hockerts, 2002'den akt. Turhan, Özen ve Albayrak, 2018).

Öte yandan bazı çalışmalar, TBL yaklaşımının ötesine geçerek örgütsel sürdürülebilirlik kavramını daha geniş bir perspektifle ele almışlardır. Örgütsel sürdürülebilirlik; bütünleşme, liderlik, kültür, normatif yapı, strateji, yönetim, insan ilişkileri, iş modelleri ve sürdürülebilirlik politikasının uygulanması gibi çok çeşitli boyutları kapsayan daha karmaşık bir yapı olarak ele alınmıştır (Adams, Martin ve Boom, 2018; Ceptureanu vd., 2018; Lozano, 2015). Bu çalışmalar, örgütsel sürdürülebilirliği sadece ölçümsel bir kavram olmaktan çıkararak, daha bütüncül bir yönetim anlayışına taşımaktadır.

Cagnin, Loveridge ve Butler (2005) tarafından sunulan bir başka yaklaşım, TBL'nin sosyal, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik boyutlarının ötesine geçerek mekansal, kurumsal-politik ve kültürel sürdürülebilirlik gibi üç yeni boyut önermektedir. Mekansal

sürdürülebilirlik, bir örgütün faaliyetlerinin yerel ve küresel çevre üzerindeki etkilerini dikkate alırken; kurumsal-politik sürdürülebilirlik, örgütlerin politik yapılar ve düzenlemeler ile uyum içinde hareket etmesini vurgular. Kültürel sürdürülebilirlik ise örgütün iç dinamiklerinin ve toplumsal bağlamların sürdürülebilirliğini destekleyecek şekilde yapılandırılmasını içerir.

Lozano (2008), sürdürülebilirliğe ilişkin geleneksel modellerin bazı eksikliklerini vurgulamış ve dinamik bir perspektif sunan İki Aşamalı Sürdürülebilirlik Dengesi modelini geliştirmiştir. Bu model, ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları bir arada ele alırken, aynı zamanda zaman perspektifini ve nesiller arası sürdürülebilirliği de dikkate almaktadır. Lozano'nun modeli, sürdürülebilirliğin yalnızca şu anki durumla sınırlı olmadığını, gelecekteki etkilerinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini savunmaktadır (Lozano, 2015).

Örgütsel sürdürülebilirlik kavramı, günümüzde yalnızca ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda liderlik, strateji ve kültürel dönüşüm gibi unsurları da içeren daha geniş bir çerçevede ele alınmaktadır. Cagnin, Loveridge ve Butler (2005) ve Lozano (2008) gibi araştırmacılar, örgütsel sürdürülebilirliği anlamak ve geliştirmek için yeni modeller ve boyutlar sunarak alanyazına önemli katkılar sağlamışlardır. Bu yaklaşımlar, örgütlerin sürdürülebilirliği bir strateji ve yönetim aracı olarak benimsemelerine olanak tanımakta ve bu doğrultuda, örgütsel yapılar ile toplum arasındaki etkileşimi güçlendirmektedir.

Alanyazında sürdürülebilirliğin kavranmasına ilişkin farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. TBL (Triple Bottom Line) yaklaşımından farklı olarak venn şeması, eşmerkezli daireler ve sürdürülebilirlik altıgeni gibi çeşitli grafiksel gösterimler de kullanılmaktadır. Ancak Lozano (2008; 2015), bu modellerin statik bir yapı sunduğunu, dinamik zaman perspektiflerini göz ardı ettiğini ve farklı yönler arasında tam entegrasyonun sağlanamaması gibi eksiklikleri olduğunu belirtmektedir. Bu sebeple Lozano, İki Aşamalı Sürdürülebilirlik Dengesi adında bir model önererek, ekonomik, çevresel ve sosyal yönlerin bütünsel ve sürekli bir şekilde ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Model, sürdürülebilirliği geleneksel ekonomistlerin bakış açısı, çevresel olmayan bozulma

perspektifi, bütünleştirici yaklaşım, nesiller arası zaman boyutu ve holistik bakış açısı altında değerlendirmektedir.

Sürdürülebilirliğin sadece bilimsel ve teknik bir proje olarak ele alınamayacağını savunan Peters ve Wals (2013), bu sürecin aynı zamanda karmaşık etik, felsefi ve politik boyutlar içerdiğini belirtmektedir. Coblenz (2002) ise sürdürülebilir bir örgütün kurumsal, finansal ve ahlaki olarak güçlü olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu üç alandan birindeki güçlü yapı, diğer alanlardaki zayıflıkları telafi edemez. Bu bağlamda, örgütsel sürdürülebilirlik, misyon, süreç, stratejik planlama, yıllık planlama ve esnek bir yönetim süreci gibi unsurlardan oluşan kurumsal sürdürülebilirlik; gerekli maddi ve beşeri kaynakların sağlanmasıyla ilgili finansal sürdürülebilirlik; açık vizyon, örgütsel bağlılık, etik davranış ve çalışanların gelişimini destekleyen dinamik bir çalışma ortamını kapsayan ahlaki sürdürülebilirlik olarak üç ana boyutta ele alınmaktadır.

Sangwan, Bhakar ve Digalwar (2018), sürdürülebilirlik ve genel performans arasındaki ilişkiyi incelemiş, sürdürülebilirliğin örgütlerin performansı üzerindeki etkilerini değerlendirmiştir. Araştırmacılar, genel performansın verimlilik, kalite ve esneklik gibi geleneksel ölçütlerle değerlendirilirken; sürdürülebilirlik performansının örgüt ürünleri, süreçleri ve politikalarının sürdürülebilirlik açısından performansına odaklandığını belirtmiştir. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik politikalarının ürünlerin tasarımı, üretimi ve teslimi süreçlerinde etkili olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca, bu çalışmada örgütsel sürdürülebilirliğin sürdürülebilirlik politikaları, ürün sürdürülebilirliği ve süreç sürdürülebilirliği şeklinde üç kritik boyuta sahip olduğu ifade edilmiştir.

Tosti-Kharas, Lamm ve Thomas (2017), çalışanların örgütlerinin çevresel sürdürülebilirlik adına yaptığı faaliyetlere yönelik inançlarını ve bu inançların sürdürülebilir davranışlarına olan etkisini incelemiştir. Araştırmada, çevresel sürdürülebilirlik fikrine daha fazla değer veren çalışanların, diğerlerine oranla sürdürülebilirlik eylemlerine daha sık katılım gösterdiği vurgulanmıştır. Araştırmacılar, çalışanların bu yaklaşımlarını şekillendiren iki temel gerekçe sunmaktadır: eko-merkezlilik ve örgüt merkezlilik. Eko-merkezlilik, sürdürülebilirliğin ahlaki bir gereklilik olduğu ve başlı başına doğru bir yaklaşım olarak benimsenmesi gerektiği anlayışını temsil etmektedir. Bu perspektiften hareket eden çalışanlar, örgütsel sürdürülebilirlik çabalarını

etik bir zorunluluk olarak görmektedir. Diğer yandan, örgüt merkezilik yaklaşımı, sürdürülebilirlik uygulamalarını etik bir değer yerine, işletmenin akılcı bir stratejisi olarak değerlendirmektedir. Bu yaklaşım, iş dünyasında sürdürülebilirliğin iyi bir iş pratiği olarak benimsenmesi gerektiği fikrini taşımaktadır. Tosti-Kharas, Lamm ve Thomas'a (2017) göre örgütsel sürdürülebilirlik, bu iki yaklaşımın bir arada değerlendirildiği bir sistem olarak ortaya çıkmaktadır; eko-merkezli çalışanlar sürdürülebilirlik eylemlerini etik bir zorunluluk olarak görürken, örgüt merkezli çalışanlar bu uygulamaları stratejik bir karar olarak değerlendirmektedir.

Wikström (2010) ise sürdürülebilirliği, gömülü teori çerçevesinde değerlendirerek konuya dair üç temel yaklaşım sunmuştur. İlk yaklaşım olan çevresel-sosyal model, geri dönüşüm uygulamaları, toplumsal sorumluluk projeleri, devlet kurumlarıyla işbirliği ve çevre dostu üretim yöntemlerini içermektedir. İkinci yaklaşım, işletme temelli geleneksel yöntemlere odaklanmakta ve stratejik planlama, örgüt kültürü yönetimi ve örgütsel büyüme hedeflerini kapsamaktadır. Üçüncü yaklaşım ise, ticari, çevresel ve sosyal boyutların bir araya getirildiği bütüncül bir perspektif sunarak örgütlerin sürdürülebilirlik stratejilerini daha geniş bir çerçevede ele almaktadır.

Benzer şekilde, Cagnin (2005) örgütsel sürdürülebilirliğin işletmeler bağlamında uygulanmasını kolaylaştırmak için bir olgunluk modeli geliştirmiştir. Cagnin, Loveridge ve Butler (2005) tarafından önerilen bu model, sürdürülebilirlik olgunluk seviyelerini ve değer yaratan aktiviteleri bir arada ele alarak kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Değer yaratma süreçleri; strateji geliştirme, ortaklıkların kurulması, çalışanların motivasyonu, yetkinliklerin artırılması, iletişim süreçlerinin geliştirilmesi, teknolojik yeniliklerin uygulanması ve operasyonel süreçlerin iyileştirilmesini içermektedir. Olgunluk seviyeleri ise sırasıyla geçici süreçler, izole bir şekilde planlanmış süreçler, entegrasyon olmaksızın yönetilen süreçler, örgütsel mükemmeliyet düzeyine ulaşmış süreçler ve sürdürülebilirlik ağına dayalı yüksek performanslı süreçler olarak tanımlanmıştır. Bu model, örgütsel sürdürülebilirlik sürecinin aşamalarını detaylandırarak, bu hedefin uygulanabilirliğini artırmayı amaçlamaktadır.

Örgütsel sürdürülebilirlik literatüründe uzun süre çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlar temel bir çerçeve sunarken, son yıllarda bu üçlü yapı özellikle finansal piyasalar,

yatırımcı ilişkileri ve kurumsal raporlama alanlarında ESG (Environmental, Social, Governance) başlığı altında yeniden yorumlanmaya başlanmıştır. ESG yaklaşımı, işletmelerin performansını yalnızca finansal sonuçlarla değil; çevresel etkiler, çalışan ve toplum üzerindeki sonuçlar ile kurumsal yönetim uygulamaları üzerinden değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda ESG, çevresel ve sosyal boyutların yanında, kurumsal karar süreçlerinin şeffaflık, etik ilkeler ve hesap verebilirlik temelinde yapılandırılmasını da görünür kılan tamamlayıcı bir çerçeve sunmaktadır. Dolayısıyla ESG, bu tezde ele alınan sürdürülebilirlik boyutlarının alternatif bir sınıflaması olmaktan ziyade, söz konusu boyutların kurumsal strateji, risk yönetimi ve raporlama süreçlerine entegrasyonunu güçlendiren çağdaş bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir (Eccles ve Ioannou, 2014; OECD, 2015).

Tablo 2 Örgütsel Sürdürülebilirlik Yaklaşımları ve Temel Boyutları

Yaklaşım / Model	Öncü Araştırmacılar	Temel Odak Noktası	Tanımlanan Boyutlar / Bileşenler
Triple Bottom Line (TBL) / 3P Modeli	Elkington (1994, 2006)	Geleneksel finansal ölçütlerin genişletilmesi.	Ekonomik, Sosyal, Çevresel (People, Planet, Profit)
Bütünsel ve Dinamik Denge Modeli	Lozano (2008, 2015)	Zaman perspektifi ve nesiller arası denge.	Ekonomik, Sosyal, Çevresel + Zaman Boyutu
Genişletilmiş Sürdürülebilirlik Boyutları	Cagnin, Loveridge ve Butler (2005)	Yerel ve küresel sistemlerin entegrasyonu.	Mekansal, Kurumsal-Politik, Kültürel Boyutlar
Ahlaki ve Kurumsal Sürdürülebilirlik	Coblentz (2002)	Örgütün içsel güç kaynakları ve etik temeli.	Kurumsal, Finansal ve Ahlaki Sürdürülebilirlik

Yaklaşım / Model	Öncü Araştırmacılar	Temel Odak Noktası	Tanımlanan Boyutlar / Bileşenler
ESG Çerçevesi	Eccles vd. (2014); OECD (2015)	Stratejik risk yönetimi ve raporlama disiplini.	Çevresel Etki, Sosyal Fayda, Kurumsal Yönetişim
Bireysel Algı Yaklaşımı	Tosti-Kharas vd. (2017)	Çalışanların sürdürülebilirliği içselleştirme biçimi.	Eko-merkezlilik (Etik) ve Örgüt-merkezlilik (Stratejik)

2.2 Örgütsel Sürdürülebilirlik Hedefleri

Dyllick ve Hockerts (2002), kurumsal sürdürülebilirliği ekolojik ve sosyal sürdürülebilirlik unsurlarının birleşimi olarak tanımlamışlardır. Bu çerçevede, işletmelerin uzun vadeli kârlılık hedeflerine odaklanmalarının gerekliliği vurgulanmaktadır. Yavuz'a (2010) göre, ticari işletmeler için sürdürülebilirlik, işletmelerin üretim süreçlerinde çevreye verdikleri zararları telafi etmek amacıyla uzun vadeli stratejiler ve yaklaşımlar geliştirmelerini içermektedir. Ancak, ekonomik kalkınmanın büyük ölçüde ticari işletmelerin faaliyetlerine dayandığı da göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bağlamda, sürdürülebilir kalkınmanın ticari işletmelerin sürdürülebilirlik çabaları ile doğrudan bağlantılı olduğu ve hatta bir sebep-sonuç ilişkisi içerdiği söylenebilir.

Tokgöz ve Önce'ye (2009) göre, kurumsal sürdürülebilirliği sağlamak adına şirketlerin yalnızca kazançlarını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmesi yeterli değildir; aynı zamanda yeni iş modellerine adapte olmaları ve geleceğe yönelik yatırımlar yapmaları gerekmektedir. Hahn ve Scheermesser (2006) ise işletmelerin yalnızca ekonomik değer yaratmalarının yeterli olmadığını, aynı zamanda çevresel olumsuz etkileri minimize etmek adına da aktif bir çaba göstermeleri gerektiğini ifade etmektedirler.

Örgütsel sürdürülebilirlik, işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirlik politikalarını benimsemesi, çevresel etkileri en aza indirme taahhüdü ve geleceğe yönelik yatırımlar yapmasıyla doğrudan ilişkilidir. Bu durum, sürdürülebilir kalkınmanın ticari işletmelerin sürdürülebilirlik çabaları ile yakından bağlantılı olduğunu göstermektedir (Kuşat, 2012).

Sürdürülebilirlik kavramı, ekonomik hedefleri bulunan işletmelerin uzun vadede daha sağlıklı bir yapıya kavuşmalarını sağlayan bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. Bu perspektif, geleneksel büyüme modellerine alternatif bir yaklaşım sunarak hem maddi hem de manevi riskleri minimize etmeyi amaçlamaktadır.

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi kapsamında 2010 yılında gerçekleştirilen ve 766 şirketin CEO'sunun katılımıyla yapılan bir araştırmada, örgütsel sürdürülebilirliği teşvik eden temel hedefleri belirlenmiştir (United Nations Global Compact ve Accenture, 2010). Bu hedefler şu şekildedir:

Artan Marka Değeri, Güven ve İtibar: Şirketlerin sürdürülebilirlik konusundaki girişimleri, marka değerlerinin yükselmesine katkıda bulunarak tüketici, müşteri ve yatırımcı güvenini artırabilir. Bu da işletmenin kârlılığını olumlu yönde etkileyebilir.

Çalışan Motivasyonu: Sürdürülebilir uygulamalar, çalışanların motivasyonunu yükseltebilir ve böylece işletmenin verimliliği ile kârlılığına olumlu katkıda bulunabilir.

Şirket İtibarı: İşletmelerin sürdürülebilirlik odaklı faaliyetleri, toplum nezdinde olumlu bir algı oluşturarak daha saygın bir konuma gelmelerini sağlar. Bu durum, nitelikli iş gücünü çekmeyi de kolaylaştırabilir.

Rekabet Avantajı: Sürdürülebilirlik stratejileri, işletmelere rakiplerine karşı üstünlük kazandırarak rekabet avantajı sağlamalarına yardımcı olabilir.

Finansal Destek ve Yatırım Olanakları: Sorumlu yatırım şirketleri ve uluslararası finans kuruluşları, sürdürülebilirlik odaklı işletmelere daha fazla yatırım yapma eğiliminde olabilirler.

Tüketici Tercihlerindeki Değişim: Günümüzde bilinçli tüketicilerin artışı, işletmeleri sürdürülebilirlik çabalarını artırmaya yönlendirmektedir.

Bu faktörler, şirketlerin sürdürülebilirlik konusuna daha fazla kaynak ayırmasını teşvik etmekte ve hem ekonomik hem de toplumsal açıdan uzun vadeli faydalar sağlamaktadır (Kuşat, 2012).

2.2.1 Çevresel sürdürülebilirlik

Çevresel sürdürülebilirlik perspektifinden bakıldığında, doğal kaynakların dengeli kullanımı büyük önem taşımaktadır. Yenilenebilir kaynakların aşırı tüketiminin önüne geçilmesi ve yenilenemeyen kaynakların yalnızca yeterli alternatifler geliştirildiğinde kullanılması esastır. Bu yaklaşım, biyolojik çeşitliliğin korunması, atmosferin dengesinin sürdürülmesi ve ekosistemlerin işleyişinin devamlılığını sağlamayı hedefler. Aynı zamanda, ekonomik bir değerle doğrudan ölçülemeyen ancak ekolojik denge açısından kritik olan sistem işlevlerini de içermektedir (Durak ve Muslu, 2023).

Çevresel sürdürülebilirlik, mevcut kaynakların ve ekosistemlerin korunarak gelecek nesillere aktarılmasını amaçlar. Bu bağlamda, insan faaliyetlerinin doğal ekosistemlere verebileceği zararları en aza indirmek ve doğanın kendi kendini yenileme kapasitesini desteklemek temel ilkeler arasındadır. Çevresel sürdürülebilirlik kavramı, ekosistemlerin esneklik kapasitesini artırmayı, doğal dengeyi korumayı ve biyolojik çeşitliliğin azalmasını önlemeyi hedefleyen uygulamaları içermektedir. Böylelikle, insan refahını artırırken doğal varlıkların uzun vadeli korunmasını sağlamayı esas alır (Morelli, 2011).

Örgütsel sürdürülebilirliğin önemli bileşenlerinden biri olan çevresel sürdürülebilirlik, gezegenin ekolojik sınırlarını göz önünde bulundurarak yaşamın devamlılığını sağlamayı amaçlayan bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Hitchcock ve Willard, 2009). İşletmelerin faaliyet gösterdikleri ekosistem üzerinde oluşturdıkları olumsuz etkileri en aza indirmeye yönelik çabaları, onların çevresel açıdan daha sürdürülebilir bir yapıya kavuşmalarını sağlamaktadır (Besler, 2009). Bu bağlamda çevre kavramı, ekolojik araştırmalarda sıklıkla “doğal sermaye” olarak ifade edilmekte ve yenilenebilir kaynaklar, yenilenemez kaynaklar ile çevresel döngüler olmak üzere üç temel bileşenden oluşan bir sistem olarak ele alınmaktadır (Besler, 2009).

Yenilenebilir kaynaklar, ekolojik süreçler içerisinde doğal yollarla kendini yenileyebilen unsurlar olarak tanımlanırken, yenilenemez kaynaklar ekolojik döngü içerisinde kısa

vadede yerine konulamayan ve tükenme riski taşıyan unsurlardır (Global Reporting Initiative [GRI], 2006). Çevresel döngüler ise suyun arıtılması, bitki ve hayvan popülasyonlarının dengelenmesi, toprağın yenilenmesi ve iklim sistemlerinin korunması gibi ekosistem hizmetlerini kapsamaktadır (Dyllick ve Hockerts, 2002; Besler, 2009).

Genel anlamda çevresel sürdürülebilirlik, doğal kaynakların bilinçli ve sorumlu bir şekilde yönetilmesini ve ekosisteme zarar verebilecek unsurların en aza indirgenmesini amaçlayan bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Steurer, Langer, Konrad ve Martinuzzi, 2005). Bu çerçevede işletmelerin çevresel sürdürülebilirliği sağlayabilmeleri için belirli göstergeler doğrultusunda hareket etmeleri gerekmektedir. Ranganathan (1998), işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik performansını değerlendirmek için dört temel gösterge önermektedir. Bu göstergeler; kullanılan malzemeler, enerji kaynakları, üretim süreci sonucunda ortaya çıkan atıklar ve ekosisteme salınan kirletici unsurlar olarak sıralanmaktadır.

Dünya üzerindeki doğal kaynakların ve ekosistemlerin sürdürülebilir bir biçimde yönetilmesi, uzun vadeli çevresel dengenin korunması açısından kritik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda sürdürülebilir bir çevre politikası, insan faaliyetlerinden kaynaklanan olumsuz etkileri en aza indirirken ekosistemlerin kendini yenileyebilme kapasitesini desteklemelidir. Çevresel sürdürülebilirlik yaklaşımı; iklim değişikliği, toprak kaybı ve su kıtlığı gibi küresel çevre sorunlarının önlenmesine yönelik stratejileri kapsamakta, aynı zamanda ekonomik büyüme ile çevre koruma politikaları arasında dengeli bir ilişki kurulmasını hedeflemektedir. Bu çerçevede hem insan topluluklarının hem de doğal ekosistemlerin uzun vadeli refahının güvence altına alınması amaçlanmaktadır (Aracı, Yüksel ve Filiz, 2016).

Başlangıçta yalnızca ekonomik bir kavram olarak ele alınan sürdürülebilirlik, günümüzde çevresel ve toplumsal boyutları da içine alacak şekilde geniş bir perspektife sahip olmuştur. Bu gelişim, toplumların varlıklarını sürdürebilmeleri için doğal çevreyle kurdukları ilişkinin önemini vurgularken, aynı zamanda doğanın da varlığını devam ettirebilmesi için belirli koruma politikalarına ihtiyaç duyduğunu göstermektedir (Landrum, 2018).

Sürdürülebilirlik, işletmelerin yalnızca ekonomik hedeflere odaklanmak yerine çevresel ve sosyal kaygıları da iş stratejilerine entegre etmesi ve paydaşlarıyla bu doğrultuda etkileşimde bulunması anlamına gelmektedir (Van Marrewijk ve Werre, 2003). Sürdürülebilir şirketler, toplumsal ihtiyaçları karşılayan ürün ve hizmetler sunarken aynı zamanda küresel refaha katkı sağlamayı sürdürmektedir (Elkington, 1997; Dyllick ve Hockerts, 2002). Son yıllarda sürdürülebilir kalkınmanın tanımı, iklim değişikliği, ekonomik dalgalanmalar ve gıda, enerji ile hammadde fiyatlarındaki artış gibi krizlerin ortaya çıkmasıyla yeniden ele alınmış ve güncellenmiştir.

Bu yaklaşım, 1980'li yıllardan itibaren toplumların çevresel ve sosyal meselelere yönelik bakış açılarında yaşanan dönüşümün bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Sürdürülebilir kalkınma anlayışının gelişmesiyle birlikte, insan faaliyetlerinin doğal çevre ve toplumsal yaşam üzerindeki etkilerine ilişkin farkındalık önemli ölçüde artmıştır. Bu süreç, sürdürülebilirlik kavramının küresel ölçekte daha büyük bir önem kazanmasına yol açmış; daha sürdürülebilir politikaların, yönetim mekanizmalarının ve uygulamaya yönelik projelerin geliştirilmesini teşvik etmiştir. Özellikle toplumlar, insan kaynaklı faaliyetlerin çevresel süreçler üzerindeki etkilerini daha bilinçli bir şekilde değerlendirmeye başlamıştır (World Commission on Environment and Development, 1987; Elkington, 1997).

2.2.2 Sosyal sürdürülebilirlik

Sosyal sürdürülebilirliğin temel amacı, toplumun refah seviyesini artırmak ve bireyler arasında eşit bir yaşam standardı sağlamak için dağıtımsal adalet, sağlık hizmetleri, eğitim, toplumsal cinsiyet eşitliği, siyasi katılım ve sorumluluk gibi sosyal faktörleri desteklemektir. Bu anlayış, tüm bireylere eşit fırsatlar sunarak toplumun genel yaşam kalitesini yükseltmeyi hedefler (Kulaksız ve Gülcan, 2022).

Sosyal açıdan sürdürülebilir bir toplumsal yapı oluşturabilmek için hem bireysel hem de toplumsal kaynakların geliştirilmesi gerekmektedir. Bireysel kaynaklar, bireylerin kendi refahlarına ve içinde bulundukları toplumun gelişimine katkı sağlayan yetkinliklerini ifade etmekte olup; eğitim düzeyi, liderlik kapasitesi ve mesleki beceriler bu kaynaklara örnek olarak gösterilebilir. Toplumsal kaynaklar ise bireyler arasındaki sosyal ağları, paylaşılan normları ve ortak değerleri kapsayarak toplumsal dayanışmanın güçlenmesine

katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda sürdürülebilir bir toplumsal yapının oluşturulabilmesi için bireysel ve toplumsal kaynakların artırılması; eşitlik, güvenlik, sosyal etkileşim, dayanışma ve toplumsal uyum ilkeleri çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

Sosyal sürdürülebilirliğin güçlendirilmesinde farklı alanlara yönelik yatırımlar önemli bir rol oynamaktadır. Bu yatırımlar arasında temel sağlık hizmetlerinin geliştirilmesi, eğitim olanaklarının artırılması, sosyal yardımlara erişimin sağlanması, enerji ve barınma haklarının güvence altına alınması, geçim kaynaklarının korunması ve zorla çalıştırmanın önlenmesi gibi unsurlar yer almaktadır. Bu çerçevede sosyal sürdürülebilirlik, bireylerin temel hizmetlere eşit düzeyde erişimini sağlayarak toplumsal bütünleşmeyi destekleyen ve adalet ile dayanışma temelli bir toplumsal yapı oluşturmayı hedeflemektedir (Bilgili, 2017).

Sosyal sürdürülebilirlik, toplumun uzun vadeli refahını ve kapsayıcılığını sağlayan bir yapı inşa etme sürecidir. Bu süreç, sosyal adalet ve fırsat eşitliği ilkelerine dayanarak yaşam standartlarını iyileştirmeyi ve toplum içindeki uyumu güçlendirmeyi amaçlar. Bireylerin eğitim, sağlık, barınma ve sosyal koruma hizmetlerine erişiminin sağlanması, sosyal sürdürülebilirliğin temel gerekliliklerinden biridir. Ayrıca, toplumsal adaletin sağlanması, toplumun tüm kesimlerine eşit fırsatlar sunulmasını güvence altına alarak sosyal çatışmaların ve ayrımcılığın önlenmesine yardımcı olabilir. Böylece sosyal sürdürülebilirlik, bireyler ve gruplar arasında dayanışmayı artırarak toplumsal refahın korunmasını sağlar.

Çevresel, ekonomik ve sosyal boyutlarıyla sürdürülebilirlik, birbirleriyle iç içe geçmiş unsurlar olup, uzun vadeli bir denge içerisinde değerlendirilmelidir. Sürdürülebilir kalkınmanın başarısı, yalnızca ekonomik büyümenin sağlanmasıyla değil, aynı zamanda sosyal refahın artırılması ve çevresel koruma stratejilerinin uygulanmasıyla mümkündür. Bu kavramlar, sürdürülebilir kalkınma anlayışını daha iyi anlamamıza ve bu doğrultuda geliştirilecek stratejilerin belirlenmesine rehberlik etmektedir.

İşletmelerin yürüttükleri faaliyetlerin sürdürülebilir olabilmesi için toplum tarafından kabul görmesi önemli bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir. Özellikle son yıllarda küresel ölçekte yaşanan ekonomik, çevresel ve toplumsal dönüşümler ile artan toplumsal beklentiler doğrultusunda, işletmelerin insan haklarına ve çalışan haklarına saygı gibi

konuları dikkate alan sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelmeleri kaçınılmaz hale gelmiştir. Kurumsal sürdürülebilirliğini sağlamak isteyen işletmeler, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirliğin yanı sıra sosyal boyutta da sürdürülebilir bir yaklaşım benimsemeyi amaçlamaktadır ((Sarıkaya, 2009).

Sosyal sürdürülebilirlik, toplumun tamamına yönelik sorumluluk taşıyan bir yaklaşımı ifade etmekte olup, yalnızca bugünkü nesillerin değil, aynı zamanda gelecek kuşakların da yüksek yaşam standartlarına sahip olmasını sağlamayı amaçlamaktadır (Azapagic ve Perdan, 2000). Bu bağlamda topluma en yüksek düzeyde olumlu katkı sağlayan ve faaliyetlerinden kaynaklanabilecek olumsuz etkileri en aza indiren işletmeler sosyal açıdan sürdürülebilir işletmeler olarak değerlendirilmektedir (Wagner, Bicen ve Hall, 2009).

Sosyal sürdürülebilirliğin temel bileşenleri arasında beşeri sermaye ve toplumsal sermaye önemli bir yer tutmaktadır. Beşeri sermaye; çalışanların ve iş ortaklarının bağlılığı, yetkinlikleri ve motivasyonları gibi unsurları kapsarken, toplumsal sermaye eğitim sisteminin niteliği, kamu hizmetlerinin etkinliği ve toplumsal kurumların işleyişi gibi faktörleri içermektedir. Bu doğrultuda sosyal sürdürülebilirlik konusunda paydaşlarının güvenini ve desteğini kazanmış işletmeler, beşeri ve toplumsal sermayelerini güçlendirerek daha yüksek katma değer yaratma potansiyeline sahip olmaktadır (Dyllick ve Hockerts, 2002).

Sürdürülebilirliğin sosyal boyutu, toplumun refahını, adaleti, eşitliği ve insan haklarını içeren geniş bir kavramdır. Bu bağlamda sosyal sürdürülebilirlik, bireylerin yaşam standartlarını yükseltmeyi, toplumsal eşitsizlikleri en aza indirmeyi ve herkesin temel gereksinimlerine erişimini sağlamayı amaçlamaktadır. İş güvenliği, sağlık hizmetlerine erişim, eğitim olanakları, toplumsal cinsiyet eşitliği, kültürel çeşitlilik ve sosyal adalet gibi konular, sosyal sürdürülebilirliğin temel bileşenleri arasında yer almaktadır. Bunun yanı sıra, bu yaklaşım toplumun katılımını teşvik etmeyi, yerel toplulukların ihtiyaçlarını dikkate almayı ve sosyal refahı artırmayı da hedeflemektedir.

Sürdürülebilir bir kalkınma sürecinde refah ve adalet kavramlarının önemi büyüktür. Bu süreç yalnızca sosyal alanla sınırlı kalmayıp, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik ile de doğrudan bağlantılıdır. İşsizlik, yoksulluk ve sosyal dışlanma gibi sorunlarla mücadele

edilmesi, sürdürülebilir kalkınmaya geçişin temel unsurlarından biri olarak görülmektedir. Sosyal sürdürülebilirlik, bireylere istikrarlı ve adil bir iş ortamı sağlamak, gönüllü çalışmalara destek olmak ve yerel kalkınmayı teşvik etmek gibi çeşitli önlemleri içermektedir. Bunun için yerel ihtiyaçlara yönelik çözümler geliştirilmesi, yerel kaynakların etkili bir şekilde kullanılması ve ekonomik bağımsızlığı güçlendirecek mekanizmaların oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda sosyal sürdürülebilirlik, toplumun hem ekonomik istikrarını hem de sosyal dayanışmasını güçlendiren bir yapı olarak değerlendirilmelidir.

2.2.3 Ekonomik sürdürülebilirlik

Mevcut kaynakların etkin ve verimli bir biçimde kullanılması sürdürülebilirliğin temel unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda sürdürülebilirlik ile ekonomi kavramları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Köşker ve Gürer, 2020). Kurumlarda tasarruf ve kaynak yönetimine yönelik uygulamaların hayata geçirilmesi, çalışanların ve paydaşların bilinçli tüketim alışkanlıkları geliştirmesine katkı sağlayarak kurumsal bütçenin daha etkin yönetilmesine olanak tanımaktadır. Tüm kurumsal yapılarda olduğu gibi eğitim kurumlarının da varlıklarını sürdürebilmeleri için mali kaynaklarını verimli bir biçimde kullanmaları gerekmektedir. Özellikle hızlı değişim gösteren ve sürekli gelişen teknolojik yeniliklere uyum sağlayabilmek, eğitim kurumlarının bu bilgi ve becerileri öğrencilere aktarabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Ekonomik sürdürülebilirlik perspektifinden bakıldığında, örgütlerin hem iç dinamiklerini hem de dış çevre ile olan ilişkilerini analiz etmeleri kritik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir. Kurumsal düzeyde ekonomik sürdürülebilirliği sağlamak için dikkate alınması gereken temel unsurlar çeşitli çalışmalarda ortaya konulmuştur (Doane ve MacGillivray, 2001).

- Kurumların mali yapılarının durumu ve finansal kaynaklarını yönetme biçimi,
- Maddi olmayan varlıkların yönetim stratejileri ve bu varlıkların kuruma sağladığı katkılar,
- Kurumların ekonomik süreçler üzerindeki etkisi ve bu süreçlerdeki rolü,
- Sosyal çevre ve ekolojik sistem üzerindeki etkileri ile bu etkileri yönetme yaklaşımları.

Bu unsurlar, kurumsal yapıların uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarında önemli birer belirleyici olarak öne çıkmaktadır. Özellikle eğitim kurumları açısından ekonomik sürdürülebilirlik, yalnızca mali kaynakların doğru yönetilmesiyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda toplumsal fayda sağlayan bilinçli tüketim alışkanlıklarının kazandırılmasını da içermektedir.

Sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu, ekonomik faaliyetlerin uzun vadeli etkilerini değerlendirerek sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasını hedefler. Bu yaklaşım, mevcut kaynakların etkin bir şekilde yönetilmesini, ekonomik büyümenin sosyal ve çevresel faktörlerle dengeli bir biçimde uyum içinde olmasını ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak ekonomik faaliyetlerin sürdürülmesini kapsar. Ayrıca, ekonomik sürdürülebilirlik yalnızca büyüme ve kârlılığı değil, aynı zamanda gelir adaleti, iş güvencesi, işçi hakları ve genel toplumsal refah gibi sosyal faktörleri de içine alır. Dolayısıyla, ekonomik sürdürülebilirlik, kısa vadeli kazançlara odaklanmak yerine, uzun vadede istikrarlı ekonomik kalkınmayı ve toplumsal faydayı sağlamayı amaçlamaktadır.

Yerel kalkınma, ekonomik sürdürülebilirliğin önemli bileşenlerinden biri olarak kabul edilmekte ve yerel ihtiyaçların karşılanabilmesi amacıyla yerel iş gücü ile yerel kaynakların etkin biçimde kullanılmasını teşvik etmektedir. Bu süreç, çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarda olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Özellikle yerel atık malzemelerin geri dönüşümünün artırılması, doğal kaynakların yenilenmesine katkı sağlanması ve yerel ekonomik döngülerin güçlendirilmesi yerel kalkınmanın temel unsurları arasında yer almaktadır. Bunun yanı sıra bölge halkının tasarruflarını yerel yatırımlara yönlendirmesi, yerel ekonomilerin güçlenmesine ve ekonomik sürdürülebilirliğin desteklenmesine katkı sağlayan önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Swinton vd., 2003).

Kaynak temelli yaklaşım teorisine göre örgütlerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmeleri için rakiplerinden farklı ve kolaylıkla taklit edilemeyen kaynaklara sahip olmaları gerekmektedir (Barney, 1991; Andreeva vd., 2012). Bu teori, örgütlerin benzersiz teknolojilere, bilgi birikimine ve stratejik yetkinliklere sahip olmalarının pazarda üstünlük sağlamalarına katkı sağlayacağını ileri sürmektedir (Bommer ve Jalajas, 2004). Kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde inovasyon yetkinliği, işletmelerin rekabet

avantajını artıran temel unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda işletmeler, yeni ürün ve hizmetler geliştirerek pazarda öne çıkabilmekte ve değişen tüketici taleplerine daha hızlı uyum sağlayabilmektedirler (Francis ve Bessant, 2005). Özellikle dinamik piyasa koşullarında inovasyon yoluyla sürdürülebilir büyümenin sağlanması, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Drucker, 1985).

Ekonomik sürdürülebilirlik, işletmelerin çevresel, ekonomik ve sosyal değişimlerden kaynaklanan riskleri önceden tespit ederek fırsatları değerlendirmesi ve uzun vadede tüm paydaşlar için değer yaratması olarak ifade edilmektedir (Nemli, 2004). Ancak sadece ekonomik sürdürülebilirliğe odaklanmak, kısa vadede başarı getirirse de, uzun vadede kurumsal sürdürülebilirliği sağlamak için çevresel ve sosyal faktörlerin de dikkate alınması gerekmektedir (Gladwin, Kennelly ve Krause, 1995).

İşletmelerin ekonomik sürdürülebilirliği sağlamaları, sahip oldukları farklı sermaye türlerini etkili bir şekilde yönetmeleriyle mümkündür. Bu sermaye türleri; makine ve stok gibi fiziksel varlıkları içeren maddi sermaye, teknik bilgi ve know-how gibi soyut varlıkları içeren maddi olmayan sermaye ve özkaynak ile borçlardan oluşan finansal sermaye olarak sıralanabilir. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmesi büyük ölçüde ekonomik sermayelerinin yönetimine bağlıdır. Ekonomik kaynakların yetersiz kalması durumunda, işletmelerin sürdürülebilirliği tehlikeye girecek ve zamanla faaliyetlerini sonlandırmaları kaçınılmaz hale gelecektir (Dyllick ve Hockerts, 2002). Bu nedenle işletmelerin uzun vadede kurumsal sürdürülebilirliği sağlayabilmeleri için ekonomik performanslarını artırmaları ve ekonomik sürdürülebilirliği sağlamaları gerekmektedir (Nemli, 2004).

2.2.4 Yönetmel sürdürülebilirlik

Örgütsel sürdürülebilirlik tartışmaları uzun süre çevresel ve ekonomik göstergeler etrafında şekillenmiş olsa da, son yıllarda işletmelerin yönetim anlayışları, liderlik pratikleri ve karar alma süreçlerinin sürdürülebilirliğin temel belirleyicileri arasında yer aldığı vurgulanmaktadır (Aguinis ve Glavas, 2013; Dyllick ve Muff, 2016). Bu çerçevede yönetmel sürdürülebilirlik, örgütün uzun vadeli varlığını güvence altına alabilmek için

yönetim yapılarının, kurum kültürünün ve liderlik stratejilerinin sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda yapılandırılmasını ifade etmektedir.

Yönetimsel ve yönetişimsel sürdürülebilirlik kavramları çoğu zaman birbirinin yerine kullanılsa da, literatürde bu iki yaklaşım arasında önemli bir ayrım bulunmaktadır. Yönetimsel sürdürülebilirlik, örgütün iç işleyişine odaklanarak; liderlik tarzları, karar alma süreçleri, insan kaynakları uygulamaları ve kurum kültürünün sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda şekillendirilmesini ifade etmektedir (Aguinis ve Glavas, 2013). Buna karşılık yönetişimsel sürdürülebilirlik, kurumsal yapının paydaşlarla ilişkiler, şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik denetim mekanizmaları üzerinden düzenlenmesini kapsamakta ve daha çok kurumsal yönetim (corporate governance) çerçevesinde ele alınmaktadır (Eccles, Ioannou ve Serafeim, 2014). Bu açıdan bakıldığında, yönetimsel sürdürülebilirlik “örgütün nasıl yönetildiği” ile, yönetişimsel sürdürülebilirlik ise “örgütün nasıl denetlendiği, hesap verdiği ve paydaşlarla nasıl ilişki kurduğu” ile ilgilidir. Bununla birlikte, her iki kavram birbirini dışlamamakta, aksine, sürdürülebilir bir örgütsel yapının oluşması için yönetimsel pratikler ile yönetim mekanizmalarının birbirini tamamladığı vurgulanmaktadır (Avery ve Bergsteiner, 2011).

Sürdürülebilir yönetim anlayışı kapsamında, kurumun çevresel etkilerinin değerlendirilmesi ve olumsuz etkilerin en aza indirilmesi, insan haklarının korunması, dezavantajlı grupların yaşam koşullarının iyileştirilmesine yönelik çözümler sunulması, çalışanlarla ve toplumla sağlıklı bir iletişim kurulması temel unsurlar arasında yer almaktadır. Ayrıca, çalışanların kuruma duyduğu aidiyetin artırılması, onların kurum içindeki faaliyetlere gönüllü ve istekli bir şekilde katılmalarını sağlamak da yönetimsel sürdürülebilirlik açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanların güvenli ve destekleyici bir iş ortamında bulunmaları, kişisel haklarının korunması, sağlık ve güvenlik önlemlerinin yeterli düzeyde sağlanması gibi unsurlar yönetimsel sürdürülebilirlik anlayışının temel taşlarını oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra, liderlerin çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını gözeterek yönetim süreçlerini şekillendirmesi ve tüm paydaşların görüşlerini dikkate alarak karar alma süreçlerini yürütmesi gerekmektedir (Demirbilek ve Çetin, 2021).

Yöneticilerin çalışanlarla uyum ve iş birliği içinde hareket etmesi, başarılı ve sürekli hale gelen faaliyetlerin gelecek yıllara aktarılması, örgütün hedefleri doğrultusunda stratejik çalışmaların sürdürülmesi yönetsel sürdürülebilirliğin temel göstergelerindendir. Çalışanların kurumsal amaçları benimsemesi ve örgütün gelecekte de varlığını sürdürmesini istemesi, yönetsel sürdürülebilirliğin güçlü olduğunun bir işareti olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel sürdürülebilirlik, ekonomik hedefleri olan kurumların büyüme politikalarına yönelik oluşabilecek riskleri minimize eden bir yönetim anlayışıdır (Kuşat, 2012). Bu yaklaşım, kuruluşların uzun vadeli başarısını garanti altına almak için risk yönetimini ve sürdürülebilir stratejileri içselleştirmelerini gerekli kılmaktadır. Sürdürülebilir liderlik, işletmelerin genel refahını artırmaya yönelik bir kolaylaştırıcı olarak insan faktörünü merkeze alan hümanist bir yönetim anlayışına dayanır. Bu tür liderlik uygulamaları, işletmelerin kurumsal performansını ve uzun vadeli istikrarını artıran, kendi kendini geliştiren bir liderlik sisteminin oluşmasını sağlamaktadır (Basu ve Mukherjee, 2020). Sürdürülebilirlik vizyonu ve değerlerinin çoğunlukla kurucular veya yönetici ekipler tarafından belirlendiği ve daha sonra örgüt üyelerine aktarıldığı gözlemlenmektedir. Ancak, bu vizyon ve değerler yalnızca üst yönetim tarafından belirlenmek zorunda değildir, örgüt üyeleri tarafından da şekillendirilebilir (Avery, 2011).

Bir kuruluşun doğrudan etkilediği ve aynı zamanda ondan etkilenen tüm gruplar paydaş olarak tanımlanabilir. Sürdürülebilirlik vizyonu, uzun vadeli kurumsal başarının sağlanabilmesi için paydaş memnuniyetini gerekli kılar. Bu bağlamda, paydaş memnuniyeti kavramı büyük bir önem taşır; çünkü her işletme, geniş bir topluluk içinde faaliyet göstermekte olup, çeşitli paydaşları bünyesinde barındırmaktadır (Kantabutra ve Ketprapakorn, 2020). Paydaş teorisi, işletmelerin ilgili paydaşlarını belirleyerek, onların haklarını gözetmesini, ihtiyaçlarını dikkate almasını ve adalet, eşitlik ve şeffaflık ilkelerini esas almasını öngörmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin paydaş yönetimini etkin bir şekilde gerçekleştirerek rekabet avantajı elde etmeleri amaçlanmaktadır. Dönüşümcü liderlik anlayışı, paydaşları sürece aktif olarak dahil ederek değişim süreçlerine gönüllü katılımlarını teşvik eder ve sorumluluk paylaşımını destekleyerek örgütsel iş birliğini artırır (Leithwood vd., 1992). Örgütsel sürdürülebilirliği sağlamak ve çalışanların desteğini almak adına tüm paydaşların sürece katılımı teşvik edilmeli ve

onların görüşleri dikkate alınmalıdır (Eccles ve Krzus, 2010). Freeman'ın (1984) geliştirdiği "Paydaş Teorisi" ve Avery ile Bergsteiner'in (2011) sunduğu "Sürdürülebilir Liderlik Teorisi", şirketlerin sürdürülebilir kalkınma stratejileri geliştirmeleri için paydaşlarıyla etkileşim halinde olmalarını, onların beklentilerini göz önünde bulundurarak karar almalarını önermektedir. Paydaş memnuniyetine dayalı yaklaşımlar, işletmelere uzun vadeli rekabet avantajı sağlamaktadır (Kantabutra ve Ketprapakorn, 2020).

Sürdürülebilir liderlik, liderlerin uzun vadeli bakış açısına sahip olduğu, sistematik inovasyonu teşvik ettiği ve müşteri değerini artırmaya odaklandığı bir yönetim anlayışıdır. Bunun yanı sıra, yetenekli, bağlı ve katılımcı bir iş gücü oluşturmayı hedefleyerek kaliteli ürün, hizmet ve çözümler sunmayı da içerir. Bir organizasyonda sürdürülebilir liderliğin benimsenmesi, kurumsal itibar, çalışan memnuniyeti, performans artışı ve paydaşlara sağlanan değerın yükselmesine katkıda bulunur (Burawat, 2019). Ayrıca, sürdürülebilirlik ve liderlik arasındaki etkileşimin, örgütsel sürdürülebilirliğe yönelik organizasyonel değişimin kurumsallaştırılmasında stratejiler geliştirmeyi ve bunları etkili bir şekilde yönetmeyi mümkün kıldığı savunulmaktadır (Thakhatthi vd., 2019). Örgütsel sürdürülebilirlik, sürdürülebilir yönetim yaklaşımlarını benimseyen kurumlara çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Bunlar arasında, daha şeffaf yönetim ilkeleri, gelişmiş öğrenme fırsatları, paydaş beklentilerine uyum sağlama, bireysel ve kurumsal itibarın güçlendirilmesi gibi unsurlar bulunmaktadır. Aynı zamanda, işletmelerin dış çevrede meydana gelen fırsatları ve tehditleri daha hızlı algılayarak stratejik kararlar almalarına olanak tanımaktadır (Vidal ve Van Buren, 2020).

2.2.5 Kültürel sürdürülebilirlik

Eğitim kurumlarının sahip olduğu ve nesilden nesile aktarılan değerler, kültürel semboller ve bağlılığın sürekliliğini sağlamak amacıyla gerçekleştirilen düzenli etkinlikler, kurumsal kültürün önemli bir parçasını oluşturur. Okulun amblemi, forması, düzenlediği törenler ve etkinlikler gibi unsurlar, kuruma özgü kültürel öğelerdir. Ancak kültürel boyut yalnızca okul içindeki gelenekleri değil, aynı zamanda okulun bulunduğu bölgenin kültürel mirasını, inanç sistemlerini, gelenek ve göreneklerini de kapsar.

Bu durum, her okulun aynı türden etkinlikleri uygulamasının her zaman uygun olmayabileceğini ve eğitim kurumlarının nesilden nesile taşıdığı değerlerin, içinde bulunduğu toplumsal yapıya göre şekillendiğini ortaya koymaktadır. Okullar, bulundukları coğrafyanın kültürel dokusuna uyum sağlayarak, öğrencilerine hem kendi kurumsal kimliklerini hem de içinde yer aldıkları toplumun kültürel özelliklerini benimsetme sorumluluğunu taşımaktadır.

1990'lerden itibaren örgüt kültürü, sürdürülebilirlik ile ilgili akademik çalışmalarda önemli bir yer edinmiştir. Önceki dönemlerde işletmelerin yalnızca ekonomik kazanç odaklı faaliyet göstermesi nedeniyle, günümüzde kuruluşların çevresel ve sosyal sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için köklü bir kültürel dönüşüm geçirmeleri gerektiği vurgulanmaktadır (Howard-Grenville, 2006). Kurumsal düzeyde sürdürülebilir bir yapı oluşturulabilmesi için şirketlerin yalnızca ekonomik faydayı gözetmekten öte, sürdürülebilir bir örgüt kültürü inşa etmeleri gerekmektedir (Baumgartner, 2009). Örgüt kültürünün farklı tanımları olduğu gibi, akademik çevreler de sürdürülebilirlik kültürünü çeşitli şekillerde ele almıştır. Ketprapakorn ve Kantabutra'ya (2019) göre sürdürülebilirlik kültürü, bireylerin eylemlerine yön veren bir çerçeve sunmakta ve yöneticilerin sürekli denetimine ihtiyaç duymadan çalışanların sürdürülebilirlik ile ilgili davranışlarını şekillendirmesine yardımcı olmaktadır.

Örgütler, çevresel değişimlerin kendi sınırlarının dışına taşmasına neden olabilen açık sistemlerdir. Sürdürülebilirlik kültürüne sahip bir kuruluş, üyelerinin ekonomik verimlilik, sosyal adalet ve kurumsal sorumluluk arasındaki dengenin önemine dair ortak bir anlayışa sahip olduğu bir yapı sergilemektedir (Ketprapakorn ve Kantabutra, 2022). Sürdürülebilir örgüt kültürüne dair farklı yaklaşımlar bulunmasına rağmen, ortak noktaları sürdürülebilirliğe ilişkin temel varsayımlar, değerler ve inançlar etrafında şekillenir. Bu kültürel yapı, işletmelerin sosyal, çevresel ve ekonomik hedefler arasında denge kurarak uzun vadeli sürdürülebilirliği sağlamalarına yardımcı olmaktadır (Ketprapakorn ve Kantabutra, 2022).

Tablo 3 Örgütsel Sürdürülebilirliğe İlişkin Anahtar Kelimeler (Sezen Gültekin,2019)

Alt Boyut	Anahtar Kelimeler
Çevresel sürdürülebilirlik	Geri dönüşüm, doğal yaşamın korunması, çevrenin/doğanın korunması, enerji/kaynak kullanımı, hava kirliliği, genel yaklaşım
Kültürel sürdürülebilirlik	Kültürün örgütsel yönleri (dil, din ve inançlar, değerler, normlar, simgeler, tutumlar, örf ve adetler, yasalar, ahlak kuralları), kültürün toplumsal yönleri
Sosyal sürdürülebilirlik	İletişim, sosyal ortam, sağlık, güvenlik, insan hakları, eşitlik, özgürlük, saygı, toplumsal sorumluluk, genel yaklaşım
Ekonomik sürdürülebilirlik	Finansal yönetim, sermaye, tasarruf bilinci, genel yaklaşım
Yönetsel sürdürülebilirlik	Yönetsel farkındalık, hazır bulunuşluk, anlayış, yapı, uygulamalar, insan kaynakları uygulamaları

2.3 Örgütsel Sürdürülebilirlik Politikaları

Akademisyenler ve uygulayıcılar uzun bir zamandır, örgütsel sürdürülebilirliğin şirketlerin iş modeli, strateji ve operasyonlarına entegre edilmesinin önemini vurgulamaktadır (Nguyen ve Kanbach, 2023). Örgütsel sürdürülebilirlik, ayrılmak yerine entegre edilmeli (Collier ve Esteban, 2007), kenarda kalan bir unsur olmak yerine örgütün içine yerleştirilmeli (Aguinis ve Glavas, 2013) ve sonradan eklenen bir unsur değil, baştan itibaren inşa edilen bir yapı olmalıdır (Grayson ve Hodges, 2004). Örneğin Joyce ve Paquin (2016), örgüt içinde yalnızca artımsal ve bölümlere ayrılmış değişimlerden,

örgütün geneline ve hatta paydaş çevresine uzanan entegre ve bütünsel değişimlere geçilmesi gerektiğini savunmaktadır. Benzer şekilde Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (2024), örgütsel sürdürülebilirliğin strateji, operasyonlar ve kültüre entegre edilmesinin önemini şöyle vurgular:

“Sürdürülebilirliği, esasen riskleri yönetmeye ve şirketin itibarını ve markalarını korumaya yönelik, çevresel ve isteğe bağlı bir faaliyet olmaktan çıkarıp, yenilik, verimlilik, pazar farklılaştırması ve büyümenin önemli bir kaynağı hâline getirmek önemlidir. Sürdürülebilirlik, şirketin stratejisinin, operasyonel süreçlerinin ve kültürünün — ve tüm iş birimleri ile fonksiyonel alt bileşenlerinin — önemli bir unsuru olarak dokunmalıdır.”

Sürdürülebilirlik politikalarının nasıl oluştuğuna dair literatür, bu politikaların genellikle hem içsel (kurumsal değerler, liderlik taahhüdü, şirket kültürü) hem de dışsal (paydaş beklentileri, yasal baskılar, piyasa trendleri) tetikleyiciler sonucu şekillendiğini göstermektedir (Bansal ve Roth, 2000; Aguinis ve Glavas, 2013). Örneğin, Portekizli enerji şirketi olan EDP Group üzerine 2025 yılında yapılan bir vaka çalışması, şirketin Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları’nı (SKA) iş süreçlerine entegre etmesinin arkasında güçlü bir üst yönetim taahhüdü, artan dış baskılar ve paydaş beklentilerinin yattığını ortaya koymuştur (Oliveira vd., 2025). Bu çalışmaya göre EDP, çevresel ve sosyal sorumluluğa dayalı kurumsal kültürü ve kurumsal kontrol sistemleri sayesinde SKA’ları stratejik planlarına dahil edebilmiştir (Oliveira vd., 2025).

Araştırmalar, 2020 öncesi dönemde birçok işletmenin sürdürülebilirlik/ESG politikalarını daha çok mevzuata uyum, riskten kaçınma veya etik sorumluluk motivasyonu ile benimsediğini göstermektedir. Bu döneme ilişkin çalışmalar, ESG uygulamalarının başlangıçta işletmelere ilave maliyet ve kaynak yükü getirebildiğini ve bu nedenle kısa vadede finansal performans üzerinde olumsuz etkiler yaratabildiğini ortaya koymaktadır. Ancak aynı araştırmalar, ESG yatırımlarının kurumsal itibar, paydaş güveni ve uzun vadeli değer yaratımı gibi unsurlar aracılığıyla zaman içinde şirket performansını güçlendirdiğini göstermektedir (Guo vd., 2025). Nitekim Birleşik Krallık ve Türkiye’den 1914 şirketi kapsayan bir analizde, ESG göstergelerinin kısa vadeli hisse getirilerinden ziyade Tobin’s Q (uzun vadeli firma değerini gösteren bir oran) ile daha güçlü ilişkili

olduğu tespit edilmiştir (Almaqtari vd., 2022). Bu bulgular birlikte ele alındığında, sürdürülebilirlik politikalarının başlangıçta daha çok “uyum odaklı” ve reaktif biçimde kurgulandığı; ancak zaman içinde itibar, rekabet avantajı ve uzun vadeli değer yaratma gibi stratejik hedeflerle daha yakından ilişkilendirilmeye başlandığı görülmektedir

Nwoba ve arkadaşları (2021), örgütsel sürdürülebilirlik stratejilerini “işletmenin pazardaki örtük ve açık sosyal ile çevresel sorunları ele almak için tasarladığı proaktif ve duyarlı eylemler bütünü” olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal sorumluluklarını dengeli biçimde yöneterek uzun vadeli varlıklarını sürdürmeyi ve rekabetçi performanslarını korumayı hedeflediklerini vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, yalnızca operasyonel verimliliği artırmaya dönük teknik çözümlerle sınırlı görülmemekte, aksine işletmenin değer yaratma biçiminin yeniden tasarlanması ve karar alma süreçlerine sürdürülebilirlik perspektifinin yerleştirilmesi olarak ele alınmaktadır (Nguyen ve Kanbach, 2024) Bu bağlamda sürdürülebilirlik stratejileri, kısa vadeli kârlılık odaklı anlayışın ötesine geçerek, ekonomik performans ile çevresel ve sosyal etkiler arasındaki dengenin sağlanmasına, risklerin azaltılmasına ve uzun vadeli kurumsal değer yaratımına odaklanmaktadır. Bu stratejiler, kaynak yönetimi, inovasyon ve teknoloji kullanımı ile iş modellerinin dönüşümü gibi temel bileşenleri içerir.

2.3.1 Kaynak yönetimi

Kaynak yönetimi, işletmelerin sahip oldukları finansal, insan ve doğal kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanmalarını ifade eder. Sürdürülebilir bir yaklaşım, bu kaynakların tükenmesini önlemek ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için önemlidir. Özellikle çevresel sürdürülebilirlik bağlamında, enerji tasarrufu, atık yönetimi ve su kullanımının optimize edilmesi gibi uygulamalar öne çıkar. Örneğin, çevresel muhasebe ve yaşam döngüsü değerlendirme gibi araçlar, işletmelerin çevresel etkilerini ölçmelerine ve yönetmelerine yardımcı olur (Tutar ve Anıl Keskin, 2024). Ayrıca, paydaş yaklaşımı, işletmelerin stratejik yönetim süreçlerinde paydaşların hak ve beklentilerini dikkate alarak kaynak yönetimini daha sürdürülebilir hale getirmelerini sağlar (Schaltegger, Hörisch, ve Freeman, 2017).

2.3.2 İnovasyon ve teknoloji kullanımı

İnovasyon ve teknoloji kullanımı, işletmelerin değişen pazar koşullarına uyum sağlamaları ve rekabet avantajı elde etmeleri için kritik öneme sahiptir. Dijital teknolojilerin entegrasyonu, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde ve iş süreçlerinin iyileştirilmesinde önemli fırsatlar sunar. Dijital inovasyon stratejileri, işletmelerin örgütsel yapıları, ürün geliştirme mantığı ve dijital çevre analizini kapsayan bir çerçevede ele alınmalıdır (Karaçuha ve Pado, 2018). Bu stratejiler, işletmelerin dijital yetkinliklerini artırarak, inovasyon süreçlerini daha etkin yönetmelerine olanak tanır. Ayrıca, çalışan katılımının teşvik edilmesi, örgütsel inovasyonu destekleyen önemli bir faktördür. Çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi ve fikirlerinin değerli bulunması, yenilikçi çözümlerin ortaya çıkmasını sağlar (Sırakaya, 2024).

Günümüz dünyasında yaşanan hızlı değişim, eğitim, sağlık ve ulaşım gibi pek çok alanda kendini göstermektedir. Kurum ve kuruluşların bu değişime uyum sağlamalarının ve rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmelerinin üç temel yolu bulunmaktadır: Üstün kaynaklara erişim sağlamak, bu kaynakları geliştirmek ve inovatif bir yaklaşım benimsemek (Ateş, 2007). İnovasyon, işletmelerin mevcut fırsatları analiz ederek rekabet avantajı elde etmelerine ve yeni fırsatları değerlendirerek katma değer yaratmalarına olanak tanımaktadır. Yenilikçi organizasyonlar, bilgi paylaşımını teşvik ederek çalışanlarına büyüme ve gelişim fırsatları sunmakta ve onları sürekli öğrenme sürecine dahil etmektedir. Çalışanların yeni bir şey üretme sürecinde yer almaları, iş tatminlerini artırarak motivasyonlarını yükseltmektedir (Naktiyok, 2006).

Türkiye İstatistik Kurumu'na (TÜİK, 2016) göre inovasyon faaliyetleri, işletmelerin iş gücü maliyetlerini azaltması, rekabet gücünü artırması, pazar payını genişletmesi ve ürün-hizmet kalitesini iyileştirmesi gibi unsurları kapsamaktadır. Ayrıca, inovasyon; malzeme tüketimini azaltmak, enerji tasarrufu sağlamak, çevresel etkileri en aza indirmek, müşteri beklentilerini karşılamak ve teknolojik gelişmeleri takip etmek açısından da büyük bir önem taşımaktadır. Bu bağlamda, inovasyonun işletmelerin rekabet stratejilerinin ayrılmaz bir parçası olması gerekmektedir. İnovasyonun kurumsal yapı üzerindeki etkisi oldukça büyüktür. İşletmelerin rekabet avantajını sürdürebilmesi, müşteri taleplerine yanıt verebilmesi, verimliliği artırması ve büyümeyi sağlaması için inovasyonu temel bir

stratejik unsur olarak benimsemesi gerekmektedir. Yenilikçi bir kültür, kurum içinde teşvik edilmeli ve desteklenmelidir. Bunun sağlanabilmesi için kurum içi organizasyon yapıları, süreç yönetimi ve liderlik yaklaşımlarının inovasyonu destekleyecek şekilde yapılandırılması önemlidir. Böylece işletmeler, değişen pazar dinamiklerine uyum sağlayarak rekabet avantajı elde edebilir ve sürdürülebilir büyümeyi garanti altına alabilirler.

İnovasyon, kurumların başarılı bir şekilde faaliyet göstermesi için vazgeçilmez bir faktördür. Teknolojik gelişmeler, küresel rekabet ve değişen tüketici beklentileri dikkate alındığında, işletmelerin inovasyon odaklı stratejiler benimsemesi kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu nedenle, kurumların inovasyonu yalnızca bir süreç olarak değil, aynı zamanda stratejik bir öncelik olarak ele alması gerekmektedir. Yenilikçi yaklaşımlar, işletmelere pazarda farklılaşma, müşteri memnuniyetini artırma ve uzun vadeli sürdürülebilirlik sağlama imkânı sunmaktadır. Sonuç olarak, inovasyon, kurumların gelecekteki başarısını garanti altına almanın anahtarı olarak değerlendirilmelidir.

2.3.3 İş Modellerinin dönüşümü

İş modellerinin dönüşümü, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmaları için mevcut iş yapma biçimlerini yeniden yapılandırmalarını içerir. Bu dönüşüm, dijital teknolojilerin ve inovasyonun entegrasyonu ile desteklenir. Dijital dönüşüm, iş modellerinde stratejik değişikliklere yol açarak, temel iş süreçlerinin dijital teknolojiler aracılığıyla yeniden tasarlanmasını gerektirir (Karaçuha ve Pado, 2018). Ayrıca, paydaş perspektifi, işletmelerin sürdürülebilirlik bağlamında iş modellerini yeniden değerlendirmelerini ve paydaşların beklentilerini karşılayacak şekilde uyarlamalarını sağlar (Schaltegger vd., 2017). Bu yaklaşım, işletmelerin uzun vadeli değer yaratmalarına ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirmelerine katkıda bulunur.

Günümüz küresel ekonomisinde iş modelleri; dijitalleşme, çevresel krizler ve toplumsal beklentiler doğrultusunda büyük bir dönüşüm geçirmektedir. Geleneksel olarak üretim ve satış odaklı yapılandırılmış olan iş modelleri, artık değer yaratma, sunma ve yakalama süreçlerini çevresel ve sosyal sorumluluk anlayışıyla yeniden tasarlamak zorundadır. Özellikle sürdürülebilirlik odağı, firmaların ekonomik başarılarının yanı sıra ekolojik denge ve sosyal eşitliği gözetmesini gerektirmektedir. Bu noktada sürdürülebilir iş modeli

inovasyonu kavramı öne çıkmakta, organizasyonların sistem düzeyinde dönüşümünü zorunlu kılmaktadır (Geissdoerfer, Vladimirova, ve Evans, 2018). Sürdürülebilir iş modeli inovasyonu, yalnızca ürün veya hizmet tasarımıdaki değişiklikleri değil, aynı zamanda iş yapma biçiminin tamamını kapsamaktadır. Bu dönüşüm; strateji, operasyonel süreçler, organizasyonel yapı ve kültür düzeyinde eş zamanlı değişimi gerektirir. Geissdoerfer, Vladimirova ve Evans (2018), sürdürülebilirlik temelli dönüşümün döngüsel ekonomi, paylaşım ekonomisi ve sosyal değer üretimi gibi ilkelerle desteklenmesi gerektiğini vurgular. İşletmelerin bu dönüşümü gerçekleştirebilmeleri, paydaş katılımı, açık iletişim, çevresel etkilerin ölçülmesi ve bütünsel yönetim sistemleri oluşturmalarına bağlıdır. Bu nedenle iş modeli dönüşümü, yalnızca rekabet avantajı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda kurumsal dayanıklılığı ve uzun vadeli meşruiyeti artıran stratejik bir gereklilik haline gelmiştir (Geissdoerfer vd., 2018).

2.3.4 Holdinglerin sürdürülebilirlik stratejileri

Holdingler, uzun vadeli başarılarını sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda şekillendirmektedir. Günümüzde çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) kriterleri, yatırımcılar ve tüketiciler için temel bir karar unsuru haline gelmiştir (Eccles, Ioannou, ve Serafeim, 2014). Holdinglerin sürdürülebilirlik stratejileri; kaynak verimliliğini artırmak, çevresel etkileri en aza indirmek, toplumsal projelere yatırım yapmak ve şeffaf kurumsal yönetim anlayışını benimsemek gibi farklı unsurları içermektedir (Aras ve Crowther, 2016; Porter ve Kramer, 2011).

Holdingler, kapsamlı yatırım portföyleri, geniş tedarik zincirleri ve çoklu paydaş yapıları nedeniyle sürdürülebilirlik politikalarının geliştirilmesi ve uygulanmasında stratejik aktörler olarak değerlendirilmektedir. Literatüre göre büyük ölçekli organizasyonların sürdürülebilirlik stratejileri yalnızca çevresel riskleri yönetmekle sınırlı değildir; aynı zamanda uzun vadeli değer yaratımı, paydaş güveni ve organizasyonel itibarın güçlendirilmesiyle yakından ilişkilidir (Eccles ve Klimenko, 2019). Bu nedenle çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY/ESG) göstergeleri, hem yatırımcılar hem de paydaşlar için önemli bir referans çerçevesi haline gelmiştir. birçok holding, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ile uyumlu kurumsal stratejiler geliştirerek,

yatırımcılarına ve topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmeyi hedeflemektedir (United Nations, 2015).

Türkiye’de faaliyet gösteren büyük holdingler, sürdürülebilirliği giderek artan biçimde organizasyonel stratejilerinin ana bileşeni haline getirmektedir. Sabancı Holding, sürdürülebilirlik yaklaşımını Bilime Dayalı Hedefler Girişimi (SBTi) ile uyumlu olarak şekillendirmekte ve 2030 yılına kadar Kapsam-1 ve Kapsam-2 emisyonlarında azaltım öngören hedeflerini raporlarında kamuoyu ile paylaşmaktadır (Sabancı Holding, 2024). Koç Holding ise sürdürülebilirlik raporlarında iklimle ilişkili risklerin yönetimi, enerji verimliliği, çevresel performans ve sosyal etki başlıklarını sistematik biçimde ele almakta; bu başlıkları grup stratejisinin bileşenleriyle ilişkilendirdiğini belirtmektedir (Koç Holding, 2024). Eczacıbaşı Topluluğu’nun yayımladığı entegre sürdürülebilirlik raporlarında çevresel, sosyal ve ekonomik etkiler birlikte değerlendirilmekte; paydaş beklentileri ve sorumlu iş yapma ilkeleri çerçevesinde sürdürülebilirlik öncelikleri tanımlanmaktadır (Eczacıbaşı Topluluğu, 2024) Benzer biçimde Anadolu Grubu ve Borusan Holding, entegre raporlama yoluyla finansal ve finansal olmayan performans göstergelerini birlikte sunarak sürdürülebilirlik faaliyetlerinin izlenebilirliğini artırmaktadır (Anadolu Grubu, 2024; Borusan Holding, 2024).

Holdinglerin sürdürülebilirlik stratejileri genel olarak üç boyutta ele alınmaktadır: ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik. Ekonomik sürdürülebilirlik, uzun vadeli finansal dayanıklılık ve risk yönetimi çerçevesinde değerlendirilmekte; çevresel sürdürülebilirlik karbon emisyonları, enerji verimliliği, kaynak kullanımı ve atık yönetimi gibi alanları kapsamaktadır. Sosyal sürdürülebilirlik ise çalışan refahı, toplumsal cinsiyet eşitliği, kapsayıcılık, iş sağlığı ve güvenliği ile toplumsal katkı programlarını içermektedir. Literatürde bu tür uygulamaların yalnızca sosyal sorumluluk değil, aynı zamanda paydaşlarla güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesi açısından da önemli olduğu vurgulanmaktadır (Eccles vd., 2014).

Bu genel çerçeve içinde Doğan Holding, sürdürülebilirlik stratejisini ÇSY/ESG yaklaşımı doğrultusunda yapılandırıldığını ve bu yaklaşımı grup faaliyetlerine entegre etmeyi hedeflediğini 2024 Sürdürülebilirlik Raporu’nda açıkça ifade etmektedir. Raporda, sürdürülebilirliğin iş stratejisi ile ilişkilendirildiği; iklimle ilişkili risklerin, paydaş

beklentilerinin ve sorumlu yatırım ilkelerinin dikkate alındığı, raporlamanın uluslararası standartlarla uyumlu biçimde yürütüldüğü belirtilmektedir (Doğan Holding, 2024). Bu yönüyle Doğan Holding, Türkiye’de holding düzeyinde sürdürülebilirliğin nasıl ele alındığını göstermesi açısından anlamlı bir örnek oluşturmaktadır.

Sonuç olarak, Türkiye’deki büyük holdinglerin sürdürülebilirlik stratejileri; yasal uyumun ötesine geçerek uzun vadeli değer yaratma, risk yönetimi, şeffaf raporlama ve paydaşlarla güven temelli ilişkiler kurma hedefiyle şekillenmektedir. Bu stratejilerin başarısı, liderliğin vizyonu, yönetim süreçlerinin etkinliği ve organizasyonel iletişimin sürekliliği ile yakından ilişkilidir.

2.3.4.1 Doğan Holding’in sürdürülebilirlik uygulamaları

Doğan Holding, sürdürülebilirlik yaklaşımını iş süreçlerine entegre eden önemli holdingleri arasında yer almaktadır. Holding, “Doğan Etki Planı” çerçevesinde 2024’te sürdürülebilirlik stratejisini “Gezegene Yatırım”, “Kapsayıcı Topluma Yatırım” ve “Geleceğe Yatırım” başlıklarıyla yapılandırmış ve iş birimlerine entegre etmiştir. (Doğan Holding, 2024)

Bu bağlamda sürdürülebilirliği yalnızca çevresel sorumluluk alanı olarak değil, uzun vadeli değer yaratma stratejisinin temel bir bileşeni olarak konumlandırmaktadır. Holdingin yayımladığı 2024 Sürdürülebilirlik Raporu, sürdürülebilirliğin çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY/ESG) boyutlarıyla bütünsel bir çerçeve içerisinde ele alındığını göstermektedir. Buna göre sürdürülebilirlik, risk yönetimi, yatırım kararları, paydaş ilişkileri ve organizasyonel süreçlerle doğrudan bağlantılı bir yönetim alanı olarak tanımlanmaktadır (Doğan Holding, 2024). Doğan Holding’in sürdürülebilirlik yaklaşımı, yönetim kurulu seviyesinde sahiplenilen ve komiteler aracılığıyla izlenen bir yönetim yapısına dayanmaktadır. Sürdürülebilirlik politikalarının oluşturulması, uygulanması ve raporlanması bu yapı üzerinden yürütülmekte; böylece şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri kurumsal süreçlere entegre edilmektedir. Raporda, sürdürülebilirliğin iş stratejisi ile ilişkilendirildiği ve performans göstergeleri aracılığıyla düzenli olarak izlendiği vurgulanmaktadır (Doğan Holding, 2024).

Bu yaklaşım, literatürde sürdürülebilirliğin yalnızca operasyonel düzeyde değil, aynı zamanda üst yönetim ve stratejik karar süreçlerine dâhil edilmesi gerektiğini savunan çalışmaları desteklemektedir (Eccles ve Klimenko, 2019).

Çevresel sürdürülebilirlik, Doğan Holding'in öncelikli odak alanlarından birini oluşturmaktadır. Holding, enerji verimliliği, kaynak kullanımının azaltılması ve iklimle ilişkili risklerin yönetilmesi gibi konuları grup genelinde takip etmektedir. Bu çerçevede, yenilenebilir enerji alanındaki yatırımların özellikle öne çıktığı görülmektedir.

Holding bünyesindeki Galata Wind Enerji A.Ş., yalnızca rüzgâr ve güneş enerjisinden üretim yapan yapısıyla çevresel sürdürülebilirlik stratejisinin önemli bir bileşeni olarak değerlendirilmektedir. Yenilenebilir enerji üretimi, hem karbon emisyonlarının azaltılmasına katkı sağlamak hem de uzun vadeli enerji dönüşümü hedefleri ile uyum göstermektedir (Doğan Holding, 2024).

Bu yaklaşım, işletmelerin çevresel performanslarının aynı zamanda kurumsal itibar ve paydaş güveniyle de ilişkilendirildiğini ortaya koyan araştırmalarla paralellik taşımaktadır (Eccles vd. 2014).

Doğan Holding'in sürdürülebilirlik stratejisinin bir diğer boyutu sosyal sürdürülebilirliktir. 2024 raporunda, çalışanların gelişimi, iş sağlığı ve güvenliği, toplumsal katkı programları ve kapsayıcı insan kaynakları politikaları gibi alanlara yer verildiği görülmektedir. Özellikle çalışan deneyiminin iyileştirilmesi, fırsat eşitliği ve çeşitlilik konularının kurumsal kültür ile ilişkilendirildiği dikkat çekmektedir (Doğan Holding, 2024).

Bu çerçevede paydaş beklentilerinin düzenli olarak izlenmesi ve sürdürülebilirlik hedeflerinin paydaş iletişimi ile desteklenmesi, holdingin sosyal sorumluluk yaklaşımının yalnızca proje bazlı değil, sistematik bir yapıya dayandığını göstermektedir.

Yönetişim alanında Doğan Holding'in öncelikleri; etik ilkeler, şeffaf raporlama ve hesap verebilirlik olarak ifade edilmektedir. Sürdürülebilirlik performansının düzenli olarak raporlanması, risklerin izlenmesi ve etik davranış ilkelerinin şirket genelinde benimsenmesi, yönetim yapısının temel unsurları arasında yer almaktadır (Doğan Holding, 2024).

Bu yapı, sürdürülebilirlik raporlamasının yalnızca bir iletişim aracı değil, aynı zamanda organizasyonel süreçlerin iyileştirilmesi için bir yönetim aracı olarak kullanıldığını göstermektedir.

Sonuç olarak, Doğan Holding'in sürdürülebilirlik uygulamaları; çevresel performansın iyileştirilmesi, sosyal değer üretimi ve etik yönetim ilkelerinin kurumsal karar süreçlerine entegre edilmesi bakımından bütüncül bir yaklaşımı yansıtmaktadır. Sürdürülebilirliğin stratejik düzeyde sahiplenilmesi, raporlama ve paydaş iletişimiyle desteklenmesi, holdingin finansal hedefler ile uzun vadeli değer yaratımı arasındaki dengeyi kurma çalışmalarını görünür kılmaktadır. Bu çerçevede, Doğan Holding'i yalnızca ekonomik bir aktör olarak değil, aynı zamanda çevresel ve toplumsal sorumluluk bilinciyle hareket eden bir organizasyon olarak konumlandırmakta; ilerleyen bölümlerde ele alınacak liderlik ve iletişim boyutlarının, sürdürülebilirlik stratejisinin kurumsal kültüre yerleşmesinde nasıl belirleyici bir rol oynadığını anlamak için de önemli bir zemin sunmaktadır.

2.3.4.2 Doğan Holding tarihçesi ve ortaklık yapısı

Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.'nin (Doğan Holding, Holding veya Grup Şirketleri) temelleri; Türkiye'nin önde gelen çok sektörlü holdinglerinden biri olarak, 1959 yılında Aydın Doğan'ın iş yaşamına girmesiyle atılmıştır. Aydın Doğan, 1961 yılında ilk ticari şirketini kurarak iş dünyasına adım atmış ve 1974 yılında sanayi sektörüne girerek faaliyet alanlarını genişletmiştir. 1980 yılına gelindiğinde; Doğan Holding, ticaret siciline tescil ve ilan ile resmen kurulmuş ve ilerleyen dönemlerde bu yapı altında medya, sanayi, ticaret, otomotiv, finans, gayrimenkul, akaryakıt dağıtımı ve enerji gibi alanlarda faaliyet gösteren şirketler bir araya getirilmiştir (Doğan Holding, 2025 e). Holding'in kuruluşu ve faaliyet alanlarını genişletmesi, Türkiye'nin 1980 sonrası ekonomik liberalleşme süreciyle paralel ilerlemiş ve bu sayede birçok sektörde öncü yatırımlar yapılmasına olanak bulunmuştur.

Holding'in 1980'li ve 1990'lı yıllarda en çok öne çıktığı alan medya sektörü olmuştur. Hürriyet, Milliyet, Posta, Fanatik, Kanal D ve CNN Türk gibi medya kuruluşlarının bünyeye katılması, Doğan Grubu'nu Türkiye'de medya gücü açısından lider konuma taşımıştır. Ancak 2000'li yılların ortalarından itibaren Holding, enerji, otomotiv, finans,

sanayi ve dijital platformlara odaklanarak sektörel çeşitliliğini artırmıştır. Bu yönelimin bir sonucu olarak, 2018 yılında Doğan Medya Grubu bünyesinde faaliyet gösteren şirketlerin önemli kısmının Demirören Holding’e satılmasıyla birlikte medya sektöründen büyük ölçüde çekilmiştir (Doğan Holding, 2025b). Bu değişim, Doğan Holding’in stratejik odağını sürdürülebilir, teknolojik ve sanayi ağırlıklı bir yapıya dönüştürmüştür.

Günümüzde Doğan Holding, enerji (özellikle yenilenebilir enerji yatırımları), sanayi, otomotiv, ticaret, dijital platformlar, finans ve gayrimenkul sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Holding, sürdürülebilirlik temelli büyüme modelini benimseyerek Galata Wind gibi düşük karbon ayak izine sahip enerji şirketleriyle çevresel sorumluluğunu da ön plana çıkarmaktadır (Doğan Holding, 2024). Ayrıca, ticaret ve otomotiv sektörlerindeki yatırımlarıyla iç pazarın yanı sıra uluslararası piyasalarda da yer edinme hedefi gütmektedir.

Doğan Holding’in ortaklık yapısı, ağırlıklı olarak Doğan ailesi üyeleri arasında paylaştırılmıştır. Sermayenin %64,14’ü doğrudan aile bireylerine ait olup, halka açık pay oranı ise %35,86’dır. En büyük hissedarlar arasında Yaşar Begümhan Doğan Faralyalı (%11,58), Arzuhan Doğan Yalçındağ (%11,52), Hanzade Doğan (%11,48) ve Vuslat Doğan Sabancı (%11,48) yer almaktadır. Holding’in kurucusu Aydın Doğan ise %8,57 oranında pay sahibidir (Doğan Holding, 2025c). Bu yapı, hem aile şirketi kimliğini hem de halka açık kurumsal bir yapıyı birlikte barındırmaktadır.

Borsa İstanbul A.Ş. nezdindeki Yıldız Pazar’da “DOHOL” koduyla işlem gören Doğan Holding, yatırımcılara yönelik düzenli faaliyet ve sürdürülebilirlik raporları yayımlayarak şeffaflık ilkesini benimsemektedir. Kurumsal yönetim ilkelerine sıkı sıkıya bağlı olan Şirket, Sermaye Piyasası Kurulu’nun (SPK) kurumsal yönetim kriterlerine uyum raporlarını Kamuyu Aydınlatma Platformu’nda açıklamakta; ayrıca bu kriterlere uyum düzeyini düzenli olarak kurumsal yönetim derecelendirmesi sürecinden geçirmekte ve yatırımcı ilişkileri faaliyetlerini bağımsız bir yapı içinde sürdürmektedir (Doğan Holding, 2025d). Şirket; Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından yayımlanan Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları’na uygun olarak

sürdürülebilirlik raporu hazırlamakta ve hazırladığı bu raporu bir bağımsız denetim kuruluşunun güvence denetimine tabi tutmaktadır.

Yukarıda sayılan bu uygulamalar, Holding'in yatırımcı güvenini pekiştirmesine ve kurumsal sürdürülebilirliğini uzun vadede sağlamasına yardımcı olmaktadır.

2.3.4.3 Doğan Holding yönetim kurulunun yapısı ve işlevi

Doğan Holding'in yönetim kurulu, Şirket'in stratejik yönünü belirleyen ve kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda faaliyetlerini sürdüren karar organıdır. Yönetim kurulu, farklı uzmanlık alanlarına sahip üyelerden oluşmakta ve Şirket'in uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında kilit rol oynamaktadır. Yönetim kurulu üyeleri, Şirket'in misyon ve vizyonunu gerçekleştirmek amacıyla stratejik kararlar almakta ve Şirket'in performansının üst gözetimini ve denetimini yapmaktadır (Doğan Holding, 2025a).

Yönetim kurulu; başkan, başkan vekili ve üyelerden oluşmaktadır. Halihazırda; Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini Hanzade Doğan yürütmektedir. Yönetim kurulu üyeleri arasında farklı sektörlerde deneyime sahip profesyoneller bulunmaktadır. Bu çeşitlilik, yönetim kurulunun farklı bakış açılarıyla daha etkili kararlar almasını sağlamaktadır (Doğan Holding, 2025b).

Ayrıca; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilen kurumsal yönetim anlayışının halka açık şirketlerde en önemli yansımalarından biri olan *"bağımsız yönetim kurulu üyeliği"* uygulamasına istinaden Holding Yönetim Kurulu'nda görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın yapabilme niteliğine sahip bağımsız yönetim kurulu üyeleri de bulunmaktadır.

Yönetim kurulu, şirketin faaliyetlerini etkin bir şekilde denetlemek ve yönlendirmek amacıyla çeşitli komiteler oluşturmuştur. Bu komiteler arasında Denetim Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi ve Sürdürülebilirlik Komitesi bulunmaktadır. Bu komiteler, yönetim kuruluna raporlar sunarak ve çeşitli çalışmalar yapmak suretiyle Şirket'in risklerini yönetmesine, kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlamasına ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmaktadır (Doğan Holding, 2025c).

Yönetim kurulu, Şirket'in stratejik hedeflerini belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakları sağlamakla sorumludur. Ayrıca, yönetim kurulu, Şirket'in performansını düzenli olarak değerlendirerek gerekli düzeltici önlemleri almaktadır. Bu süreçte, yönetim kurulu üyeleri, Şirket'in finansal durumunu, operasyonel performansını ve risklerini analiz ederek stratejik kararlar almaktadır (Doğan Holding, 2025d). Doğan Holding'in yönetim kurulu, Şirket'in stratejik yönünü belirleyen, performansını denetleyen ve kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu sağlayan bir yapıdadır. Farklı uzmanlık alanlarına sahip üyelerden oluşan yönetim kurulu, bünyesinde oluşturduğu komiteler aracılığıyla Şirket'in risklerini yönetmekte ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu yapı, Doğan Holding'in uzun vadeli başarısını ve paydaşlarına değer yaratmasını sağlamaktadır.

2.3.4.4 Doğan Holding yönetim kuruluna bağlı komiteler

Doğan Holding, kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda, yönetim kurulunun etkinliğini artırmak ve Şirket'in sürdürülebilir büyümesini desteklemek amacıyla çeşitli komiteler oluşturmuştur. Bu komiteler, yönetim kuruluna danışmanlık yaparak, Şirket'in stratejik hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmaktadır. Komiteler, belirli görev ve sorumluluklara sahip olup, düzenli olarak toplanarak faaliyetlerini sürdürmektedir (Doğan Holding, 2025 a).

Üyeleri tamamen bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşan Denetimden Sorumlu Komite'nin asli görevi ve sorumluluğu; Yönetim Kurulu'nun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesini teminen; Şirket'in muhasebe ve raporlama sistemi, finansal bilgilerinin kamuya açıklanması, bağımsız denetimi ile iç kontrol ve iç denetim sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapmaktır. Bu asli görev kapsamında, Denetimden Sorumlu Komite;

- Bağımsız denetim kuruluşunun seçimi ile bağımsız denetim sürecinin gözetimini yapar; bağımsız denetim kuruluşundan alınacak hizmetleri Yönetim Kurulu'nun onayına sunar.
- Şirket'in muhasebe ve iç kontrol sistemi ile bağımsız denetimiyle ilgili bildirimleri inceler; ayrıca, bu bildirimlerin gizlilik ilkesi çerçevesinde değerlendirilmesi konularında uygulanacak yöntem ve kriterleri belirler.

- Kamuya açıklanacak yıllık ve ara dönem finansal tabloların Şirket'in izlediği muhasebe ilkeleri ile gerçeğe uygunluğuna ve doğruluğuna ilişkin değerlendirmelerini, Şirket'in sorumlu yöneticileri ve bağımsız denetçilerinin görüşlerini alarak kendi değerlendirmeleriyle birlikte Yönetim Kurulu'na yazılı olarak bildirir.
- Şirket'in bedelli sermaye artırımını yapması halinde; sermaye artırımından elde edilen fonun belirtilen şekilde kullanılıp kullanılmadığına ilişkin olarak; sermaye artırımının tamamlanmasından itibaren kamuya açıklanan ve yapılan sermaye artırımının sonuçlarını içeren ilk iki finansal tablolarının ilanını takip eden on iş günü içinde bir rapor hazırlar ve söz konusu raporun Şirket'in internet sitesinde ve Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda yayımlamasını temin eder.
- İlgili mevzuat ile Komite'ye verilen/verilecek diğer görevleri yerine getirir.

Kurumsal Yönetim Komitesi'nin asli görevi; Yönetim Kurulu'nun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesini teminen; Şirket'te kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarını tespit etmek ve Yönetim Kurulu'na kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirici tavsiyelerde bulunmak ve yatırımcı ilişkileri bölümünün çalışmalarını gözetmektir. Bu asli görev kapsamında, Kurumsal Yönetim Komitesi;

- Yatırımcı ilişkileri biriminin faaliyetlerini gözetir.
- Kamuya açıklanacak faaliyet raporu, kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporu, sürdürülebilirlik raporu vb. raporları inceleyerek, bu raporlarda yer alan bilgilerin Komite'ye iletilen bilgiler çerçevesinde doğruluk ve tutarlılığını gözen geçirir.
- Kurumsal yönetim alanındaki en iyi uygulamaların Şirket içerisinde benimsenmesini sağlamaya yönelik önerilerde bulunur.
- Kurumsal Yönetim İlkelerinin uygulanmadığı konuları analiz ederek Yönetim Kurulu'na uyum derecesini iyileştirici önerilerde bulunur.
- Kurumsal Yönetim uygulamaları alanındaki gelişmeleri takip ederek, bu gelişmelerden gerekli görülenlerin Şirket bünyesinde uygulanması amacıyla Yönetim Kurulu'na önerilerde bulunur.

- Sürdürülebilirlik uygulamaları kapsamında; çevresel, sosyal, kurumsal yönetim (ÇSY) çalışmalarının ölçülebilir ve ulaşılabilir hedeflerle desteklenmesini sağlamak için Sürdürülebilirlik Komitesi'ni destekler.
- Şirket'in yıllık faaliyet raporunda; diğer hususların yanı sıra, sürdürülebilirlik ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığına, uygulanmıyor ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu ilkelere tam olarak uymama dolayısıyla çevresel ve sosyal risk yönetiminde meydana gelebilecek etkilerin neler olabileceğine ilişkin bilgilerin açıklanması konularında Sürdürülebilirlik Komitesi ile işbirliği içinde olur.
- İlgili mevzuat ile Komite'ye verilen/verilecek diğer görevleri yerine getirir.

Kurumsal Yönetim İlkeleri kapsamında; Yönetim Kurulu yapılanması gereği ayrı bir "Aday Gösterme Komitesi" ve "Ücret Komitesi"nin oluşturulamaması ve dolayısıyla Komite'nin bahsedilen komitelerin görevlerini de yerine getirmesi halinde;

- Yönetim Kurulu ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilik pozisyonları için uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi ve eğitilmesi konularında şeffaf bir sistemin oluşturulması ve bu hususta politika ve stratejiler belirlenmesi konularında çalışmalar yaparak önerilerde bulunur.
- Yönetim kurulunun yapısı ve verimliliği hakkında değerlendirmeler yaparak önerilerini Yönetim Kurulu'na sunar.
- Bağımsız yönetim kurulu üyeliği için aday tekliflerini, adayın bağımsızlık ölçütlerini taşıyıp taşınamaması hususunu dikkate alarak değerlendirir ve buna ilişkin değerlendirmesini Yönetim Kurulu'na sunar.
- Bağımsız yönetim kurulu üyeliklerinde boşalma olması halinde; yapılacak ilk genel kurul toplantısına kadar görev yapmak üzere boşalan üyeliklere bağımsız üye seçimi için değerlendirme yapar ve değerlendirme sonucunu Yönetim Kurulu'na bildirir.
- Yönetim Kurulu üyelerinin ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ücretlendirilmesinde kullanılacak ilke, kriter ve uygulamaların; Şirket'in uzun vadeli hedeflerinin dikkate alınarak belirlenmesi ve gözetimi konusunda çalışmalar yapar ve Yönetim Kurulu'na önerilerde bulunur.
- Ücretlendirmede kullanılan kriterlere ulaşma derecesi dikkate alınarak, Yönetim Kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilecek ücretlerin belirlenme esaslarına ilişkin önerilerini Yönetim Kurulu'na sunar.

Riskin Erken Saptanması Komitesi'nin asli görevi; Yönetim Kurulu'nun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesini teminen; Şirket'in varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken saptanmasıdır. Bu asli görev kapsamında, Riskin Erken Saptanması Komitesi;

- Tanımlaması yapılan muhtemel riskleri, etki ve olasılık hesaplarına göre analiz eder.
- Tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin alınması ve riskin yönetilmesi amacıyla çalışmalar yapar.
- Şirket'in varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebileceğini değerlendirdiği riskler hakkında iki ayda bir vereceği raporla Yönetim Kurulu'nu bilgilendirir; varsa tehlikelere işaret eder, çareleri gösterir.
- Belirlenen risklerle ilgili gerekli tedbirleri ve aksiyonları tasarlar ve uygulandığını takip eder.
- Riskin erken saptanması sistemi çerçevesinde gerekli görev ve sorumlulukları dağıtır.
- Risk yönetimi sistemini yılda en az bir kez gözden geçirerek değerlendirir.
- İlgili mevzuat ile Komite'ye verilen/verilecek diğer görevleri yerine getirir.

Sürdürülebilirlik Komitesi, şirketin çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) alanlarındaki performansını izlemek ve geliştirmek amacıyla kurulmuştur. Komite, sürdürülebilirlik stratejilerini belirleyerek, şirketin uzun vadeli değer yaratma kapasitesini artırmayı hedeflemektedir. Ayrıca, sürdürülebilirlik raporlarının hazırlanması ve paydaşlara sunulması süreçlerini de yönetmektedir (Doğan Holding, 2025e).

2.3.4.5 Doğan Holding'de sürdürülebilirlik politikaları

Doğan Holding, sürdürülebilirliği kurumsal stratejisinin merkezine yerleştirmiş ve bu doğrultuda çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) alanlarında kapsamlı uygulamalar geliştirmiştir. Holding, sürdürülebilirliği sadece bir sorumluluk değil, aynı zamanda uzun vadeli değer yaratma aracı olarak görmektedir. Bu yaklaşım, şirketin tüm iş süreçlerine entegre edilmiş ve paydaşlarıyla olan ilişkilerinde temel bir prensip haline gelmiştir (Doğan Holding, 2023a).

Çevresel sürdürülebilirlik alanında, Doğan Holding, düşük karbon ekonomisine geçiş, enerji verimliliği, atık yönetimi ve su kullanımı gibi konulara odaklanmaktadır. Holding,

evre yönetim politikası kapsamında, faaliyetlerinin çevresel etkilerini azaltmayı ve doğal kaynakları korumayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımını artırmakta ve evre dostu teknolojilere yatırım yapmaktadır (Doğan Holding, 2023b).

Sosyal sürdürülebilirlik kapsamında, Doğan Holding, toplumsal cinsiyet eşitliği, eğitim, sağlık ve toplumsal kalkınma gibi alanlarda çeşitli projeler yürütmektedir. Holding, kadın yönetici oranını artırmayı hedeflemekte ve kız çocuklarının eğitimine destek olmaktadır. Ayrıca, alışanlarının gelişimine önem vererek, kapsayıcı ve eşitlikçi bir çalışma ortamı sağlamayı amaçlamaktadır (Doğan Holding, 2023c).

Yönetişim alanında ise, kamuya açık bir şirket olan Doğan Holding, kurumsal yönetim ilkelerine sıkı sıkıya bağlıdır. Holding genelinde sürdürülebilirlik faaliyetlerinin koordinasyonu Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik Birimine aittir. Birim sürdürülebilirlik konularındaki gelişmeleri takip etmekte ve Sürdürülebilirlik Komitesi'ni düzenli olarak bilgilendirmektedir. Sürdürülebilirlik Komitesi, sürdürülebilirlik stratejisinin hayata geçirilmesinde kilit rol üstlenmekte; çevresel, sosyal ve yönetişim alanlarında politikalar oluşturmakta, hedefler belirlemekte ve performansı düzenli olarak izlemektedir. Komite, yılda en az üç kez toplanarak, sürdürülebilirlik politikalarının etkinliğini değerlendirmekte ve gerekli güncellemeleri yapmaktadır (Doğan Holding, 2023d). Doğan Holding, sürdürülebilirlik performansını şeffaf bir şekilde raporlamakta ve paydaşlarıyla paylaşmaktadır. Her yıl yayımlanan Sürdürülebilirlik Raporu'nda, çevresel, sosyal ve yönetişim alanlarındaki performans göstergeleri detaylı bir şekilde sunulmaktadır. Bu raporlar, Holding'in sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma konusundaki kararlılığını ve şeffaflığını göstermektedir (Doğan Holding, 2024).

2.3.4.6 Doğan Holding'de sürdürülebilirlik hedefleri ve uygulamaları

Doğan Holding, sürdürülebilirlik hedeflerini; stratejisi ve paydaş analizi ile belirlenen sürdürülebilirlik öncelikleri ile uyumlu olacak şekilde belirlemiştir.

Holding, sürdürülebilirliği kurumsal stratejisinin merkezine yerleştirerek, çevresel, sosyal ve yönetişim (ESG) alanlarında kapsamlı hedefler belirlemiştir. Bu hedefler, "Doğan Etki Planı" erevesinde "Geleceğe Değer", "Topluma Değer" ve "Gezegene Değer" olmak üzere üç ana başlık altında toplanmıştır. Bu plan, Holding'in

sürdürülebilirlik performansını sistematik bir şekilde izlemeyi ve geliştirmeyi amaçlamaktadır (Doğan Holding, 2024).

Bu bağlamda; karbon salınımını azaltmayı, yenilenebilir enerji yatırımlarını artırmayı ve kurumsal yönetim ilkelerini daha güçlü hale getirmeyi planlamaktadır (Doğan Holding, 2025).

Gezegene Yatırım kapsamında, Doğan Holding, 2030 yılına kadar karbon nötr olmayı ve su kullanımımızın tamamını, azaltım, arıtma ve geri kazanım programlarına yatırım vasıtasıyla bütüncül ve sürdürülebilir bir şekilde yönetmeyi hedeflemektedir. Ayrıca, sıfır atık prensibiyle üretim yapmayı ve enerjisini tamamen yenilenebilir kaynaklardan sağlamayı planlamaktadır. Bu hedefler doğrultusunda, enerji verimliliği projeleri ve atık yönetimi sistemleri gibi çeşitli uygulamalar hayata geçirilmektedir (Doğan Holding, 2024).

Topluma Yatırım kapsamında, Holding, toplumsal cinsiyet eşitliğini desteklemekte ve kadın yönetici oranını artırmayı hedeflemektedir. Ayrıca, kız çocuklarının eğitime destek olmakta ve çalışanlarına kapsayıcı bir çalışma ortamı sunmaktadır. Tedarikçi denetimlerine tabi tutulan stratejik tedarikçi oranını ve toplumsal yatırımlara yapılan harcama miktarını artırmak da hedefleri arasında yer almaktadır. Bu çabalar, şirketin sosyal sorumluluk anlayışının bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Doğan Holding, 2024).

Geleceğe Yatırım kapsamında ise, sürdürülebilir finans enstrümanlarından gelen kaynak miktarını ve sürdürülebilir ürünlerden gelen ciro miktarını artırmak holdingin hedefleri arasında yer almaktadır. Ayrıca mevcut risk anlayışına gayri maddi riskleri finansal etkileri ile birlikte entegre etmek, Yönetim Kurulundaki kadın oranını üst yönetim kadın oranını artırmak da hedefler arasında bulunmaktadır.

Sonuç olarak Doğan Holding, sürdürülebilirlik hedeflerini belirleyerek ve bu hedeflere ulaşmak için çeşitli uygulamalar hayata geçirerek, çevresel, sosyal ve yönetim alanlarında önemli adımlar atmakta ve ilerleme kaydetmektedir. Bu uygulamalar, Holding'in uzun vadeli başarısını ve paydaşlarına değer katmasını sağlamaktadır.

3. LİDERLİK VE KARİZMATİK LİDERLİK

3.1 Liderlik Kavramının Tanımı ve Liderlik Kuramları

İnsan topluluklarının oluşturduğu koloni, toplum, grup veya cemiyetlerde lider figürünün varlığı kaçınılmaz bir olgudur. Anglosakson kökenli "lider" kelimesi, en geniş anlamıyla yol gösteren veya yönlendiren kişi olarak tanımlanmaktadır (Tuncer vd., 2016).

Samuel J., lider kelimesini ilk kez ele aldığı çalışmasında "en önde bulunan, yöneten, kumandan" şeklinde açıklamıştır. Lider ihtiyacı, toplulukların yaşadığı koşullara göre değişkenlik göstermektedir; barış ve refah seviyesinin yüksek olduğu toplumlarda lider ihtiyacı düşük seviyede seyrederken, savaş, kriz veya olağanüstü durumlarla karşı karşıya kalan topluluklarda lider figürü daha fazla önem kazanmış, bazı toplumlarda ise liderler halk tarafından yüceltilerek kutsal bir konuma oturtulmuştur (Gül ve Çöl, 2003).

Lider, en temel anlamıyla, aynı amacı paylaşan bireyleri bir araya getirerek onları ortak bir hedef doğrultusunda yönlendiren ve başarıya ulaşmalarını sağlayan kişi olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 1994; Erol, 2001), lider kavramını "gruptaki bireylerin ortak düşünce ve isteklerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan, bu düşünce ve istekleri somutlaştıran ve belirlenen amaç doğrultusunda grubu organize eden kişi" olarak tanımlamaktadır. Koçel (2001) ise lideri, "insanları bir topluluk veya grup halinde belirli bir hedef doğrultusunda harekete geçiren kişi" olarak ifade etmektedir.

Genel olarak liderler, geleceği öngörebilen, bireylerin ve grupların ihtiyaçlarını sezerek onları belirlenen amaca yönlendirme kabiliyetine sahip kişilerdir. Liderlik, yalnızca yönlendirme değil, aynı zamanda kontrol ve koordinasyon gerektiren bir süreçtir. Bu bağlamda liderler, grupların amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olurken, onların bu süreçte gerçekleştirdiği faaliyetleri kontrol ve koordine eden, bu süreçte gerekli yetenekleri kendinde barındıran, öz güveni yüksek bireyler olarak tanımlanmaktadır (Cinel, 2008).

Liderlik kavramı, ilk olarak 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğü'nde "liderliğin durumu ve koşulları" şeklinde açıklanmıştır. En geniş anlamıyla, liderlik "önderlik eden kişi" olarak tanımlanmaktadır. Liderlik, bireyleri veya grupları belirlenen hedeflere

yönlendirme ve etkileme sürecidir. Bu süreçte liderler, vizyonlarını paylaşırlar, takipçilerini motive eder ve onlara yol gösterir (Aykanat, 2010). Liderlik, yalnızca otorite ve emir verme ile sınırlı değildir; etkili bir lider, iletişim becerileri, karar verme yeteneği, problem çözme yetisi ve empati gibi kişisel özelliklere sahip olmalıdır. Takipçilerinin gelişimine önem veren bir lider, onları yeni fikirlere açık hale getirerek hedeflere ulaşmalarını destekler. Liderlik, örgütlerde, topluluklarda ve toplumsal hareketlerde kilit bir rol oynar. Bireylerin ve grupların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarına, zorluklarla başa çıkma ve değişime öncülük etmelerine katkı sağlar. Bu nedenle liderlik, yalnızca bir unvan veya pozisyon değil, aynı zamanda etkileme, etkileşimde bulunma ve değişim yaratma sürecidir (Yüksel, 2006).

Lider ve liderlik kavramlarının kökeni, yaklaşık 5000 yıllık bir geçmişe sahip olan Mısır hiyeroglif yazılarına kadar dayanmaktadır (Gül, 2003). Sanayi Devrimi ile gelişen dünya ekonomisinin etkin yönetilmesi ihtiyacı, 20. yüzyılda liderlik kavramının daha fazla önem kazanmasına neden olmuştur. Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren yaşanan küresel gelişmeler, geleneksel liderlik teorilerinin yetersizliğini ortaya koymuş ve modern liderlik anlayışlarının geliştirilmesi gerekliliğini gündeme getirmiştir (Erdem ve Dikici, 2009).

Lider denildiğinde genellikle askeri veya siyasi alanlarda yöneticilik yapan kişiler akla gelse de, liderler yalnızca bu iki alanla sınırlı değildir. İnsanlar, sosyal yaşamları gereği belirli hedeflere ulaşmak için bir arada yaşar ve bu süreçte onları yönlendirecek, önderlik edecek kişilere ihtiyaç duyarlar. Tarih boyunca liderlik, toplumların kaçınılmaz bir unsuru olmuş ve bireyler her zaman yönetilme ihtiyacı hissetmiştir. Bu durum, akademik dünyada liderlik konusuna duyulan ilginin artmasına ve sosyal bilimler alanında liderlik çalışmalarının hız kazanmasına neden olmuştur. Son yıllarda, özellikle karizmatik liderlik kavramı öne çıkmış ve araştırmacılar tarafından yoğun şekilde incelenmeye başlanmıştır (Balta, 2006; Gül, 2003).

3.2 Karizmatik Liderliğin Tanımı

Modern liderlik teorileri içerisinde öne çıkan kavramlardan biri de karizmatik liderliktir. Farklı araştırmacılar tarafından çeşitli tanımlamalar yapılsa da, genel olarak karizmatik liderlik, liderin takipçilerine ilham vermesi, onlara güven ve saygı duygusu aşılaması,

onları yönlendirmesi ve belirli bir misyona teşvik etmesi olarak tanımlanabilir (Gül ve Çöl, 2003).

Karizmatik liderler, toplum içerisinde olağanüstü bir saygınlığa sahip olup, etkileyici ve büyük bir çekim gücüne sahiptirler (Akşit, 2008). Sahip oldukları özgüven ve inanç sayesinde takipçileri üzerinde güçlü bir etki yaratırlar. Karizmatik liderliğin en belirgin özelliklerinden biri, liderin sahip olduğu özgüvendir. Bir liderin özgüveni ne kadar yüksekse, karizmatik özellikleri de o kadar belirgin olur. Bu liderler, takipçileri ve astlarıyla güçlü bir bağ kurarak sadakatlerini arttırırlar. Takipçileri tarafından çoğu zaman olağanüstü yeteneklere sahip bir kahraman olarak algılanan karizmatik liderler, gücünü daha da arttırmak için takipçilerini etkileme yeteneğini kullanabilirler (Kahya, 2012).

Karizmatik liderler, karşılaştıkları örgütsel zorluklarla başa çıkarken vizyonlarını takipçilerine benimsetme yeteneğine sahiptir. Zorlama ve baskıya başvurmadan, vizyonlarını ve hedeflerini takipçileriyle paylaşarak onları motive ederler. Bu süreçte sadakat duygusunu pekiştiren liderler, takipçilerini arkasından sürükleyen güçlü bir etkiye sahiptir (Kırca, 2015). Ancak, her karizmatik lider bulunduğu topluluk ya da örgüte olumlu katkılar sağlayamayabilir. Başarılı ve olumlu karizmatik liderler, takipçileriyle bütünleşerek onların düşüncelerine değer verir ve ortak hedeflere ulaşmak için birlikte çalışırlar. Buna karşılık, başarısız veya olumsuz karizmatik liderler, takipçileri üzerinde baskı, psikolojik şiddet ve cezalandırma yöntemleri kullanarak onların motivasyonunu düşürebilir. Bu tür liderlik anlayışı, takipçilerin örgütlerine olan bağlılığını azaltarak verimliliği olumsuz etkileyebilir. Dolayısıyla, örgütlerin başarısında en önemli faktörlerden biri, liderlerin takipçileriyle kurduğu sağlıklı ve yapıcı ilişkidir (Kırca, 2015).

3.3 Karizmatik Liderliğin Boyutları

Karizmatik liderlikte liderin güçlü bir özgüvene ve belirgin inançlara sahip olması, takipçilerin liderin vizyonuna ve kararlarına duyduğu güveni arttırmaktadır. Karizmatik liderler, güçlü inançları ve kendilerine duydukları güven sayesinde takipçilerini ortak hedefler doğrultusunda yönlendirebilmekte ve onların motivasyonunu artırabilmektedir. Buna karşılık, bu özelliklerden yoksun liderlerin takipçileri etkileme ve yönlendirme

abalarının çoğu zaman sınırlı kaldığı ifade edilmektedir (House, 1977; Shamir, House ve Arthur, 1993).

3.3.1 Vizyonu belirleme ve açıklama

Karizmatik liderlik yaklaşımlarında, liderin vizyon belirleme yeteneği önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Conger ve Kanungo tarafından "vizyoner liderlik" özelliği olarak tanımlanan bu yetenek, karizmatik liderlik modellerinde de dikkate değer bir özellik olarak kabul edilmiştir. Karizmatik liderler, geleceğe yönelik öngörülerde bulunabilmeli, stratejik iş planları oluşturabilmeli ve takipçilerini bu doğrultuda motive edebilmelidir. Örgütsel başarı açısından liderin vizyon belirlemesi ve örgütsel normları bu doğrultuda şekillendirmesi gerekmektedir. Bunun için liderin belirli riskleri göze alması da kritik bir faktördür (Göl ve öl, 2003).

Karizmatik liderler, güçlü kişilik özellikleri ve etkili iletişim becerileri sayesinde takipçilerini harekete geçirme gücüne sahiptir. Bu süreçte, vizyonerlik becerileri takipçilerinin hedeflerini belirleme, onları bu hedeflere yönlendirme ve güven ortamı oluşturma gibi unsurları içermektedir. Örgütün geleceği için doğru bir vizyon ortaya koymak kadar, takipçilerin bu vizyonu benimsemesini sağlamak ve vizyona ulaşabilmeleri için gerekli koşulları oluşturmak da önemlidir. Vizyoner liderlik ile benzer özellikler taşıyan bu süreç, belirlenen hedeflere ulaşmak için planlama süreçlerinin yönetilmesini ve sıra dışı yöntemlerin kullanılmasını da gerektirmektedir (Tekin ve Ehtiyar, 2011).

3.3.2 Çevresel duyarlılık gösterme

Örgütsel hedeflere ulaşma sürecinde liderin takipçilerini yönlendirmesi kadar çevresel koşulları doğru analiz edebilmesi de karizmatik liderliğin önemli bir boyutudur. Karizmatik liderler yalnızca örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını değil, aynı zamanda örgütün faaliyet gösterdiği sosyal, kültürel ve teknolojik çevreyi de dikkate almak zorundadır. Bu nedenle çevresel fırsatların ve kısıtların değerlendirilmesi, mevcut kaynakların analiz edilmesi ve değişen koşullara uyum sağlayacak stratejilerin geliştirilmesi karizmatik liderliğin temel unsurlarından biri olarak görölmektedir (Conger ve Kanungo, 1987; Yukl, 2013).

3.3.3 Sıra dışı davranışlar sergileme

Karizmatik liderlikte öne çıkan özelliklerden biri de, geleneksel kalıpların dışına çıkabilme ve sıra dışı yaklaşımlar sergileyebilme yeteneğidir. Bu özellik, etik ve yasal sınırlar içinde kalarak, alışılmış liderlik pratiklerinden farklı ve yenilikçi bir bakış açısıyla hareket etmeyi ifade eder. Geleneksel liderlik anlayışının ötesine geçerek, ezber bozan ve yeniliğe öncülük eden kararlar almak, sıra dışı liderlik davranışları kapsamında değerlendirilmektedir.

Karizmatik liderler, beklenen ve alışlagelmiş kararlar vermek yerine, çoğu zaman imkânsız gibi görünen çözümler üretebilme becerisi gösterir. Bu sıra dışı davranışlar, takipçilerini de motive ederek onların sınırlarını zorlamalarına ve olağanüstü başarılar elde etmelerine zemin hazırlar. Değişimi ve yeniliği sürekli olarak teşvik eden liderler, örgüt içinde hem bağlılığı hem de performansı artırarak, sürdürülebilir başarıya katkıda bulunur (Gül ve Çöl, 2003).

3.3.4 Kişisel risk üstlenme

Örgütsel başarı ve verimliliğin sağlanabilmesi, liderin belirli riskleri göze almasını gerektirmektedir. Bu riskleri üstlenmek, fedakarlık yapmayı, gerektiğinde olası maliyetleri karşılamayı ve kişisel bedeller ödemeyi içermektedir. Karizmatik liderler, yalnızca örgütsel hedeflere ulaşmak için değil, aynı zamanda örgüt üyelerinin başarısını desteklemek amacıyla da bu riskleri almaya istekli olmalıdır. Liderin, örgütsel hedefleri kişisel çıkarlarının önüne koyarak cesur adımlar atması, onun örgüte ve çalışanlarına duyduğu bağlılığı gözler önüne sermektedir.

Karizmatik liderlerin vizyonlarını gerçekleştirmek amacıyla kişisel riskleri üstlenmeleri ve bireysel çıkarlarını ikinci plana atarak örgüt yararına hareket etmeleri, takipçilerde güven ve bağlılık duygusunu güçlendirmektedir. Bu tür davranışlar liderin rol model olarak algılanmasına ve çalışanların benzer fedakârlıkları göstermesine zemin hazırlamaktadır (Conger ve Kanungo, 1987; Shamir, House ve Arthur, 1993).

3.3.5 Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme

Karizmatik liderleri takipçileri gözünde etkileyici ve ilham verici kılan en önemli unsurlardan biri, onların bireysel ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleridir. Bu duyarlılığın temelini ise güçlü iletişim becerileri ve insan ilişkileri oluşturmaktadır. Liderin belirlediği vizyonun, örgüt üyelerinin beklenti ve gereksinimleriyle uyumlu olması, onların ihtiyaçlarına duyarlılığının bir göstergesidir. Bunun yanı sıra, liderin takipçilerinin bireysel özelliklerini tanınması ve bu doğrultuda hareket etmesi, onun etkisini daha da artırmaktadır.

Takipçilerini yakından tanıyan, onların beklentilerini ve gereksinimlerini anlayan bir karizmatik lider, bu ihtiyaçlara hızlı ve etkili şekilde yanıt verebilmek için somut adımlar atarak çalışanlarına değer verdiğini göstermektedir. Takipçileri tarafından karizmatik olarak algılanan liderin kendilerini önemsendiğini fark eden çalışanlar, daha yüksek verimlilik sergileyerek örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır. Aynı zamanda, bu yaklaşım örgüt içerisindeki sosyal becerilerin gelişmesine katkıda bulunmakta ve belirlenen vizyona ulaşma sürecinde daha etkili bir çaba harcanmasını sağlamaktadır (Gül ve Çöl, 2003).

3.3.6 Mevcut durumu sürdürmememe

Karizmatik lider, yenilikleri ve değişimi dikkate alarak sıra dışı davranışlar sergilediğinde, mevcut düzeni koruma niyetinde olmadığını açıkça ortaya koymaktadır. Statükoyu sürdürmek yerine, yenilik peşinde koşan ve bunu örgüt içinde bir misyon haline getiren lider, değişim odaklı bir çalışma ortamı oluşturur. Statükoya karşı kararlılıkla duran bir lider, değişimi ve yeniliği sürdürülebilir hale getirmek için gerekli araştırmaları yapmak ve potansiyel krizleri önceden öngörmek durumundadır. Çoğu zaman kriz ortamlarının yaşanması, bu tür yenilikçi yaklaşımların gerekliliğini ve önemini desteklemektedir.

Bununla birlikte, karizmatik liderler kriz anlarını beklemeden, belirledikleri vizyon doğrultusunda geleceğe dair umut aşılacaktır. Bu sayede, sürdürülebilirliği ve örgütsel devamlılığı sağlamak adına statükoya meydan okumaktadırlar. Geleneksel liderlik

anlayışının ötesine geçen bu yaklaşım, yalnızca liderin değil, aynı zamanda örgütün ve çalışanlarının başarısını artırmada önemli bir rol oynamaktadır (Gül ve Çöl, 2003).

3.4 Karizmatik Liderlik Teorileri

3.4.1 Max Weber'in karizmatik liderlik teorisi

Modern liderlik yaklaşımlarından biri olan karizmatik liderlik kavramı, ilk kez Weber (1947) tarafından ortaya atılmıştır. Weber, liderliği yetki kavramıyla ilişkilendirerek üç temel yetki türü tanımlamıştır: "geleneksel yetki", "ussal-yasal yetki" ve "karizmatik yetki". Geleneksel yetki, geçmişin mutlak doğruluğunu kabul eden ve geçmiş değerlere bağlılığı esas alan bir liderlik anlayışına dayanır. Bu modelde, liderin otoritesi, tarihsel geleneklerden ve kökleşmiş toplumsal yapıdan kaynaklanmaktadır.

Ussal-yasal yetki ise, liderin belirlenen yasalar ve normlar çerçevesinde hareket etmesini ifade eder. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yasalar tarafından görevlendirildiğinden otoritesini yasal çerçevede kullanarak yönetim anlayışını oluşturur. Öte yandan, karizmatik yetki doğrudan liderin kişiliğiyle ilişkilendirilmekte olup, liderin otoritesini geleneklerden veya yasalardan değil, takipçilerinin ona duyduğu hayranlık ve inançtan aldığı vurgulanmaktadır. Karizmatik liderlik anlayışında, liderin doğuştan belirli özelliklere sahip olduğu ve kişiliğinin ön planda olduğu kabul edilir.

Karizmatik liderler, özellikle kriz ortamlarında ön plana çıkma eğilimindedir ve krizleri fırsata çevirme becerisine sahiptirler. Geleneksel liderlerin aksine, radikal çözümler üretmek fark yaratabilen bu liderler, takipçileri tarafından olağanüstü yeteneklere sahip olarak görülmektedir. Karizmatik liderin elde ettiği başarılar arttıkça, ona duyulan güven ve bağlılık da güçlenmekte ve böylece geleneksel veya yasal otoriteye duyulan ihtiyaç giderek azalmaktadır. Bu durum, liderin doğal bir otorite kazanmasını ve takipçileri üzerinde daha güçlü bir etki oluşturmalarını sağlamaktadır (Sığrı ve Dinçer, 2013).

3.4.2 Lewin 'in karizmatik liderlik teorisi

Kurt Lewin, liderlik stilleri üzerine yaptığı çalışmalarla tanınan önemli bir sosyal psikologdur. 1930'larda gerçekleştirdiği araştırmalarında, liderlik davranışlarını üç temel kategoriye ayırmıştır: otoriter (otokratik), demokratik ve serbest bırakıcı (laissez-faire)

liderlik. Bu sınıflandırma, liderlerin grup dinamikleri üzerindeki etkilerini anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır (Akçit, Barutçu ve Akşit, 2018).

Otoriter (Otokratik) Liderlik: Bu liderlik tarzında lider, tüm kararları tek başına alır ve grup üyelerinin katılımını minimumda tutar. Lider, emir vererek ve hataları eleştirerek astlarını motive eder. Bu yaklaşım, hızlı karar alınması gereken durumlarda etkili olabilir, ancak uzun vadede grup üyelerinin motivasyonunu olumsuz etkileyebilir (Akçit, Barutçu ve Akşit, 2018).

Demokratik Liderlik: Demokratik liderler, grup üyelerinin fikir ve önerilerini sürece dahil eder ve kararları birlikte alırlar. Bu yaklaşım, grup üyelerinin motivasyonunu artırır ve daha yüksek iş tatmini sağlar. Ancak, acil kararların alınması gereken durumlarda zaman kaybına neden olabilir (Akçit, Barutçu ve Akşit, 2018).

Serbest Bırakıcı (Laissez-Faire) Liderlik: Bu liderlik tarzında lider, grup üyelerine tam özgürlük tanır ve karar alma süreçlerine müdahale etmez. Bu yaklaşım, deneyimli ve motive olmuş ekipler için uygun olabilir, ancak yönlendirme eksikliği nedeniyle performans düşüklüğüne yol açabilir (Akçit, Barutçu ve Akşit, 2018).

Lewin'in liderlik stilleri üzerine yaptığı bu çalışmalar, liderlik davranışlarının grup dinamikleri ve verimlilik üzerindeki etkilerini anlamada temel bir referans noktası olmuştur. Ancak, Lewin'in çalışmaları karizmatik liderlik teorisiyle doğrudan ilişkili değildir. Karizmatik liderlik, daha çok Max Weber'in çalışmalarıyla ilişkilendirilir ve liderin karizması sayesinde takipçilerini etkileme gücünü vurgulamaktadır.

3.4.3 Robert House'nin karizmatik liderlik teorisi

House'un liderlik yaklaşımı, Weber'in karizmatik liderlik anlayışını temel alarak geliştirilmiştir. Bu modelde, takipçilerin psikolojik durumları değerlendirme sürecine dahil edilmiş ve onların yönelimleri dikkate alınmıştır. Weber'in yaklaşımında olduğu gibi, karizmatik liderlerin takipçilerini etkileme gücüne sahip olduğu kabul edilmekle birlikte, House modelinde bu liderlerin aynı zamanda takipçilerini kendi inançları doğrultusunda yönlendirebilme ve gerektiğinde onların düşüncelerinde değişim yaratabilme becerisine sahip olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, karizmatik liderler dönüştürücü liderlik özellikleriyle de ilişkilendirilmektedir (Özalp ve Öcal, 2000).

House'un modeline göre, karizmatik liderler yüksek özgüven sergileyen ancak aynı zamanda takipçilerinin beklenti ve ihtiyaçlarına duyarlı olan bireylerdir. Vizyonlarını sürekli olarak paylaşan ve bunu takipçilerini etkilemek amacıyla kullanan liderler, sahip oldukları güçlü öngörü yeteneği sayesinde mevcut durumu çok yönlü bir şekilde analiz edebilmekte ve geleceğe yönelik beklentilerini takipçilerine benimseterek hedeflerine ulaşmak için gerekli dönüşümleri hayata geçirebilmektedir (Şahin vd., 2016).

House'un karizmatik liderlik anlayışında, belirli temel özellikler ön plana çıkmaktadır. Bunlar arasında "rol model olma", "benlik imajına sahip olma", "takipçilerin yüksek beklentilerine duyarlılık", "özgüven" ve "takipçilerini harekete geçirmeye hazır olma" gibi unsurlar yer almaktadır. Karizmatik lider, takipçileri için örnek teşkil eden davranışlar sergileyerek onların güvenini kazanmakta, güçlü bir özgüvenle hareket ederek etkili iletişim kurmakta ve beklentilere uygun yanıtlar vererek motivasyonu sürekli canlı tutmaktadır. Bu süreç, takipçilerin her an harekete geçmeye hazır olmasını sağlamaktadır (Karim vd., 2020).

Sökmen'in (2014) belirttiği üzere, House'un karizmatik liderlik modelinde liderin karizmasını ortaya koyan sekiz temel özellik bulunmaktadır. Bunlardan ilki, takipçilerin lidere duyduğu inanç ve güvendir. İkinci olarak, lider ile grup üyeleri arasında inanç uyumunun sağlanması önemli bir faktördür. Üçüncü unsur ise liderin grup üyeleri tarafından koşulsuz bir şekilde kabul edilmesidir. Diğer özellikler arasında, grup üyelerinin lideri etkileyebilmesi, lidere gönüllü bağlılık göstermesi, bireysel performanslarını geliştirme isteği ve örgütsel hedefleri içselleştirerek bu hedefler doğrultusunda diğer üyelerle birlikte hareket etme eğilimi bulunmaktadır.

3.4.4 Bernard Bass'ın karizmatik liderlik teorisi

Dönüşümcü liderlik teorisinin önde gelen isimlerinden biri olan Bernard Bass (1985), House'un karizmatik liderlik anlayışını temel alarak bu modele eklemeler yapmış ve dönüşümcü liderlik kavramını geliştirmiştir. Çoğu zaman, dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik kavramları birbirinin yerine kullanılmaktadır, çünkü her iki liderlik tarzı da takipçileri için ilham verici bir vizyon oluşturmayı içerir. Ancak, bu iki kavram arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır.

Karizmatik liderlik, çoğunlukla toplumsal kriz dönemlerinde ön plana çıkmaktadır. Takipçiler, karizmatik liderle kişisel düzeyde güçlü bir bağ kurarak onun vizyonundan ilham alıp belirlenen hedef doğrultusunda hareket etmektedir. Bununla birlikte, karizmatik liderlerin olağanüstü kişilik özelliklerine sahip olması, farklı görüş ve değerlere sahip bireyler arasında belirli çatışmalara veya karşıt duygulara da yol açabilmektedir. Öte yandan, dönüşümcü liderlik yaklaşımı, takipçilerin gelişimine, güçlenmesine ve iyileşmesine daha fazla odaklanmaktadır. Karizmatik liderlik, takipçilerin bireysel dönüşümüne doğrudan katkı sağlamak yerine daha çok liderin etkileyici kişiliği üzerine inşa edilmektedir. Bu durum, dönüşümcü liderlik anlayışının karizmatik liderlere kıyasla daha kapsayıcı ve sürdürülebilir bir etki yaratmasına yardımcı olmaktadır (Thompson vd., 2020).

3.4.5 Jay A. Conger ve Rabindra N. Kanungo'nun karizmatik liderlik teorisi

Bu yaklaşıma göre, karizma kavramı, bir topluluğun bireylerinin liderine atfettiği özelliklerle şekillenmektedir. Bu modelde, grup üyelerinin liderlerini karizmatik olarak algılaması için hangi niteliklere sahip olması gerektiği ele alınmıştır. Örgütsel bağlamda geliştirilen karizmatik liderlik modeli, takipçilerin liderlerinin eylemlerine ve söylemlerine yönelik bakış açılarına dayanmaktadır. Karizmatik liderler, etkileyici vizyonları ve sıra dışı karakterleriyle, takipçilerine ilham veren davranışlar sergileyerek olağanüstü bir kişilik izlenimi yaratmaktadır.

Bireyler, bu tür liderleri hem onların resmi otoritesine hem de olağanüstü kişilik özelliklerine dayanarak takip etmeyi seçmektedir. Karizmatik liderlik modeli, dönüşümcü liderlik kavramının erken teorik yaklaşımlarıyla ilişkilendirilmektedir. Hem karizmatik hem de dönüşümcü liderler, takipçilerinin değerlerini ve önceliklerini dönüştürerek onların beklentilerinin ötesinde performans sergilemeleri için motivasyon sağlamaktadır (Cicero ve Pierro, 2007).

Conger ve Kanungo tarafından geliştirilen bu model, aynı zamanda "atıf kuramı" olarak da adlandırılmaktadır. Bu yaklaşıma göre, takipçiler liderin davranışlarını belirli nedenlere ve özelliklere dayanarak anlamlandırmaya çalışmaktadır. Modern motivasyon teorileri içinde yer alan atıf kuramına göre, kriz dönemlerinde veya herhangi bir kriz yaşanmaksızın mevcut koşullardan duyulan memnuniyetsizlik sonucunda, geleceğe dair

umut verici bir vizyon ortaya koyabilen lider, karizmatik liderlik becerilerine sahiptir (Arabacı, Alanoğlu, ve Doğan, 2014).

3.4.6 Boas Shamir'in karizmatik liderlik (Benlik) teorisi

Weber ve House'un benlik kuramında ele alınan birçok özelliği benimseyen Shamir ve çalışma arkadaşları, karizmatik liderlik teorisine daha geniş bir perspektif kazandırarak önceki kuramların eksikliklerini gidermeyi amaçlamışlardır. Benlik kuramında, takipçilerin motivasyonunu artırmada bireyler arası ilişkilerin önemi vurgulanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, karizmatik liderin takipçilerini motive etme süreci dört temel aşamadan oluşmaktadır: bireyin duygu, inanç ve benlik algısını koruyarak yüceltmek, benlik kavramını diğer bileşenlerle uyumlu hale getirmek, benlik ile davranış arasındaki tutarlılığı sağlamak ve benlik kavramını değerler ve sosyal kimlikle bütünleştirmek (Gül, 2003).

Benlik kuramında ele alınan sosyal kimlik kavramı, karizmatik liderin geçmiş deneyimler, semboller ve ritüellerle şekillenen toplumsal kimliği temsil etmesini ifade etmektedir. Karizmatik lider, takipçilerinin sosyal özdeşleşme süreçlerini ve sosyal faydayı içselleştirmelerini teşvik etmektedir. Çünkü bireyin motivasyonu yalnızca içsel duygu ve düşüncelerle değil, aynı zamanda toplumsal dinamiklerin etkisiyle şekillenmektedir (Çelik, 2015).

Benlik kuramı ve motivasyonel etkileri temelinde, karizmatik liderlerin takipçileri üzerindeki dönüştürücü etkisi beş aşamalı bir süreçle açıklanmaktadır (Shamir, House ve Arthur, 1993).

Çabanın içsel değerini artırma: Karizmatik liderler, çabanın sembolik ve etkileyici yönlerini vurgulayarak takipçilerin içsel motivasyonlarını güçlendirmektedir. Bu süreç, takipçilerin emek vermeyi ahlaki bir açıklama ile bağdaştırmalarını sağlayarak onların kararlılıklarını artırmaktadır.

Takipçilerin güçlendirilmesi: Karizmatik liderler, takipçilerin benlik saygısını ve benlik değerini yükselterek onların başarı beklentilerini artırmaktadır. Takipçilerinin yüksek hedefler belirlemelerini teşvik eden liderler, onların bu hedeflere ulaşma yeteneklerine

olan güvenlerini pekiştirmektedir. Bu sayede, bireylerin öz-yeterlik algıları gelişmekte ve motivasyon düzeyleri yükselmektedir.

Hedef başarısının içsel değerini artırma: Karizmatik liderler, belirledikleri hedefleri sadece maddi kazanımlarla değil, temsil ettikleri değerler doğrultusunda anlamlandırarak takipçilerine daha büyük bir amaç sunmaktadır.

Daha iyi bir gelecek inancı aşlamak: Karizmatik liderlik sürecinde, takipçilere kendini gerçekleştirme, öz-yeterlilik, öz değer ve tutarlılık gibi değiştirilemez psikolojik kazanımlar sağlanmaktadır.

Takipçilerin bağlılığını artırma: Karizmatik liderlerin en önemli motivasyonel etkilerinden biri, takipçileriyle ortak bir vizyon, misyon veya yüce bir amaç etrafında yüksek düzeyde bağlılık geliştirmektir. Liderler, etik değerleri örgüt kültürüne entegre ederek takipçilerinin örgüte olan aidiyetini pekiştirmektedir.

3.4.7 Karizmatik liderin otoriter lidere dönüşme riski

Karizmatik liderlik, takipçiler üzerinde güçlü bir anlam üretme, özdeşleşme ve adanmışlık yaratma kapasitesine sahip olmakla birlikte, uygun etik sınırlar ve kurumsal denge mekanizmaları bulunmadığında otoriter liderliğe evrilme riski taşımaktadır. Weber'in (1947) karizmatik otorite yaklaşımı, bu otorite biçiminin özellikle kriz ve belirsizlik dönemlerinde ortaya çıktığını ve meşruiyetini takipçilerin lidere atfettiği olağanüstü niteliklerden aldığını vurgulamaktadır. Bu bağlamda karizma, rasyonel-yasal yapılardan ziyade duygusal inanç ve bağlılığa dayalı bir meşruiyet üretmekte; bu durum da eleştirel değerlendirme ve kurumsal denetimin zayıflamasına zemin hazırlayabilmektedir.

Psikanalitik kuram, bu süreci bireylerin otorite figürleriyle kurdukları erken dönem ilişkiler üzerinden açıklamaktadır. Freud'un (1921) grup psikolojisi yaklaşımına göre, bireyler gruplar içinde lidere yönelik güçlü bir idealizasyon ve özdeşleşme geliştirir; bu özdeşleşme sürecinde kendi ego-ideallerini lider figürüne yansıtarak ona bağlanırlar. Bu mekanizma, liderin yalnızca yönetsel bir aktör değil, aynı zamanda normların, değerlerin ve süper-egonun dışsal bir temsili olarak algılanmasına yol açabilmektedir. Takipçiler, lidere itaat ederek içsel çatışmalarını azaltmakta ve güvenlik duygusu kazanmaktadır.

Fromm'un (1941) otoriter kişilik çözümlemesi de benzer biçimde, belirsizlik ve kaygı koşullarında bireylerin güçlü bir otoriteye sığınma eğilimi gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu eğilim, özgürlükten kaçma ve sorumluluğu lidere devretme arzusuyla birleştiğinde, karizmatik lider figürünün mutlaklaştırılmasını ve sorgulanmaz bir konuma yükseltilmesini kolaylaştırmaktadır.

Shamir, House ve Arthur'un (1993) benlik (self-concept) temelli karizmatik liderlik modeli, karizmanın takipçilerin benlik saygısını güçlendirdiğini, değerleriyle liderin vizyonu arasında uyum yarattığını ve sosyal kimlik üzerinden yüksek düzeyde özdeşleşme sağladığını göstermektedir. Ancak bu özdeşleşme süreci, takipçilerin özerkliğini destekleyen bir güçlenme olmaktan çıkıp lidere psikolojik bağımlılığa dönüştüğünde, karizmatik etki sağlıklı sınırlarını aşarak otoriter bir ilişki biçimine dönüşebilmektedir.

Bu noktada Howell ve Avolio'nun (1992) geliştirdiği “sosyalleşmiş” ve “kişiselleşmiş” karizma ayrımı açıklayıcıdır. Sosyalleşmiş karizma, liderin gücünü etik ilkeler ve kolektif yarar doğrultusunda kullanmasını ifade ederken; kişiselleşmiş karizma, liderin kendi çıkarı, statüsü ve kontrol ihtiyacı etrafında yoğunlaşan bir etki biçimini temsil etmektedir. İkinci durumda karizmatik liderlik, takipçilerin güçlenmesini değil, lidere bağımlılığı ve koşulsuz itaati besleyebilmektedir.

Conger ve Kanungo'nun (1988) karizmatik liderlik modeli de karizmanın takipçilerin algısına dayalı olarak inşa edildiğini vurgulamakta; özellikle kriz ve memnuniyetsizlik dönemlerinde liderin vizyoner ve sıra dışı davranışlarının, takipçiler tarafından olağanüstü nitelikler olarak atfedildiğini göstermektedir. Bu atıf süreci, liderin eleştiriye kapalı, mutlak doğruyu temsil eden bir figür olarak algılanmasına zemin hazırlayabilmektedir.

Karizmatik liderliğin otoriterleşme riskini örgütsel bağlamda açıklayan bütüncül yaklaşımlardan biri Padilla, Hogan ve Kaiser'in (2007) “Toksik Üçgen” modelidir. Bu modele göre yıkıcı ve otoriter liderlik, yalnızca liderin kişilik özelliklerinden değil; aynı zamanda psikolojik olarak duyarlı takipçiler ve denetim mekanizmalarının zayıf olduğu

elverişli çevre koşullarından beslenmektedir. Karizmatik etki, bu üç unsurun kesişiminde kişiye bağımlı ve merkezileşmiş bir güç yapısına dönüşebilmektedir.

Bass ve Steidlmeier (1999), dönüşümcü ve karizmatik liderliğin etik boyutuna dikkat çekerek, karizmatik etkinin ancak ahlaki ilkelere, hesap verebilirliğe ve takipçilerin gelişimini destekleyen bir anlayışa dayandığında meşru ve sürdürülebilir olabileceğini vurgulamaktadır. Etik çerçevenin zayıflaması durumunda ise karizma, örgütsel amaçlardan koparak liderin kişisel gücünü pekiştiren bir araca dönüşebilmektedir.

Kets de Vries (2001) ise narsistik liderlik örüntülerinin, karizmatik liderliğin otoriterleşmesinde önemli bir risk faktörü olduğunu; liderin aşırı idealize edilmesinin, eleştiriye kapalılık ve mutlak kontrol eğilimini güçlendirdiğini belirtmektedir.

Bu çerçevede karizmatik liderliğin otoriterliğe evrilme riski, liderin kişisel özelliklerinden ziyade; takipçilerin bilinçdışı özdeşleşme ve güvenlik arayışları, kriz ve belirsizlik koşulları ile etik ve kurumsal denetim mekanizmalarının zayıflığı arasındaki etkileşimle açıklanmalıdır. Karizmatik liderlik, bu denge unsurlarıyla desteklendiğinde dönüştürücü ve güçlendirici bir rol oynayabilirken; denetimsiz kaldığında, psikolojik bağımlılık ve mutlak otorite üretme potansiyeli taşımaktadır.

3.5 Karizmatik Liderlik İletişiminin Örgütsel Sürdürülebilirlik Hedeflerine Ulaşmadaki Rolü

Karizmatik liderlik, örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu liderlik tarzı, örgüt içindeki bireylerin motivasyonunu artırarak ortak bir vizyon oluşturma, ilham verme ve örgütsel kültürü dönüştürme süreçlerinde etkili olmaktadır. Karizmatik liderler, çalışanların sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik bağlılıklarını güçlendirerek, örgüt içinde uyum ve bütünlük sağlamada kritik bir faktör haline gelirler (Bass ve Riggio, 2006). Bu nedenle, karizmatik liderliğin etkili bir şekilde uygulanması, örgütsel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada stratejik bir avantaj sunmaktadır.

Karizmatik liderlerin en önemli özelliklerinden biri, ilham verici ve vizyoner bir bakış açısına sahip olmalarıdır. Bu liderler, örgütün geleceğine dair net, anlamlı ve çekici bir

vizyon oluşturarak çalışanların bu vizyon doğrultusunda hareket etmelerini sağlarlar. Sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmek için örgütün tüm üyelerinin bu hedefleri benimsemesi ve ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmesi gerekmektedir. Karizmatik liderler, örgüt içindeki belirsizlikleri azaltarak ve güçlü bir yönlendirme sunarak bu süreci kolaylaştırır (Conger ve Kanungo, 1998).

Etkili iletişim, karizmatik liderlerin en belirgin özelliklerinden biridir. Bu liderler, vizyonlarını çalışanlara açık, anlaşılır ve motive edici bir şekilde ileterek onların örgütsel hedeflere olan bağlılıklarını artırırılar. Karizmatik liderler, sözel ve sözel olmayan iletişim tekniklerini ustalıkla kullanarak çalışanların duygusal bağlılığını güçlendirebilirler. Çalışanların sürdürülebilirlik hedeflerine inanmasını sağlamak ve onları bu hedefler doğrultusunda harekete geçirmek için güçlü bir liderlik iletişimi gerekmektedir (Shamir, House ve Arthur, 1993).

Örgüt kültürünün sürdürülebilirlik yönünde şekillendirilmesi de karizmatik liderlerin katkı sunduğu önemli alanlardan biridir. Örgüt kültürü, çalışanların değerlerini, inançlarını ve tutumlarını belirleyen temel unsurlar arasında yer alır. Karizmatik liderler, sürdürülebilirlik odaklı bir kültür inşa ederek çalışanların uzun vadeli çevresel, sosyal ve ekonomik hedeflere yönelik bağlılığını artırırılar. Böylece örgüt içinde sürdürülebilirlik farkındalığı yaratılarak, sürdürülebilir uygulamalar daha etkin bir şekilde benimsenir (Avolio ve Bass, 2004).

Karizmatik liderler, değişim yönetiminde de önemli bir rol üstlenirler. Sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak genellikle örgüt içinde önemli değişimler gerektirmektedir. Değişim sürecine karşı direnç, örgütsel sürdürülebilirliğin önündeki en büyük engellerden biri olabilir. Karizmatik liderler, örgüt içindeki değişime karşı oluşabilecek dirençleri yönetmek ve çalışanları yeni süreçlere adapte etmek için duygusal ve bilişsel ikna tekniklerini kullanarak destekleyici bir rol üstlenirler (Yukl, 2013).

Örgüt içindeki psikolojik güven ortamının oluşturulması da karizmatik liderlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmadaki etkisini artırmaktadır. Psikolojik güven, çalışanların yenilikçi fikirlerini özgürce dile getirebilmelerini ve örgüt içinde aktif roller üstlenebilmelerini sağlar. Karizmatik liderler, çalışanlara ilham vererek ve onları destekleyerek örgüt içinde daha güvenli ve katılımcı bir atmosfer oluştururlar. Bu

atmosfer, sürdürülebilirlik hedeflerinin başarılmasına yönelik yenilikçi çözümlerin geliştirilmesini teşvik eder (Kirkpatrick ve Locke, 1996).

Çalışan bağlılığını artırma konusunda da karizmatik liderlerin önemli katkıları bulunmaktadır. Çalışanlar, liderlerinin onlara ilham vermesi ve yön göstermesi halinde, örgütsel hedeflere daha fazla odaklanma eğiliminde olurlar. Karizmatik liderlerin sunduğu destekleyici ve motive edici iletişim tarzı, çalışanların işlerine olan bağlılığını ve örgütsel aidiyetlerini artırarak sürdürülebilirlik uygulamalarının etkinliğini yükseltir (Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, 1990).

Karizmatik liderlerin en belirgin etkilerinden biri de etik liderlik anlayışını güçlendirmeleridir. Sürdürülebilirlik hedefleri, yalnızca ekonomik kazançları değil, aynı zamanda etik ve sosyal sorumluluk ilkelerini de içermektedir. Karizmatik liderler, etik değerleri vurgulayarak ve örgüt içinde etik kuralların benimsenmesini sağlayarak sürdürülebilir yönetim uygulamalarının kalıcı olmasına yardımcı olurlar. Bu doğrultuda liderlerin, örgütsel sürdürülebilirliği yalnızca bir hedef olarak değil, aynı zamanda bir kültür olarak inşa etmeleri gerekmektedir (Bass, 1990).

Karizmatik liderler, örgüt içinde yenilikçi düşüncüyü teşvik ederek sürdürülebilirlik uygulamalarına katkıda bulunurlar. Yenilikçilik, sürdürülebilirlik açısından kritik bir unsurdur çünkü mevcut süreçlerin iyileştirilmesini ve kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlar. Karizmatik liderler, çalışanları yaratıcı çözümler geliştirmeye teşvik ederek örgütsel sürdürülebilirliğin dinamik bir şekilde ilerlemesine destek verirler (Waldman, Siegel ve Javidan, 2006).

Karizmatik liderlik, kriz dönemlerinde de örgütsel sürdürülebilirlik açısından önemli bir avantaj sağlar. Krizler, örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerini sekteye uğratabilir ve belirsizlik ortamı yaratabilir. Karizmatik liderler, kriz anlarında güven verici ve motive edici bir liderlik sergileyerek çalışanların belirsizlikle başa çıkmasını sağlar ve sürdürülebilirlik stratejilerinin devamlılığını garanti altına alır (House, 1977).

Sonuç olarak, karizmatik liderlik, örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarında kritik bir faktördür. Bu liderlik tarzı, vizyon oluşturma, etkili iletişim, örgüt kültürünü şekillendirme, etik liderlik anlayışını güçlendirme ve yenilikçiliği teşvik etme gibi

unsurlar aracılığıyla sürdürülebilirlik stratejilerinin başarısını artırır. Örgütler, uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için karizmatik liderlik anlayışını benimseyerek çalışanlarını motive etmeli ve değişim süreçlerini daha etkin bir şekilde yönetmelidir.

3.5.1 Karizmatik liderlik iletişiminin örgütlerdeki etkisi

Karizmatik liderlik iletişimi, örgütlerde çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmada önemli bir rol oynar. Bu liderlik tarzı, ilham verici ve vizyoner bir iletişim yaklaşımıyla çalışanların örgütsel hedeflere yönelmelerini sağlar. Özellikle, karizmatik liderlerin etkili iletişim becerileri, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkiler. Yapılan araştırmalar, karizmatik liderlik algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Güngör ve Turan, 2021).

Ayrıca, karizmatik liderlerin iletişim becerileri, örgüt kültürünün şekillendirilmesinde de etkilidir. Liderlerin vizyonlarını net ve ilham verici bir şekilde ifade etmeleri, çalışanların bu vizyonu benimsemelerini kolaylaştırır ve örgüt kültürünün güçlenmesine katkı sağlar. Bu durum, örgütün sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında önemli bir faktördür (Gül ve Aykanat, 2012).

3.5.2 İletişim ve karizmatik liderliğin sürdürülebilirlik hedeflerine katkısı

Karizmatik liderlik ve etkili iletişim, örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynar. Karizmatik liderler, ilham verici vizyonları ve güçlü iletişim becerileri sayesinde çalışanları motive ederek sürdürülebilirlik stratejilerinin benimsenmesini sağlarlar (Gül ve Aykanat, 2012). Bu liderler, örgüt kültürünü şekillendirerek, çevresel ve sosyal sorumluluk bilincini artırır ve böylece sürdürülebilir uygulamaların örgüt genelinde yayılmasına katkıda bulunurlar (Baltaş, 2018). Özellikle, liderlerin örgüt içindeki iletişimi güçlendirmesi, çalışanların sürdürülebilirlik konusundaki farkındalığını artırarak ortak hedeflere yönelik kolektif bir çaba oluşturmaya yardımcı olur (Bass ve Riggio, 2006).

Ayrıca, karizmatik liderlerin sergilediği alışılmamış davranışlar ve kişisel risk alma eğilimleri, örgütlerde yenilikçi düşüncüyü teşvik eder. Bu yenilikçi yaklaşım,

sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada önemli bir avantaj sağlar (Conger ve Kanungo, 1998). Liderler, değişim süreçlerini yönetirken çalışanları bu dönüşüme dahil etmek için etkili iletişim stratejileri kullanırlar. Çalışanların örgütsel sürdürülebilirlik hedeflerine uyum sağlaması için liderlerin onlara ilham vermesi ve vizyonlarını açık bir şekilde paylaşması gerekmektedir (Shamir, House ve Arthur, 1993). Bu doğrultuda, liderlerin sözlü ve sözsüz iletişim tekniklerini ustalıkla kullanarak çalışanların duygusal bağlılığını güçlendirdiği ve sürdürülebilirlik stratejilerine yönelik adanmışlığı artırdığı gözlemlenmektedir (Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, 1990).

Sonuç olarak, karizmatik liderlik ve etkili iletişim, örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında vazgeçilmez unsurlar olup, bu liderlik tarzı örgüt kültürünü ve çalışan davranışlarını olumlu yönde etkileyerek uzun vadeli başarıya katkı sağlar. Karizmatik liderlerin sürdürülebilirlik odaklı stratejileri benimseyerek örgüt içinde güçlü bir iletişim ağı kurmaları, hem örgütsel bağlılığı hem de sürdürülebilirlik uygulamalarının etkinliğini artırmaktadır (Waldman, Siegel ve Javidan, 2006).

3.5.3 Doğan Holding’de iletişimin örgütsel başarıya katkısı

Doğan Holding, etkili iletişim stratejileriyle örgütsel başarısını artıran bir şirkettir. Şirketin “Değer bilmek, değer katmak” felsefesi, iletişimin temelini oluşturarak çalışanların ve paydaşların ortak bir vizyon etrafında birleşmesini sağlar. Bu yaklaşım, şirketin yenilikçi ve öncü olma hedefini desteklemektedir (Doğan Holding, 2025). Kurumsal yönetim anlayışını benimseyen Doğan Holding, iç ve dış paydaşlarıyla sürdürülebilir bir iletişim ağı kurarak, iş süreçlerinin şeffaf ve etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. Bu durum, şirketin piyasa güvenilirliğini artırarak uzun vadeli başarısına katkıda bulunmaktadır (Doğan Holding, 2025).

Ayrıca, Doğan Holding’in 2008 yılı faaliyet raporu, Uluslararası Yıllık Faaliyet Raporu Yarışması’nda (International ARC Awards) “Faaliyet Raporlarının Bütünü - Holding Şirketleri” kategorisinde altın ödüle layık görülmüştür. Bu başarı, şirketin kurumsal yönetim ve paydaşlarla iletişime verdiği önemin bir göstergesidir (Doğan Holding, 2009). Şirket, finansal raporlarını ve yıllık faaliyet bilgilerini açık ve anlaşılır bir şekilde paylaşarak yatırımcılar ve diğer ilgili taraflarla güçlü bir iletişim kurmaktadır. Bu

uygulamalar, şirketin sürdürülebilirlik stratejilerini ve kurumsal itibarı destekleyen unsurlar arasında yer almaktadır (Doğan Holding, 2009).

Doğan Holding'in iletişim stratejileri, çalışanların motivasyonunu artırarak örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir rol oynamaktadır. Şirket, çalışanlarına yönelik düzenlediği eğitim ve bilgilendirme programlarıyla kurumsal iletişim süreçlerini güçlendirmekte, böylece çalışanların şirket kültürüne uyum sağlamasını desteklemektedir (Doğan Holding, 2025). Çalışan bağlılığının artırılması, şirketin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında kritik bir faktör olup, etkili iç iletişim sayesinde bu süreç daha verimli bir şekilde yönetilmektedir.

Sonuç olarak, Doğan Holding'in etkili iletişim uygulamaları, örgütsel başarısının temel taşlarından biridir. Şirketin paydaşlarıyla kurduğu güçlü iletişim ağı, sürdürülebilir büyüme ve başarıya katkı sağlamaktadır. Kurumsal şeffaflık ve etkili liderlik iletişimi sayesinde Doğan Holding, Türkiye'nin önde gelen şirketlerinden biri olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. İletişime verdiği önem, şirketin uzun vadeli rekabet avantajını güçlendirmekte ve kurumsal sürdürülebilirliğini desteklemektedir (Doğan Holding, 2025).

3.5.4 Liderlik iletişimi ve örgütsel dönüşüm

Liderlik iletişimi, örgütsel dönüşüm süreçlerinde kritik bir rol oynar. Özellikle dönüşümcü liderler, vizyoner ve ilham verici iletişim tarzlarıyla çalışanları motive ederek değişim süreçlerine aktif katılımı teşvik ederler. Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların örgütsel değişime açıklık düzeylerini artırır ve dönüşüm süreçlerinin daha etkin yönetilmesini sağlar (Erdem Balcı ve Erbay, 2021). Dönüşümcü liderlerin etkili iletişim stratejileri, değişime karşı oluşabilecek dirençleri yönetmekte ve çalışanların dönüşüm sürecine adapte olmalarına yardımcı olmaktadır. Araştırmalar, dönüşümcü liderlik ile örgütsel çeviklik arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koyarak, liderlik iletişiminin örgütsel dönüşüm üzerindeki etkisini doğrulamaktadır (Erdem Balcı ve Erbay, 2021).

Ayrıca, dönüşümcü liderlerin etkili iletişim becerileri, çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini azaltmada da önemli bir etkidir. Örgütsel sinizm, çalışanların yöneticilere ve kurumsal politikalara karşı olumsuz bir tutum geliştirmesine neden olabilmekte, bu da

dönüşüm süreçlerinin başarısını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Altıntaş (2020) tarafından iletişim sektöründe yapılan bir araştırma, dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğunu ve bu liderlik tarzının çalışanların örgütsel sinizm algılarını azalttığını göstermektedir. Etkili bir liderlik iletişimi, örgüt içindeki güven ortamını pekiştirerek çalışanların değişim süreçlerine olan bağlılığını artırmaktadır (Altıntaş, 2020).

Sonuç olarak, liderlik iletişimi, örgütsel dönüşüm süreçlerinin başarısında belirleyici bir faktördür. Dönüşümcü liderlerin etkili iletişim stratejileri, çalışanların değişime uyum sağlamalarını kolaylaştırarak örgütsel hedeflere ulaşmada önemli katkılar sunmaktadır. İletişimin şeffaf ve katılımcı bir şekilde yürütülmesi, çalışanların dönüşüm sürecine daha istekli bir şekilde dahil olmalarını sağlamak ve böylece örgütsel sürdürülebilirliği desteklemektedir (Erdem Balcı ve Erbay, 2021).

3.5.5 Örgütsel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada liderliğin stratejik önemi

Liderlik, örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında stratejik bir öneme sahiptir. Stratejik liderlik, organizasyonların uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarını sağlayan, geleceğe yönelik bir vizyon oluşturup bu vizyonu örgüt genelinde hayata geçiren bir liderlik yaklaşımıdır (Ireland ve Hitt, 1999). Bu liderlik anlayışı, örgütlerin yalnızca ekonomik performanslarını değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal performanslarını da dikkate alan bütüncül bir yönetim yaklaşımının gelişmesine katkı sağlamaktadır (Hart, 1995).

Sürdürülebilirlik yönetimi kapsamında liderlerin yalnızca ekonomik büyümeye odaklanmaları yeterli görülmemekte; aynı zamanda sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik boyutlarını da stratejik karar süreçlerine entegre etmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda liderler, sürdürülebilirlik ilkelerini örgüt kültürüne entegre ederek uzun vadeli kurumsal değer yaratmayı hedeflemektedir (Ferdig, 2007). Liderlerin sürdürülebilirlik odaklı stratejik yaklaşımları, örgütlerin paydaş beklentilerini karşılmasına ve sürdürülebilir kurumsal performans elde etmesine katkı sağlamaktadır (Eccles, Ioannou ve Serafeim, 2014).

Ayrıca stratejik liderler, örgüt içindeki paydaşların sürdürülebilirlik hedeflerine katkıda bulunmalarını teşvik etmekte ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakların etkin bir biçimde yönetilmesini sağlamaktadır. Bu durum, sürdürülebilirlik stratejilerinin yalnızca kurumsal politika düzeyinde kalmayıp örgüt içi uygulamalara da yansımaya katkıda bulunmaktadır (Ferdig, 2007). Liderlerin stratejik bakış açısı, sürdürülebilirlik politikalarının uygulanabilirliğini ve etkinliğini artırarak örgütsel başarıyı desteklemektedir (Eccles, Ioannou ve Serafeim, 2014).

Sonuç olarak liderliğin stratejik önemi, örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında belirleyici bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Stratejik liderlik uygulamaları, örgütlerin uzun vadeli başarısını desteklerken aynı zamanda sosyal ve çevresel sürdürülebilirliği de teşvik etmektedir (Hart, 1995; Ferdig, 2007). Liderlerin sürdürülebilirlik odaklı stratejileri benimseyerek örgüt içindeki süreçleri yönetmeleri, örgütsel başarının sürdürülebilir biçimde devam etmesine katkı sağlamaktadır (Eccles vd., 2014).

3.5.6 Doğan Holding örneğinde karizmatik liderlik ve sürdürülebilirlik başarısı

Doğan Holding, Türkiye'nin önde gelen holdinglerinden biri olarak liderlik uygulamalarının örgütsel başarı ile nasıl ilişkilendirildiğine dair önemli bir örnek sunmaktadır. Holding'in Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini 13 yıl boyunca yürüten Begüm Doğan Faralyalı, bu süre zarfında grubun yatırım portföyünü dönüştürerek daha çevik, dinamik ve değer odaklı bir yatırım holdingi yapısına geçişi desteklemiştir (Doğan Holding, 2025). Bu dönüşüm sürecinde sürdürülebilirlik ve değer odaklı vizyon, liderlik iletişiminin merkezinde yer almıştır.

Begüm Doğan Faralyalı, liderlik değişiminin duyurulduğu açıklamasında; görevi devrederken bütün çalışanları ortak bir vizyonda buluşturma ve “birlikte başarıma kültürü” geliştirme hedefini açıkça ifade etmektedir. Faralyalı'nın sözlerine göre, liderlik sürecinin odak noktası yalnızca finansal performans değil, aynı zamanda güçlü bir insan kaynağı ve kalıcı bir kurumsal kültür inşa etmektir:

“...her kademedan Doğanlıları, yani büyük Doğan Ailesi’ni ortak bir vizyonda buluşturmaktı. İdealim, ‘birlikte başarma kültürü’nü geliştirmek ve grubumuzu nesiller boyunca güvenle sürececek bir geleceğe taşımaktı...” (Doğan Holding, 2025).

Bu ifade, örgütsel başarı için liderlik vizyonunun yalnızca ekonomik hedeflerle sınırlı kalmadığını; değer temelli bir kültürün oluşturulmasına ve çalışanların bu kültüre duygusal olarak bağlanmasına odaklandığını göstermektedir. Literatürde karizmatik ve vizyoner liderlik, örgüt içinde ortak değerler etrafında güçlü bir aidiyet duygusu yaratma ve belirsizlik dönemlerinde yön gösterme kapasitesiyle tanımlanmaktadır (Bass ve Riggio, 2006). Bu açıdan Faralyalı’nın söylemi, karizmatik liderlik yaklaşımıyla kuramsal düzeyde örtüşmekte ve değer temelli sürdürülebilirlik vaadeni büyük ölçüde orataya koymaktadır.

Bu noktada liderlik söylemi, karizmatik liderlik iletişimi literatürüyle de ilişkilendirilebilir. Levine’in geliştirdiği yaklaşım, karizmayı yalnızca liderin kişisel özelliklerine bağlamak yerine; liderin vizyonu nasıl anlattığı, güven duygusunu nasıl inşa ettiği ve örgüt üyelerinde nasıl ortak bir amaç duygusu yarattığı üzerinden değerlendirmektedir. Buna göre karizmatik liderler; açık vizyon, ilham verici anlatılar, kapsayıcı bir “biz” dili ve paydaşlarla güven temelli iletişim yoluyla örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir. Doğan Holding’de “birlikte başarma kültürü”, “değer odaklı dönüşüm” ve “geleceğe güvenle taşımak” gibi kavramların sürekli vurgulanması, Levine’in karizmatik liderlik iletişimine ilişkin ölçütleriyle belirli açılardan örtüşmekte ve liderlik söyleminin çalışan motivasyonu ile örgütsel uyumu desteklediğini göstermektedir.

Faralyalı’nın sürdürülebilirlik konusundaki vizyonu da liderlik anlayışının ayrılmaz bir parçası olarak kamuoyuna yansımıştır. Uludağ Ekonomi Zirvesi’nde yaptığı konuşmada, sürdürülebilirliğin yalnızca çevresel bir zorunluluk değil, yeni bir liderlik biçimi gerektiren stratejik bir dönüşüm alanı olduğunu vurgulamış; liderlerin değer odaklı, iş birliğine açık ve paydaşlarla güçlü iletişim kurabilen bir profile sahip olmaları gerektiğini ifade etmiştir (Dünya Gazetesi). Bu yaklaşım, sürdürülebilirliğin teknik bir uyum süreci olmanın ötesinde, örgütsel kültürü dönüştüren bir liderlik meselesi olarak ele alındığını göstermektedir.

2025 itibarıyla Doğan Holding’de gerçekleşen liderlik değişimi bu çerçevede önemli bir eşik olarak değerlendirilebilir. Faralyalı’nın Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini Hanzade Doğan’a devretmesi, şirketin değer odaklı ve sürdürülebilirlik temelli vizyonunun yeni bir liderlik dönemiyle birlikte süreklilik kazanmasını amaçlamaktadır (Doğan Holding, 2025). Hanzade Doğan’ın yaptığı açıklamalarda da bu dönüşümün paydaşlarla birlikte yürütülmeye devam edeceği vurgulanmış; böylece stratejik mesajlaşmanın ve örgütsel kimliğin devamlılığı güvence altına alınmıştır (Forbes Türkiye).

Doğan Holding 2024 yılı sürdürülebilirlik ve faaliyet raporlarında CEO Çağlar Göğüş, küresel ekonomik ve ticari değişimler karşısında stratejik yönelim, portföy çeşitliliği ve sürdürülebilir değer yaratma yaklaşımının önemine vurgu yapmaktadır. CEO’nun mesajında, zorlu ekonomik koşullarda “iyi tanımlanmış bir strateji” ve “etkili risk yönetimi” ile başarı elde edildiği belirtilmektedir (Doğan Holding, 2025a). Ayrıca 2024 faaliyet raporu açıklamalarında Göğüş, portföy yönetimi ve güçlü finansal sonuçlar üzerinden liderlik vizyonunu paydaşlara aktarmıştır (Doğan Holding, 2025b). Bunun yanı sıra, sürdürülebilirlik raporunun duyurusunda holdingin çevresel, sosyal ve yönetim ilkelerini iş stratejisinin merkezine yerleştirdiği ifade edilerek liderlik iletişiminin sürdürülebilirlik odaklı bir dille kamuya aktarıldığı görülmektedir (Doğan Holding, 2025c).

Sonuç olarak, Doğan Holding’de karizmatik liderlik; bireysel karizmadan öte, örgüt kültürü, iletişim ve stratejik yönelimle bütünleşen bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Liderlerin anlam üreten, değer odaklı ve kapsayıcı bir iletişim dili kullanmaları; çalışanların ortak hedeflere yönelmesini kolaylaştırarak örgütsel başarının sürdürülebilir biçimde desteklenmesine katkı sağlamaktadır.

4. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, yöntem, evren ve örneklem, verilerin toplanması, araştırmanın özgün değeri ve literatüre katkısı bilgilerine yer verilmiştir.

4.1 Araştırma Modeli

Bu araştırma, kesitsel (cross-sectional) araştırma desenine dayalı olarak tasarlanmıştır. Kesitsel araştırmalar, belirli bir evrenden seçilen örneklem grubundan tek bir zaman diliminde veri toplanarak bireylerin tutum, algı, görüş ve davranışlarının mevcut durumunu betimlemeyi ve değişkenler arasındaki ilişkileri eşzamanlı olarak incelemeyi amaçlayan araştırma türleridir (Karasar, 2018; Creswell ve Creswell, 2018). Bu tür çalışmalarda veriler, zaman içinde değişimi izlemekten ziyade, belirli bir zaman kesitinde var olan durumun fotoğrafını çekmeye odaklanır ve özellikle örgütsel araştırmalarda algı, tutum ve iletişim süreçlerinin analizinde yaygın olarak kullanılmaktadır (Creswell ve Creswell, 2018).

Bu kapsamda, 25 Şubat 2025 – 1 Haziran 2025 tarihleri arasında yürütülmüş ve Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. (Doğan Holding) çalışanlarına çevrimiçi anket formu uygulanmıştır.

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak çevrimiçi anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda katılımcıların sosyodemografik özelliklerini belirlemeye yönelik soruların yanı sıra, karizmatik liderlik iletişimi algılarını ölçmek amacıyla Levine (2007) tarafından geliştirilen ve Töremen, Demir ve Korkut (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan Karizmatik Liderlik İletişim Ölçeği ile örgütlerin çevresel, sosyal, kültürel, ekonomik ve yönetsel sürdürülebilirlik düzeylerini ölçmek amacıyla Sezen-Gültekin ve Argon (2020) tarafından geliştirilen Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği kullanılmıştır.

Levine (2007)'e göre Karizmatik Lider tarafından sergilenen iletişim davranışları dört boyutta toplanmaktadır.

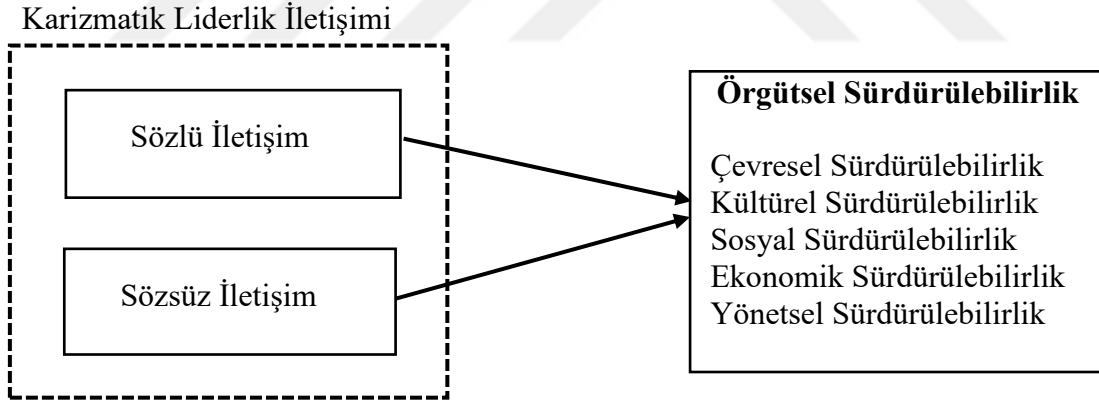
- Sözsüz İletişim

- Sözlü İletişim
- Başkalarıyla Birlikte İyi Çalışma
- Etkili İletişim

Töremen, Demir ve Korkut (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan Karizmatik Liderlik İletişim Ölçeğinin Türk örnekleminde iki faktörlü bir yapı sergilediği görülmüştür. Faktörler, içerik özellikleri doğrultusunda “Sözlü İletişim Becerileri” ve “Sözsüz İletişim Becerileri” olarak adlandırılmıştır. Elde edilen bu iki boyutlu yapı, alanyazınla çalışmamakla birlikte ölçeğin özgün dört boyutlu yapısından farklılaşmaktadır. Bu nedenle çalışmada ölçek, karizmatik liderliğin sözlü ve sözsüz iletişim boyutları temelinde ele alınmıştır.

Sezen-Gültekin ve Argon (2020) tarafından geliştirilen Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği, örgütlerin çevresel, sosyal, kültürel, ekonomik ve yönetsel sürdürülebilirlik boyutları ile ele alınmıştır.

Bu çerçevede aşağıdaki araştırma modeli geliştirilmiştir.



Şekil 2. Araştırma Modeli

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir;

H1: Sözlü iletişim ile örgütsel sürdürülebilirlik algısının alt boyutları olan; çevresel sürdürülebilirlik (H1a), kültürel sürdürülebilirlik (H1b), sosyal sürdürülebilirlik (H1c), ekonomik sürdürülebilirlik (H1d) ve yönetsel sürdürülebilirlik (H1e) arasında ilişki vardır.

H2: Sözsüz iletişim ile örgütsel sürdürülebilirlik algısının alt boyutları olan; çevresel sürdürülebilirlik (H1a), kültürel sürdürülebilirlik (H1b), sosyal sürdürülebilirlik (H1c), ekonomik sürdürülebilirlik (H1d) ve yönetsel sürdürülebilirlik (H1e) arasında ilişki vardır.

4.2 Evrem ve Örneklem

Temel amacı örgütsel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada karizmatik liderlik iletişiminin rolünü incelemek olan bu araştırmanın evrenini, Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. (Doğan Holding) çalışanları oluşturmaktadır. Doğan Holding'in kamuya açık olarak yayımladığı 01.01.2025–31.03.2025 ara hesap dönemine ait faaliyet raporuna göre, 31 Mart 2025 tarihi itibarıyla Grup'un konsolide finansal tabloları kapsamına dahil edilen bağlı ortaklık ve iş ortaklıklarında çalışan toplam personel sayısı 7.352'dir (yurt içi: 7.006). Bu sayı, 31 Aralık 2024 itibarıyla toplam 7.498 (yurt içi: 7.135) olarak raporlanmıştır. Aynı dönem itibarıyla Holding merkez bünyesinde istihdam edilen personel sayısı ise 53'tür. Google formlarda oluşturulan anketin bağlantı adresi, kurum içinde e-posta adresi olan çalışanlarla, e-posta aracılığıyla ulaştırılmıştır. Araştırma 25 Şubat 2025 – 1 Haziran 2025 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın örneklemini, söz konusu sonlu evrenden araştırmaya gönüllü olarak katılan 432 Doğan Holding çalışanı oluşturmaktadır.

Büyüköztürk (2024), sonlu evrenler için önerilen örneklem büyüklüğü hesaplama formülü %95 güven düzeyi ($t = 1,96$) ve %5 hata payı ($d = 0,05$) esas alındığında, $p = 0,5$ ve $q = 0,5$ şeklinde ifade etmektedir. Belirlenen evrenden örneklem hacminin hesaplanması için kullanılan formül aşağıdaki gibidir (Büyüköztürk, 2024).

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2(N-1) + t^2 \cdot p \cdot q} \quad (4.1)$$

n= Örneklem büyüklüğü (4.1a)

N= Anakütle (evren) (7352) (4.1b)

p= Olayın gerçekleşme olasılığı (0,5) (4.1c)

q= Olayın gerçekleşmeme olasılığı (0,5) (4.1ç)

t= t test düzeyi (1,96) (4.1d)

d= Hata payı (%5) (4.1e)

Dolayısıyla aşağıda yapılan hesaplara çerçevesinde 7.352 kişilik evren için gerekli asgari örneklem büyüklüğü 366 kişi olarak belirlenmiştir.

$$n = \frac{7352 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,05)^2 (7352-1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} \approx 366 \quad (4.2)$$

Araştırmada ulaşılan 432 katılımcı sayısının evreni temsil etme açısından istatistiksel olarak yeterli olduğu kabul edilmektedir.

4.3 Veriler ve Toplanması

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak çevrimiçi anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın temel amacı, örgütsel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada karizmatik liderlik iletişiminin rolünü incelemektir. Bu doğrultuda araştırmanın evrenini, Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. (Doğan Holding) bünyesinde faaliyet gösteren bağlı ortaklık ve iş ortaklıklarında görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmada kullanılan çevrimiçi anket formu Google Forms platformu üzerinden hazırlanmış, anket bağlantısı kurum bünyesinde kurumsal e-posta adresi bulunan çalışanlara e-posta yoluyla iletilmiştir. Veri toplama süreci 25 Şubat 2025 – 1 Haziran 2025 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların sosyodemografik özelliklerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümde ise araştırmanın temel değişkenlerini ölçmek amacıyla iki ölçme aracı kullanılmıştır.

Bu kapsamda, karizmatik liderlerin iletişim davranışlarını ölçmek üzere Levine (2007) tarafından geliştirilen ve Töremen, Demir ve Korkut (2015) tarafından Türk kültürüne uyarlaması yapılan iki boyutlu 15 ifadeden oluşan cronbach alpha değeri .95 olan Karizmatik Liderlik İletişimi ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, liderin sözlü ve sözsüz iletişimi düzeyini yansıtan iki boyutlu bir yapıya sahiptir.

Örgütsel sürdürülebilirlik algısını ölçmek amacıyla ise Sezen Gültekin ve Argon (2020) tarafından geliştirilen, çevresel, sosyal, kültürel, ekonomik ve yönetsel boyutlardan ve 39 ifadeden oluşan cronbach alpha değeri .98 olan Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel Sürdürülebilirlik ölçeğinin 16. ve 17. Soruları araştırmanın evreni çerçevesinde lider ve çalışan ilişkisi boyutunda tek soru olarak ankete yansıtılmıştır. Bu bağlamda ölçek 38 ifadeden oluşmaktadır. Her iki ölçek de 5'li Likert tipi derecelendirme ile yapılandırılmıştır.

Bu ölçme araçları aracılığıyla elde edilen veriler, kesitsel araştırma deseni çerçevesinde analiz edilerek karizmatik liderlik iletişimi ile örgütsel sürdürülebilirlik algısı arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

4.4 Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Bu çalışmada elde edilen veriler, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) for Windows 25.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin çözümlemesinde öncelikle tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerden yararlanılmış; katılımcıların demografik özellikleri ve ölçeklere verdikleri yanıtlar frekans (n), yüzde (%), minimum–maksimum değerleri, aritmetik ortalama ($\bar{X}$) ve standart sapma (SS) ile özetlenmiştir (Büyüköztürk, 2024; Field, 2018).

Araştırmada kullanılan Karizmatik Liderlik İletişimi Ölçeği ile Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği'nin iç tutarlılık güvenirliğini belirlemek amacıyla Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha değerinin .70 ve üzerinde olması ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için yeterli görülmektedir (Cronbach, 1951; Tavşancıl, 2019).

Niceliksel verilerin analizinde kullanılacak istatistiksel testlerin belirlenmesinde, verilerin normal dağılım gösterip göstermediği Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri ile çarpıklık ve basıklık katsayıları dikkate alınarak değerlendirilmiştir (Pallant, 2020; Field, 2018). Normal dağılım varsayımının sağlandığı durumlarda parametrik testler, sağlanmadığı durumlarda ise parametrik olmayan testler tercih edilmiştir (Büyüköztürk, 2024; Field, 2018).

Bu doğrultuda, üç ve daha fazla grubun karşılaştırılmasında normal dağılım koşulunun sağlandığı durumlarda tek yönlü varyans analizi (ANOVA), normal dağılımın sağlanmadığı durumlarda ise Kruskal–Wallis testi kullanılmıştır. İki grup arasındaki karşılaştırmalarda, verilerin normal dağılım göstermesi halinde bağımsız örneklem için t-testi, normal dağılım göstermemesi halinde ise Mann–Whitney U testi uygulanmıştır (Field, 2018; Pallant, 2020; Büyüköztürk, 2024).

Araştırmanın temel değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelenmesinde, normal dağılım varsayımı sağlandığında Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı, normal dağılım varsayımı sağlanmadığında ise Spearman sıra farkları korelasyon katsayısı kullanılmıştır (Cohen, Cohen, West ve Aiken, 2013). Korelasyon katsayılarının yorumlanmasında 0.00–0.25 arası zayıf, 0.26–0.50 arası orta, 0.51–0.75 arası güçlü ve 0.76–1.00 arası çok güçlü ilişki düzeyi olarak değerlendirilmiştir (Büyüköztürk, 2024; Akbulut, 2010; Cohen, 1988).

Tüm istatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

5. BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırma kapsamında elde edilen verilerin istatistiksel analiz sonuçları sunulmaktadır. Öncelikle katılımcılara ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiş, ardından ölçeklerin güvenirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Devamında değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış; ayrıca demografik değişkenlere göre farklılık analizleri incelenmiştir.

5.1 Bulgular

5.1.1 Betimsel analiz bulguları

Çalışmaya katılan 432 katılımcının demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar aşağıda yer alan Tablo 4’de sunulmuştur. Katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında grubun 164’ü (%38) kadın, 268’i (%62) erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Yaş dağılımında ise katılımcıların 87’si (%20) 18-25 yaş aralığında, 194’ü (%45) 26-35 yaş aralığında, 108’i (%25) 36-45 yaş aralığında ve 43’ü (%10) 46 yaş ve üzerindedir.

Eğitim düzeyine göre katılımcıların 89’u (%21) lise, 52’si (%12) önlisans, 199’u (%46) lisans ve 92’si (%21) lisansüstü mezunudur. Son olarak mesleki kıdem açısından değerlendirildiğinde katılımcıların 181’i (%42) 1 yıldan az, 121’i (%28) 1-3 yıl, 78’i (%18) 4-6 yıl ve 52’si (%12) 7-9 yıl mesleki deneyime sahiptir.

Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımları

Değişken	N	%
Cinsiyet		
Kadın	164	38
Erkek	268	62
Yaş		
18-25	87	20
26-35	194	45
36-45	108	25
46 ve üzeri	43	10
Eğitim Düzeyi		

Lise	89	21
Önlisans	52	12
Lisans	199	46
Lisansüstü	92	21
Mesleki Kıdem		
1 yıldan az	181	42
1-3 yıl	121	28
4-6 yıl	78	18
7-9 yıl	52	12
Toplam	432	100

5.1.2 Araştırma ölçme aracının yapı geçerliliğine yönelik bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan ölçme araçlarının yapı geçerliliğini test etmek amacıyla gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinin bulguları yer almaktadır. Çalışmada kullanılan ölçme araçları farklı örneklem yapılarında geliştirildiği ve kullanıldığı için bu çalışmanın araştırma grubunu oluşturan katılımcılarda ölçülmek istenilen olgunun ne derecede bir uyum ile ölçülmeye çalışıldığının tespiti amacıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Aşağıda yer alan Tablo 5’de, araştırmada kullanılan Karizmatik Liderlik Ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları sunulmaktadır. Gerçekleştirilen analizde modelin genel uyum düzeyini değerlendirmek üzere çoklu uyum indeksleri dikkate alınmış ve bulgulara göre, elde edilen tüm indeksler (CMIN/DF = 1.306, GFI = .973, AGFI = .961, CFI = .909, TLI = .907, NFI = .957, RMSEA = .027) literatürde önerilen eşik değerler kapsamında mükemmel uyum düzeyinde yer almaktadır.

Literatür incelendiğinde; Kline (2016) ve Byrne (2016)’a göre CMIN/DF oranının 3’ün altında olması modelin iyi uyum gösterdiğini, Hu ve Bentler (1999) ile Hair, Black, Babin ve Anderson (2019) ise CFI, IFI ve TLI değerlerinin .90’ın üzerinde, RMSEA değerinin .05’in altında bulunmasının mükemmel uyuma işaret ettiğini belirtmektedir. Bu doğrultuda modelin elde ettiği CFI = .989, IFI = .990 ve TLI = .987 değerleri, ölçeğin ölçme modelinin yüksek açıklayıcılığa sahip olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, GFI (.973) ve AGFI (.961) değerlerinin .90’ın üzerinde olması, modelin gözlenen veriyle

yüksek düzeyde yapısal tutarlılık sergilediğini (Jöreskog ve Sörbom, 1993) ortaya koymaktadır. Son olarak RMSEA = .027 değeri ise modelin hata varyanslarının oldukça düşük olduğunu ve yakın uyum varsayımını karşıladığını (MacCallum, Browne ve Sugawara, 1996) göstermektedir.

Tüm bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, Karizmatik Liderlik Ölçeği'nin test edilen örneklem üzerinde yüksek düzeyde yapısal geçerlik sağladığı ve ölçme modelinin kuramsal yapıyı istatistiksel olarak anlamlı, güvenilir ve kavramsal olarak tutarlı biçimde temsil ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5. Karizmatik Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Uyum İndeksi Değerleri

Uyum İndeksi	Eşik Değerler	DFA Değeri	Yorum
χ^2/df	≤ 3.00 (mükemmel uyum)	1.306	Mükemmel uyum
GFI	$\geq .90$ (mükemmel uyum)	.973	Mükemmel uyum
AGFI	$\geq .90$ (mükemmel uyum)	.961	Mükemmel uyum
CFI	$\geq .90$ (mükemmel uyum)	.909	Mükemmel uyum
TLI (NNFI)	$\geq .90$ (mükemmel uyum)	.907	Mükemmel uyum
NFI	$\geq .90$ (mükemmel uyum)	.957	Mükemmel uyum
RMSEA	$\leq .05$ (mükemmel uyum)	.027	Mükemmel uyum

Aşağıda yer alan Tablo 6'te, araştırmada kullanılan Örgütsel Sürdürülebilirlik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları sunulmaktadır. Gerçekleştirilen analizde, modelin genel uyum düzeyini değerlendirmek üzere çoklu uyum indeksleri dikkate alınmış ve bulgulara göre elde edilen indekslerin büyük çoğunluğu literatürde önerilen eşik değerler kapsamında mükemmel uyum düzeyindedir (CMIN/DF = 1.369, CFI = .956, IFI = .957, TLI = .953, RMSEA = .029, PCLOSE = 1.000). GFI (.898) ve AGFI (.884) değerleri .90 eşiğinin hemen altında olup kabul edilebilir uyum göstermektedir. Benzer şekilde NFI (.856) değeri de .90 eşiğine yakın olup kabul edilebilir uyum düzeyindedir. Bu göstergeler birlikte değerlendirildiğinde, ölçeğin test edilen örneklem üzerinde yüksek düzeyde yapısal geçerlik sağladığı ve ölçme modelinin

kuramsal yapıyı istatistiksel olarak anlamlı, güvenilir ve tutarlı biçimde temsil ettiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 6. Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)
Uyum İndeksi Değerleri

Uyum İndeksi	Eşik Değerler	DFA Değeri	Yorum
χ^2/df	≤ 3.00 (mükemmel uyum)	1.369	Mükemmel uyum
GFI	$\geq .90$ (mükemmel uyum)	.898	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	$\geq .90$ (mükemmel uyum)	.884	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$\geq .90$ (mükemmel uyum)	.956	Mükemmel uyum
IFI	$\geq .90$ (mükemmel uyum)	.957	Mükemmel uyum
TLI (NNFI)	$\geq .90$ (mükemmel uyum)	.953	Mükemmel uyum
NFI	$\geq .90$ (mükemmel uyum)	.856	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$\leq .05$ (mükemmel uyum)	.029	Mükemmel uyum

Sonuç olarak gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda araştırmada kullanılan Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Sürdürülebilirlik ölçeklerinin kuramsal yapıyı istatistiksel olarak anlamlı, güvenilir ve tutarlı biçimde temsil ettiği sonucuna ulaşılmış ve ölçülmek istenilen olguyu araştırmanın çalışma grubu ile güvenilir ve kavramsal olarak tutarlı biçimde temsil ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

5.1.3 Normallik, Geçerlilik ve Güvenilirlik analizleri

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma amaçları doğrultusunda oluşturulan sorulara cevap verebilmek amacıyla gerçekleştirilen istatistiksel analizlerin bulgularına yer verilmiştir. Analizler öncesinde, kullanılan ölçme araçlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler, normallik ve güvenilirlik incelemeleri gerçekleştirilmiştir.

Tablo 7’te araştırmada kullanılan ölçme araçlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler, normallik ve güvenilirlik bulguları sunulmuştur.

Tablo 7. Araştırma Ölçme Araçlarının Ortalama Skorları, Normallik ve Güvenilirlik Değerleri

Değişkenler	Ort $\pm$ Ss	Alt-Üst	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach's Alpha
Karizmatik Liderlik İletişimi					
Düzei	43,35 $\pm$ 11,98	13-64	-0,45	-0,6	.87
<i>Sözlü İletişim Becerisi</i>	16,54 $\pm$ 5,27	5-25	-0,55	-0,6	.74
<i>Sözsüz İletişim Becerisi</i>	26,81 $\pm$ 8,09	8-40	-0,38	-0,79	.84
Çevresel Sürdürülebilirlik	19,69 $\pm$ 5,90	6-30	-0,21	-0,89	.78
Kültürel Sürdürülebilirlik	17,18 $\pm$ 4,84	5-25	-0,41	-0,72	.70
Sosyal Sürdürülebilirlik	22,63 $\pm$ 6,26	8-35	-0,18	-0,54	.72
Ekonomik Sürdürülebilirlik	12,94 $\pm$ 4,08	4-20	-0,3	-0,7	.69
Yönetmel Sürdürülebilirlik	49,97 $\pm$ 14,28	17-80	-0,16	-0,71	.90
Örgütsel Sürdürülebilirlik Algısı	122,56 $\pm$ 30,66	50-189	-0,14	-0,7	.93

İlk olarak katılımcıların ölçme araçlarından aldıkları ortalama skorlar incelendiğinde, Karizmatik Liderlik boyutlarından Sözlü İletişim Becerisi boyutunun ortalaması 16,54 (ss=5,27) olup 5 ile 25 arasında; Sözsüz İletişim Becerisi ortalaması 26,81 (ss=8,08) olup 8 ile 40 arasında değişmektedir. Karizmatik Liderlik İletişimi ortalaması ise 43,35 (ss=11,98) olarak bulunmuş ve değerler 13 ile 64 arasında değişmekte, bu bulguya göre katılımcılar yöneticilerinin karizmatik liderlik davranışlarını orta-yüksek düzeyde algılamaktadır.

Örgütsel Sürdürülebilirlik boyutlarından Çevresel Sürdürülebilirlik alt boyutunun ortalaması 19,69 (ss=5,90), Kültürel Sürdürülebilirlik 17,18 (ss=4,84), Sosyal Sürdürülebilirlik 22,63 (ss=6,26), Ekonomik Sürdürülebilirlik 12,94 (ss=4,08) ve Yönetmel Sürdürülebilirlik 49,97 (ss=14,28) olarak hesaplanmıştır. Örgütsel Sürdürülebilirlik Algısı değişkeninin ortalaması ise 122,56 (ss=30,66) olup, 50 ile 189 arasında değişmektedir.

Araştırmanın hipotez testlerinde kullanılacak test yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla toplanan verilerin dağılımları normallik varsayımları çerçevesinde incelenmiştir.

Normallik incelemesi çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri üzerinden yapılmış; literatürde, bu değerlerin -1,5 ile +1,5 arasında olması durumunda dağılımın normal kabul edildiği ve parametrik testlerin uygulanabilir olduğu belirtilmektedir (Hair vd., 2006). Elde edilen bulgulara göre tüm değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin bu aralıkta yer aldığı, verilerin normal dağılım gösterdiği ve parametrik analizlerin uygulanmasının uygun olduğu belirlenmiştir.

Son olarak, ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach's Alpha katsayıları ile değerlendirilmiş ve her bir ölçeğin α katsayısının ,70'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, kullanılan ölçme araçlarının yüksek iç tutarlılığa sahip ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

Aşağıda yer alan Tablo 8'te, araştırmanın cinsiyet değişkeni ile araştırma değişkenleri arasındaki istatistiksel anlamlı farklılıkların tespiti amacıyla gerçekleştirilen bağımsız örneklem t-testine ait bulgular sunulmaktadır. Elde edilen bulgular incelendiğinde, Sözlü İletişim Becerisi ($t(430) = -2,801, p = 0,005$) boyutu ve Karizmatik Liderlik İletişimi ($t(430) = -2,054, p = 0,041$) ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı ortalama farklılıkları tespit edilmiştir.

Elde edilen bu farklılıklar incelendiğinde Sözlü İletişim Becerisi açısından; erkek katılımcıların ortalama puanlarının (Ort = 17,09) kadın katılımcılardan (Ort = 15,64) daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, Karizmatik Liderlik iletişiminde de erkek katılımcıların ortalama puanları (Ort = 44,27) kadın katılımcılara (Ort = 41,84) göre daha yüksek olarak tespit edilmiştir.

Diğer bir taraftan, Sözsüz İletişim Becerisi ($t(430) = -1,221, p = 0,223$), Çevresel Sürdürülebilirlik ($t(430) = -0,103, p = 0,918$), Kültürel Sürdürülebilirlik ($t(430) = 1,094, p = 0,275$), Sosyal Sürdürülebilirlik ($t(430) = -0,852, p = 0,394$), Ekonomik Sürdürülebilirlik ($t(430) = -0,246, p = 0,806$), Yönetmel Sürdürülebilirlik ($t(430) = -0,773, p = 0,440$) ve Örgütsel Sürdürülebilirlik Algısı ($t(430) = -0,466, p = 0,641$) değişkenlerinde kadın ve erkek katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Tablo 8. Cinsiyet Değişkenine Göre Ölçme Araçlarının Ortalama Farklılıkları

Değişken	Cinsiyet	N	Ort ± Ss	t	p
Sözlü İletişim Becerisi	Kadın	164	15,64 ± 5,12	-2,801	0,005*
	Erkek	268	17,09 ± 5,30		
Sözsüz İletişim Becerisi	Kadın	164	26,20 ± 8,04	-1,221	0,223
	Erkek	268	27,18 ± 8,11		
Karizmatik Liderlik İletişimi	Kadın	164	41,84 ± 11,67	-2,054	0,041*
	Erkek	268	44,27 ± 12,10		
Çevresel	Kadın	164	19,65 ± 5,87	-0,103	0,918
Sürdürülebilirlik	Erkek	268	19,71 ± 5,93		
Kültürel	Kadın	164	17,51 ± 4,80	1,094	0,275
Sürdürülebilirlik	Erkek	268	16,98 ± 4,86		
Sosyal Sürdürülebilirlik	Kadın	164	22,30 ± 6,33	-0,852	0,394
	Erkek	268	22,83 ± 6,22		
Ekonomik	Kadın	164	12,88 ± 3,89	-0,246	0,806
	Erkek	268	12,98 ± 4,19		
Yönetmel	Kadın	164	49,29 ± 13,91	-0,773	0,44
	Erkek	268	50,39 ± 14,52		
Örgütsel	Kadın	164	121,68 ± 30,03	-0,466	0,641
	Erkek	268	123,10 ± 31,08		

*=p<.05

Araştırmanın yaş değişkeni ile karizmatik liderlik iletişimi ve örgütsel sürdürülebilirlik hedefleri arasındaki farklılığı istatistiksel açıdan tespit etmek amacıyla tek yönlü ANOVA ve Tukey post-hoc testi uygulanmıştır. Gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA ve Tukey post-hoc test bulguları Tablo 9’da sunulmaktadır.

Tablo 9. Yaş Değişkenine Göre Ölçme Araçlarının Ortalama Farklılıkları

Değişken	Yaş	N	Ort ± Ss	F	p	Fark
Sözlü İletişim Becerisi	1. 18-25	87	15,83 ± 5,57	1,186	0,314	
	2. 26-35	194	16,75 ± 5,35			
	3. 36-45	108	16,35 ± 5,35			
	4. 46+	43	17,53 ± 3,92			
Sözsüz İletişim Becerisi	1. 18-25	87	24,41 ± 8,91	3,385	0,018*	2 > 1*
	2. 26-35	194	27,38 ± 7,70			
	3. 36-45	108	27,19 ± 8,05			

	4. 46+	43	28,14 ± 7,45			
	1. 18-25	87	40,24 ± 13,06	2,804	0,039*	2 > 1*
Karizmatik Liderlik	2. 26-35	194	44,12 ± 11,72			
İletişimi	3. 36-45	108	43,54 ± 12,00			
	4. 46+	43	45,67 ± 9,89			
	1. 18-25	87	18,44 ± 5,97	1,929	0,124	
Çevresel	2. 26-35	194	20,13 ± 5,56			
Sürdürülebilirlik	3. 36-45	108	19,60 ± 6,08			
	4. 46+	43	20,44 ± 6,58			
	1. 18-25	87	16,36 ± 4,76	3,187	0,024*	4 > 1*
Kültürel	2. 26-35	194	17,51 ± 4,87			
Sürdürülebilirlik	3. 36-45	108	16,63 ± 4,84			
	4. 46+	43	18,77 ± 4,46			
	1. 18-25	87	21,78 ± 6,78	1,622	0,184	
Sosyal	2. 26-35	194	23,03 ± 6,00			
Sürdürülebilirlik	3. 36-45	108	22,09 ± 6,43			
	4. 46+	43	23,86 ± 5,79			
	1. 18-25	87	12,53 ± 4,07	1,125	0,339	
Ekonomik	2. 26-35	194	12,88 ± 4,09			
Sürdürülebilirlik	3. 36-45	108	13,00 ± 4,17			
	4. 46+	43	13,91 ± 3,80			
	1. 18-25	87	48,00 ± 13,95	1,144	0,331	
Yönetmel	2. 26-35	194	50,11 ± 14,46			
Sürdürülebilirlik	3. 36-45	108	50,17 ± 14,48			
	4. 46+	43	52,84 ± 13,52			
	1. 18-25	87	117,01 ± 31,41	1,897	0,129	
Örgütsel	2. 26-35	194	123,90 ± 29,63			
Sürdürülebilirlik Algısı	3. 36-45	108	121,77 ± 32,10			
	4. 46+	43	129,74 ± 28,95			

*= p<.05

Elde edilen bulgular incelendiğinde, Sözsüz İletişim Becerisi ($F(3,428) = 3,385$, $p = 0,018$), Karizmatik Liderlik İletişimi ($F(3,428) = 2,804$, $p = 0,039$) ve Kültürel Sürdürülebilirlik ($F(3,428) = 3,187$, $p = 0,024$) değişkenlerinde yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların bulunduğu tespit edilmiştir.

Tukey post-hoc testi sonuçlarına göre, Sözsüz İletişim Becerisi düzeyinde 18-25 yaş grubundaki katılımcıların ortalamasının (Ort = 24,41), 26-35 yaş grubundaki katılımcılardan (Ort = 27,38) anlamlı düzeyde daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Karizmatik Liderlik İletişimi değişkeninde, 18-25 yaş grubundaki bireylerin ortalamasının (Ort = 40,24), 26-35 yaş grubuna (Ort = 44,12) göre daha düşük olduğu görülmüştür.

Kültürel Sürdürülebilirlik değişkeninde ise, 46 yaş ve üzeri grubun ortalamasının (Ort = 18,77), 18-25 yaş grubuna (Ort = 16,36) göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Diğer bir taraftan, Sözlü İletişim Becerisi ($p = 0,314$), Çevresel Sürdürülebilirlik ($p = 0,124$), Sosyal Sürdürülebilirlik ($p = 0,184$), Ekonomik Sürdürülebilirlik ($p = 0,339$), Yönetmel Sürdürülebilirlik ($p = 0,331$) ve Örgütsel Sürdürülebilirlik Algısı ($p = 0,129$) değişkenlerinde yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Aşağıda yer alan Tablo 10'de, araştırmanın eğitim düzeyi ile ölçme araçları arasındaki istatistiksel anlamlı farklılıkların tespiti amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA ve Tukey post-hoc test bulguları sunulmaktadır. Elde edilen bulgular incelendiğinde, eğitim düzeyi ile araştırma ölçme araçları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ortalama farklılığı tespit edilememişir ($p > .05$).

Tablo 10. Eğitim Düzeyine Göre Ölçme Araçlarının Ortalama Farklılıkları

Değişken	Grup	N	Ort $\pm$ Ss	F	p	Fark
Sözlü İletişim Becerisi	1. Lise	89	16,35 $\pm$ 5,26	0,108	0,956	
	2. Önlisans	52	16,83 $\pm$ 5,26			
	3. Lisans	199	16,60 $\pm$ 5,29			
	4. Lisansüstü	92	16,45 $\pm$ 5,35			
Sözsüz İletişim Becerisi	1. Lise	89	27,09 $\pm$ 7,44	0,056	0,983	
	2. Önlisans	52	26,69 $\pm$ 8,47			
	3. Lisans	199	26,80 $\pm$ 8,42			
	4. Lisansüstü	92	26,62 $\pm$ 7,84			
	1. Lise	89	43,44 $\pm$ 11,21	0,023	0,995	

Karizmatik Liderlik İletişimi	2. Önlisans	52	43,52 ± 12,85		
	3. Lisans	199	43,40 ± 12,21		
	4. Lisansüstü	92	43,07 ± 11,89		
	1. Lise	89	20,69 ± 6,22	1,218	0,303
Çevresel Sürdürülebilirlik	2. Önlisans	52	19,02 ± 5,99		
	3. Lisans	199	19,60 ± 5,83		
	4. Lisansüstü	92	19,30 ± 5,64		
	1. Lise	89	17,90 ± 4,38	0,985	0,4
Kültürel Sürdürülebilirlik	2. Önlisans	52	17,33 ± 4,98		
	3. Lisans	199	17,02 ± 4,91		
	4. Lisansüstü	92	16,75 ± 5,02		
	1. Lise	89	23,28 ± 5,52	0,674	0,568
Sosyal Sürdürülebilirlik	2. Önlisans	52	22,67 ± 6,26		
	3. Lisans	199	22,63 ± 6,26		
	4. Lisansüstü	92	21,96 ± 6,95		
	1. Lise	89	13,43 ± 3,97	1,427	0,234
Ekonomik Sürdürülebilirlik	2. Önlisans	52	12,71 ± 3,96		
	3. Lisans	199	12,57 ± 4,09		
	4. Lisansüstü	92	13,40 ± 4,19		
	1. Lise	89	52,17 ± 13,55	0,888	0,447
Yönetmel Sürdürülebilirlik	2. Önlisans	52	49,52 ± 14,72		
	3. Lisans	199	49,44 ± 14,70		
	4. Lisansüstü	92	49,26 ± 13,81		
	1. Lise	89	128,26 ± 28,30	1,306	0,272
Örgütsel Sürdürülebilirlik Algısı	2. Önlisans	52	121,06 ± 31,51		
	3. Lisans	199	121,33 ± 31,31		
	4. Lisansüstü	92	120,57 ± 30,77		

Son olarak aşağıda yer alan Tablo 11’de, araştırmanın mesleki kıdem değişkeni ile ölçme araçları arasındaki istatistiksel anlamlı farklılıkların tespiti amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA ve Tukey post-hoc test bulgularına yer verilmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde, Sözlü İletişim Becerisi ($F(3,428) = 2,773$, $p = 0,041$), Karizmatik Liderlik İletişimi ($F(3,428) = 3,036$, $p = 0,029$) ve Çevresel Sürdürülebilirlik ($F(3,428) = 3,809$, $p = 0,010$) değişkenlerinde kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların bulunduğu tespit edilmiştir.

Tukey post-hoc test sonuçlarına göre, Karizmatik Liderlik İletişimi değişkeninde 1-3 yıl grubunun ortalaması (Ort = 45,45), 1 yıldan az gruba (Ort = 41,82) göre anlamlı düzeyde yüksektir. Çevresel Sürdürülebilirlik değişkeninde de 1-3 yıl grubunun ortalaması (Ort = 20,90), 1 yıldan az gruba (Ort = 18,68) göre anlamlı düzeyde yüksektir. Sözlü İletişim Becerisi için ANOVA anlamlı olmakla birlikte, Tukey post-hoc analizinde gruplar arasında anlamlı ikili fark bulunmamıştır.

Diğer yandan, Sözsüz İletişim Becerisi ($p = 0,070$), Kültürel Sürdürülebilirlik ($p = 0,212$), Sosyal Sürdürülebilirlik ($p = 0,504$), Ekonomik Sürdürülebilirlik ($p = 0,644$), Yönetmel Sürdürülebilirlik ($p = 0,171$) ve Örgütsel Sürdürülebilirlik Algısı ($p = 0,084$) değişkenlerinde mesleki kıdem gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 11. Mesleki Kıdeme Göre Ölçme Araçlarının Ortalama Farklılıkları

Değişken	Grup	N	Ort $\pm$ Ss	F	p	Fark
Sözlü İletişim Becerisi	1. 1 yıldan az	181	16,04 $\pm$ 5,22	2,773	0,041*	
	2. 1-3 yıl	121	17,46 $\pm$ 5,35			
	3. 4-6 yıl	78	15,76 $\pm$ 5,29			
	4. 7-9 yıl	52	17,33 $\pm$ 5,00			
Sözsüz İletişim Becerisi	1. 1 yıldan az	181	25,78 $\pm$ 8,14	2,368	0,07	
	2. 1-3 yıl	121	27,99 $\pm$ 7,95			
	3. 4-6 yıl	78	26,46 $\pm$ 8,49			
	4. 7-9 yıl	52	28,13 $\pm$ 7,19			
Karizmatik Liderlik İletişimi	1. 1 yıldan az	181	41,82 $\pm$ 12,03	3,036	0,029*	2 > 1*
	2. 1-3 yıl	121	45,45 $\pm$ 11,92			
	3. 4-6 yıl	78	42,22 $\pm$ 12,11			
	4. 7-9 yıl	52	45,46 $\pm$ 11,02			
Çevresel Sürdürülebilirlik	1. 1 yıldan az	181	18,68 $\pm$ 6,06	3,809	0,010*	2 > 1*
	2. 1-3 yıl	121	20,90 $\pm$ 5,35			
	3. 4-6 yıl	78	20,27 $\pm$ 5,54			
	4. 7-9 yıl	52	19,52 $\pm$ 6,58			
Kültürel Sürdürülebilirlik	1. 1 yıldan az	181	16,64 $\pm$ 5,08	1,509	0,212	
	2. 1-3 yıl	121	17,47 $\pm$ 4,58			
	3. 4-6 yıl	78	17,44 $\pm$ 4,80			
	4. 7-9 yıl	52	18,02 $\pm$ 4,54			
Sosyal Sürdürülebilirlik	1. 1 yıldan az	181	22,10 $\pm$ 6,45	0,783	0,504	

	2. 1-3 yıl	121	23,16 ± 6,50		
	3. 4-6 yıl	78	22,91 ± 5,37		
	4. 7-9 yıl	52	22,81 ± 6,34		
	1. 1 yıldan az	181	12,65 ± 4,04	0,557	0,644
Ekonomik	2. 1-3 yıl	121	13,14 ± 4,19		
Sürdürülebilirlik	3. 4-6 yıl	78	13,26 ± 3,89		
	4. 7-9 yıl	52	13,00 ± 4,28		
	1. 1 yıldan az	181	48,18 ± 14,61	1,68	0,171
Yönetmel	2. 1-3 yıl	121	51,51 ± 14,50		
Sürdürülebilirlik	3. 4-6 yıl	78	51,19 ± 12,75		
	4. 7-9 yıl	52	50,81 ± 14,49		
	1. 1 yıldan az	181	118,24 ± 31,59	2,227	0,084
Örgütsel	2. 1-3 yıl	121	126,90 ± 30,07		
Sürdürülebilirlik Algısı	3. 4-6 yıl	78	125,06 ± 27,93		
	4. 7-9 yıl	52	123,77 ± 31,52		

*=p<.05

Aşağıda yer alan Tablo 12’de, karizmatik liderlik boyutları olan sözlü iletişim becerisi, sözsüz iletişim becerisi ve karizmatik liderlik iletişimi ile örgütsel sürdürülebilirlik alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi bulguları sunulmuştur.

Bulgular genel bir çerçeveden ele alındığında, tüm karizmatik liderlik boyutları ile örgütsel sürdürülebilirlik alt boyutları arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (p < .01). Bu bulgular, katılımcıların karizmatik liderlik algıları arttıkça örgütsel sürdürülebilirlik algılarının da yükseldiğine işaret etmektedir.

Bulgular değerlendirildiğinde; sözlü iletişim becerisi ile örgütsel sürdürülebilirlik alt boyutlarından çevresel sürdürülebilirlik (r = .202), kültürel sürdürülebilirlik (r = .164), sosyal sürdürülebilirlik (r = .134), ekonomik sürdürülebilirlik (r = .105), yönetmel sürdürülebilirlik (r = .164) ve örgütsel sürdürülebilirlik algısı (r = .197) arasında pozitif ve anlamlı korelasyonlar tespit edilmiştir (p < .05). Bu bulgular, bireylerin sözlü iletişim becerileri yükseldikçe örgütsel sürdürülebilirlik algılarının da güçlendiğini göstermektedir. Sözlü iletişim becerisi ile en güçlü ilişki örgütsel sürdürülebilirlik algısı (r = .197) ile, en zayıf ilişki ise ekonomik sürdürülebilirlik (r = .105) boyutunda tespit edilmiştir.

Sözsüz iletişim becerisi ile örgütsel sürdürülebilirlik alt boyutlarından çevresel sürdürülebilirlik ($r = .274$), kültürel sürdürülebilirlik ($r = .224$), sosyal sürdürülebilirlik ($r = .199$), ekonomik sürdürülebilirlik ($r = .190$), yönetsel sürdürülebilirlik ($r = .175$) ve örgütsel sürdürülebilirlik algısı ($r = .253$) arasında da pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyonlar tespit edilmiştir ($p < .01$). Bu bulgulara göre, katılımcıların yöneticilerine yönelik sözsüz iletişim algıları güçlendikçe örgütsel sürdürülebilirlik algılarının da arttığı görülmektedir. Sözsüz iletişim becerisi ile en güçlü ilişki örgütsel sürdürülebilirlik algısı ($r = .253$) ile, en zayıf ilişki ise yönetsel sürdürülebilirlik ($r = .175$) boyutunda tespit edilmiştir.

Son olarak karizmatik liderlik iletişimi ile örgütsel sürdürülebilirlik alt boyutlarından çevresel sürdürülebilirlik ($r = .274$), kültürel sürdürülebilirlik ($r = .224$), sosyal sürdürülebilirlik ($r = .193$), ekonomik sürdürülebilirlik ($r = .174$), yönetsel sürdürülebilirlik ($r = .190$) ve örgütsel sürdürülebilirlik algısı ($r = .258$) arasında pozitif ve anlamlı korelasyonlar belirlenmiştir ($p < .01$). Bu bulgular değerlendirildiğinde, katılımcıların yöneticilerine yönelik karizmatik liderlik algısı yükseldikçe örgütsel sürdürülebilirliğe yönelik algılarının da güçlendiği söylenebilir. Karizmatik liderlik iletişimi ile en güçlü ilişki örgütsel sürdürülebilirlik algısı ($r = .258$) ile, en zayıf ilişki ise ekonomik sürdürülebilirlik ($r = .174$) boyutunda tespit edilmiştir.

Tablo 12. Karizmatik Liderlik Boyutları ile Örgütsel Sürdürülebilirlik Alt Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Sözlü İletişim Becerisi	1	.591**	.202**	.164**	.134**	.105*	.164**	.197**
2. Sözsüz İletişim Becerisi		1	.274**	.224**	.199**	.190**	.175**	.253**
3. Çevresel Sürdürülebilirlik			1	.432**	.553**	.513**	.590**	.779**
4. Kültürel Sürdürülebilirlik				1	.456**	.458**	.550**	.679**
5. Sosyal Sürdürülebilirlik					1	.465**	.607**	.785**
6. Ekonomik Sürdürülebilirlik						1	.549**	.692**
7. Yönetsel Sürdürülebilirlik							1	.914**
8. Örgütsel Sürdürülebilirlik Algısı								1

**= $p < .05$

Tablo 13’de karizmatik liderlik boyutlarından sözlü ve sözsüz iletişim becerilerinin örgütsel sürdürülebilirlik algısı üzerindeki yordayıcı etkilerine ilişkin gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizi bulguları sunulmuştur.

Kurulan modele göre, yalnızca sözsüz iletişim becerisi değişkeninin ($B = 0,797$, $p < 0,001$) örgütsel sürdürülebilirlik algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, çalışanların sözsüz iletişim becerileri arttıkça örgütsel sürdürülebilirlik algılarının da anlamlı biçimde yükseldiğini göstermektedir. Sözsüz iletişim becerisindeki bir birimlik artış, örgütsel sürdürülebilirlik algısında ortalama 0,797 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

Buna karşın, sözlü iletişim becerisi değişkeninin ($B = 0,425$, $p = 0,206$) örgütsel sürdürülebilirlik algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Bu durum, bireylerin sözlü iletişim becerilerinin örgütsel sürdürülebilirlik algısına doğrudan bir katkı sağlamadığını göstermektedir.

Modelin genel geçerliliği incelendiğinde, sözlü ve sözsüz iletişim becerilerinin birlikte örgütsel sürdürülebilirlik algısına ilişkin varyansın %26,8’ini açıkladığı görülmektedir ($R^2 = 0,268$). ANOVA sonuçlarına göre modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F(2,429) = 15,582$, $p < 0,001$).

Tablo 13. Karizmatik Liderlik Boyutlarının Örgütsel Sürdürülebilirlik Algısı Üzerindeki Yordayıcı Etkilerine İlişkin Regresyon Bulguları

Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	p
Sözlü İletişim Becerisi	0,425	0,336	0,073	1,266	0,206
Sözsüz İletişim Becerisi	0,797	0,219	0,21	3,638	,000**

Not. $p < 0,01$, $R^2 = 0,268$

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sürdürülebilirlik Algısı

Tablo 14’de, karizmatik liderlik iletişiminin örgütsel sürdürülebilirlik algısı üzerindeki yordayıcı etkilerini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi bulguları sunulmuştur.

Kurulan modele göre, karizmatik liderlik iletişimi değişkeni ($B = 0,660$, $p < 0,001$) örgütsel sürdürülebilirlik algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir yordayıcı olarak belirlenmiştir. Bu bulgu, çalışanların karizmatik liderlik iletişimi arttıkça örgütsel sürdürülebilirlik algılarının da anlamlı şekilde yükseldiğini göstermektedir. Karizmatik liderlik iletişimindeki her bir birimlik artış, örgütsel sürdürülebilirlik algısında 0,660 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

Modelin genel geçerliliği değerlendirildiğinde, karizmatik liderlik iletişimi örgütsel sürdürülebilirlik algısına ilişkin varyansın %26,7'sini açıkladığı görülmektedir ($R^2 = 0,267$). ANOVA sonuçlarına göre modelin genel olarak istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F(1,430) = 30,637$, $p < 0,001$).

Tablo 14. Karizmatik Liderlik İletişiminin Örgütsel Sürdürülebilirlik Algısı Üzerindeki Yordayıcı Etkilerine İlişkin Regresyon Bulguları

Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	p
Karizmatik Liderlik İletişimi	0,66	0,119	0,258	5,535	,000**

Not. $p < 0,01$, $R^2 = 0,267$

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sürdürülebilirlik Algısı

Hipotez	Kabul / Ret
H1: Sözlü iletişim ile örgütsel sürdürülebilirlik algısının alt boyutları olan; sosyal sürdürülebilirlik (H1a), kültürel sürdürülebilirlik (H1b), çevresel sürdürülebilirlik (H1c), ekonomik sürdürülebilirlik (H1d) ve yönetsel sürdürülebilirlik (H1e) arasında ilişki vardır.	Kabul
H2: Sözsüz iletişim ile örgütsel sürdürülebilirlik algısının alt boyutları olan; sosyal sürdürülebilirlik (H2a), kültürel sürdürülebilirlik (H2b), çevresel sürdürülebilirlik (H2c), ekonomik sürdürülebilirlik (H2d) ve yönetsel sürdürülebilirlik (H2e) arasında ilişki vardır.	Kabul

5.1.4 Araştırma bulgularının özeti

Mevcut araştırmada karizmatik liderlik iletişimi ve örgütsel sürdürülebilirlik değişkenlerinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde, genel olarak sınırlı ancak anlamlı bazı farklılıkların ortaya çıktığı görülmüştür. Cinsiyet değişkenine göre yapılan analizlerde, erkek katılımcıların sözlü iletişim becerisi ve karizmatik liderlik iletişimi ortalamalarının kadın katılımcılara kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık, sözsüz iletişim becerisi ile örgütsel sürdürülebilirlik ve alt boyutlarında cinsiyete dayalı anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Yaş değişkenine ilişkin bulgular, 26-35 yaş grubundaki çalışanların hem sözsüz iletişim hem de karizmatik liderlik algılarının 18-25 yaş grubundakilere göre daha yüksek olduğunu; ayrıca 46 yaş ve üzeri katılımcıların kültürel sürdürülebilirlik algısının genç katılımcılara göre daha güçlü olduğunu göstermiştir. Eğitim düzeyi açısından ise hiçbir değişimde anlamlı bir fark bulunmamıştır. Mesleki kıdem değişkeni incelendiğinde, 1-3 yıl deneyime sahip katılımcıların karizmatik liderlik iletişimi ve çevresel sürdürülebilirlik algılarının 1 yıldan az deneyime sahip çalışanlara göre anlamlı biçimde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, yaş ve deneyim gibi faktörlerin karizmatik liderlik ve sürdürülebilirlik algılarını kısmen etkilediği; buna karşın eğitim düzeyinin ve cinsiyetin yalnızca sınırlı boyutlarda farklılık yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen anlamlı bulgulardan biri, yaş kapsamında elde edilen anlamlı farklılıklardır. Elde edilen bulgular bütüncül biçimde değerlendirildiğinde, yaş değişkeninin karizmatik liderlik iletişimi ve örgütsel sürdürülebilirlik algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Araştırmada 26-35 yaş grubundaki çalışanların hem sözsüz iletişim becerisi hem de karizmatik liderlik iletişimine ilişkin algılarının 18-25 yaş grubuna göre daha yüksek olduğu, ayrıca 46 yaş ve üzerindeki çalışanların kültürel sürdürülebilirlik algısının genç katılımcılardan anlamlı biçimde daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, yaşın yalnızca biyolojik bir değişken değil, aynı zamanda deneyim, örgütsel aidiyet ve liderlik beklentilerini şekillendiren psikososyal bir unsur olduğunu göstermektedir. Çalışmanın amacı doğrultusunda, liderlik iletişiminin örgütsel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmadaki rolü yaş bağlamında ele alındığında, orta ve ileri yaş grubundaki çalışanların lider iletişimine daha olgun, bütüncül ve stratejik

bir bakış açısıyla yaklaştıkları; dolayısıyla karizmatik liderliğe yönelik algılarının da daha güçlü olduğu şeklinde yorumlanabilmektedir. Benzer biçimde, ileri yaş grubunun kültürel sürdürülebilirlik algısındaki bu yükselme, kurumsal değerlere ve toplumsal mirasa yönelik farkındalığın yaşla birlikte güçlendiğini göstermektedir.

Araştırmanın bir diğer demografik değişkeni olan eğitim düzeyi değişkeni açısından elde edilen bulgular, karizmatik liderlik iletişimi ve örgütsel sürdürülebilirlik alt boyutlarının hiçbirinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığını göstermektedir. Bu bulgu, günümüz resmi ve temel eğitim düzeyinin örgüt içindeki liderlik algısı veya sürdürülebilirlik yönelimleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, bireylerin eğitim kademesi yükseldikçe liderlik iletişimi veya sürdürülebilirlik algısında sistematik bir artış gözlenmemektedir. Bu bulgu, eğitim düzeyinin liderlik veya sürdürülebilirlik davranışlarını doğrudan yönlendiren bir değişken olmaktan ziyade, dolaylı etkiler yoluyla örgütsel algıları şekillendirdiğini şeklinde yorumlanabilmektedir.

Mesleki kıdem ile ölçme araçları arasındaki farklılıklara ilişkin bulgular incelendiğinde; mesleki kıdemin karizmatik liderlik iletişimi ve çevresel sürdürülebilirlik algısı üzerinde anlamlı farklılıklar oluşturduğu görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre 1-3 yıl kıdeme sahip çalışanların karizmatik liderlik algısı ve çevresel sürdürülebilirlik algılarının 1 yıldan az kıdeme sahip çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum, çalışanların örgüte adaptasyon süreçlerinde deneyim kazandıkça liderin karizmatik yönlerini daha iyi yorumladıklarını ve çevreye ilişkin kurum içi uygulamaları daha güçlü biçimde benimsedikleri şeklinde değerlendirilmekte, diğer bir ifadeyle, erken kıdem dönemlerinde (1-3 yıl) çalışanların hem lider iletişim kalitesine hem de çevresel sürdürülebilirlik girişimlerine katılım düzeyleri yükselmektedir.

Çoklu doğrusal regresyon analizi, karizmatik liderlik iletişiminin alt boyutlarından sözlü ve sözsüz iletişim becerilerinin, örgütsel sürdürülebilirlik algısı üzerindeki yordayıcı etkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın genel hedefi, örgütsel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma sürecinde liderlik iletişiminin rolünü incelemek ve sürdürülebilirlik kültürünün örgüt içinde nasıl aktarılıp içselleştirildiğini ortaya koymak olmakta ve bu bağlamda, liderin iletişim tarzının çalışanların sürdürülebilirlik yönelimleri

üzerindeki etkisi özellikle Doğan Holding örneği üzerinden değerlendirilmiştir. Bu analiz ise sürdürülebilirlik anlayışının yalnızca stratejik politikalarla değil, aynı zamanda liderin çalışanlarla kurduğu iletişim biçimiyle güçlendiği varsayımına dayanmakta ve bu nedenle, sözlü ve sözsüz iletişim becerilerinin ayrı ayrı ele alınması, liderlik iletişiminin örgütsel değer aktarımındaki duygusal ve davranışsal bileşenlerini daha net görünür kılmayı amaçlamıştır.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen ikinci regresyon analizi, karizmatik liderlik iletişiminin örgütsel sürdürülebilirlik algısı üzerindeki yordayıcı etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın genel amacı doğrultusunda, karizmatik liderliğin örgüt içinde sürdürülebilirlik kültürünün yerleşmesinde ve çalışanların bu değerlere yönelik farkındalıklarının artmasında oynadığı rolün incelenmesi hedeflenmiş olup Doğan Holding örneğinde, liderlik tarzı ile sürdürülebilirlik performansı arasında anlamlı bir etkileşim olduğu öngörülmüş; bu kapsamda karizmatik liderlik, sürdürülebilirlik hedeflerinin çalışanlara aktarılmasında stratejik bir köprü olarak değerlendirilmiştir.

Regresyon modeli sonucunda elde edilen bulgular, karizmatik liderlik algısının örgütsel sürdürülebilirlik algısı üzerinde anlamlı ve pozitif bir yordayıcı olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, çalışanların karizmatik liderlik özelliklerini yüksek düzeyde algıladıklarında, örgütlerini sürdürülebilirlik açısından daha etkin, vizyoner ve sorumlu gördüklerini, örgütsel sürdürülebilirlik algısının da arttığını ortaya koymaktadır. Bulgulara göre, karizmatik liderin vizyon sunma, güven oluşturma, kurumsal değerlerle tutarlılık sergileme ve çalışanları ortak bir amaç etrafında birleştirme becerilerinin sürdürülebilirlik algısını doğrudan güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle bu çalışma, liderlik iletişiminin sürdürülebilirlik stratejilerinin içselleştirilmesinde nasıl belirleyici bir unsur hâline geldiğini açık biçimde göstermektedir.

Araştırma bulguları genel bir çerçevede ele alındığında; bu çalışma, karizmatik liderlik iletişiminin örgütsel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmadaki rolünü nicel bir çerçevede sınamış ve iki temel bulgu kümesi ortaya koymuştur. İlk olarak, karizmatik liderlik iletişiminin alt boyutlarından sözsüz iletişim becerisinin örgütsel sürdürülebilirlik algısını anlamlı ve pozitif yönde yordadığı; sözlü iletişimin ise doğrudan anlamlı bir etki

 retmediği belirlenmiştir. İkincisi, karizmatik liderlik iletişimi genel olarak sürdürülebilirlik algısını anlamlı ve pozitif biçimde açıklaması olmaktadır. Demografik farklılıklar seçici ve sınırlı düzeyde gözlenmiş; cinsiyette yalnızca sözlü iletişim ve karizmatik liderlik iletişiminde erkekler lehine fark, yaşta 26-35 grubunda sözsüz iletişim ve karizmatik liderlik algısının görece yüksekliği ve 46 yaş ve üzeri grupta kültürel sürdürülebilirlik algısının güçlendiği; kıdemde 1-3 yıl grubunda karizmatik liderlik ve çevresel sürdürülebilirlik algılarının yükseldiği saptanmıştır. Buna karşılık eğitim düzeyi açısından bir fark gözlenmemiştir. Bulgular, sürdürülebilirlik algısının yalnızca bilişsel ve sözel aktarım değil, davranışsal tutarlılık ve sembolik etkileşim aracılığıyla pekiştiğini; karizmatik liderin vizyonu yaşama biçiminin örgüt içinde algısal ve kültürel bir çoğaltan etkisi yarattığını göstermektedir.

5.2 Tartışma

Örgütsel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada karizmatik liderlik iletişiminin rolünü inceleyen bu araştırma, günümüz kurumsal dünyasında sürdürülebilirliğin sadece bir raporlama disiplini olmanın ötesine geçerek, liderlik pratikleri ve anlam inşası süreçleriyle nasıl bütünleştiğini ampirik bir düzlemde ortaya koymaktadır. Araştırma bulguları toplu bir değerlendirmeye tabi tutulduğunda, karizmatik liderliğin özellikle sözsüz iletişim boyutunun örgütsel sürdürülebilirlik algısı üzerinde merkezi bir belirleyici olduğu ve çalışanların bu hedefleri iselleştirmesinde liderin davranışsal tutarlılığının sözlü beyanatlarından daha etkili bir yordayıcı işlevi gördüğü saptanmıştır. Bu durum, akademik literatürde yer alan ve liderin samimiyetinin sembolik eylemler aracılığıyla rasyonelize edildiğini savunan teorik yaklaşımları destekler niteliktedir. Dolayısıyla, meşruiyet perspektifinden bakıldığında, kurumun meşruiyeti stratejik sürdürülebilirlik çalışmaları, rasyonel çıktılar ve kurumsal raporlama mekanizmaları vasıtasıyla yapılandırılırken, liderin meşruiyeti sergilediği karizmatik duruşun uyandırdığı duygular, güven iklimi ve takipçileriyle kurduğu duygusal bağ üzerinden inşa edildiği düşünülebilir.

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin cinsiyete göre farklılaşma gösterip göstermediğine ilişkin bulgular detaylı bir şekilde incelendiğinde, bu araştırmada erkek katılımcıların sözlü iletişim becerisi ve karizmatik liderlik iletişimi ortalamalarının kadın

katılımcılardan anlamlı biçimde yüksek olduğu bulgusu, cinsiyetin örgüt içindeki liderlik algısı ve iletişim becerileri üzerinde hâlâ belirleyici bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Çalışmanın konusu olan “karizmatik liderlik iletişiminin örgütsel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmadaki rolü” bağlamında, lider ve çalışan algılarındaki cinsiyetçi farklılıklar sürdürülebilirlik kültürünün tesis edilmesinde dikkate alınması gereken bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, cinsiyetin iletişim biçimleri, liderlik algıları ve dolayısıyla örgütsel sürdürülebilirlik algısı üzerindeki etkisi anlamlı olmakta ancak bu bulgu tüm boyutlarda görünür olmamaktadır.

Literatürde kadın ve erkek liderlerin iletişim ve liderlik stillerinde farklılık gösterdiğini bildiren çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Örneğin Eagly ve Makhijani (1992) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz çalışmasında kadınların ve erkeklerin liderlik stillerinde görece olarak farklı olduğunu ancak etkinlik açısından büyük fark olmadığını ortaya. Ayrıca, G. (Awamleh R. ve Gardner., 1999) çalışmasında, kadın liderlerin sistematik/holistik düşünme, işbirlikçi yaklaşım ve kapsayıcı iletişim gibi özellikleri ile örgütsel sürdürülebilirlik uygulamalarına daha olumlu katkıda bulunduğu belirtilmiş, çalışmada kadın liderlerin “dinlemeye yatkınlık”, “paylaşım eğilimi” ve “kapsayıcı yaklaşımla” çevresel ve toplumsal sürdürülebilirlik yönünde hareket ettiğini saptamıştır. Ayrıca, Türkiye’de gerçekleştirilen bir araştırmada ise erkek ve kadın yöneticilerin iletişim becerileri ve liderlik algıları açısından stereotiplerin hâlâ etkin olduğu ve kadın yöneticilerin iletişim yeterliliklerine dair algılarda engeller yaşadığı tespit edilmiş, erkek yöneticilerin sözlü iletişim becerilerinin daha gelişmiş olduğu veya öyle algılandığı tespit edilmiştir (Öztunç, 2021). Bu çalışmalar, bu araştırmanın da bulgusu olan erkek katılımcıların karizmatik liderlik becerisi ve sözlü iletişim becerisi yönünden daha yüksek algılara sahip olduğu bulgusunu desteklemektedir.

Buna karşın, bazı araştırmalar cinsiyetin liderlik algısı ve iletişim becerileri üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı yönünde sonuçlar ortaya koymuştur. Örneğin, Merchant (2012) tarafından yürütülen bir çalışma, erkek ve kadın liderlerin iletişim tarzları ve etkilerinde büyük farklılıklar göstermediğini belirtmiştir. Ayrıca, Tremmel ve ark. (2023) çalışmasında, liderlerle ilgili cinsiyet stereotiplerinin hâlâ mevcut olduğu fakat liderlik değerlendirmelerinde bu stereotiplerin her zaman aktif olarak algılanmadığı ya da etkisinin bağlama göre değiştiği bulunmuştur. Bu çalışmalar, cinsiyetin tek başına

liderlik algısı veya iletişim becerisi üzerinde belirleyici olmayabileceğini; bunun yerine örneğin örgüt kültürü, sektör, liderlik bağlamı gibi etmenlerin etkili olabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla, bu araştırmada gözlenen erkek katılımcıların yüksek ortalama liderlik düzeyi ve sözlü iletişim becerisi algısı, cinsiyet etkisinin bağlamla birlikte yorumlanması gerektiğini ve genelleştirilemeyeceğini ortaya koymaktadır.

Literatürdeki yaş ve liderlik algıları arasındaki ilişkiye dair çalışmalar, bu araştırmanın sonuçlarıyla büyük ölçüde paralellik göstermektedir. Örneğin Vaughan-Johnston ve arkadaşları (2021), yaşça olgun çalışanların liderlerinin duyarlı yaklaşımlarına daha olumlu tepki verdiğini ve bu durumun çalışan bağlılığı ile iş tatmini düzeylerini artırdığını ortaya koymuştur. Benzer biçimde Tziner ve arkadaşları (2012), yaştan liderlik ve iş tutumları arasındaki ilişkiyi anlamlı biçimde etkilediğini, özellikle orta yaşlı bireylerin dönüşümcü liderlik stillerine karşı daha yüksek düzeyde olumlu algı geliştirdiğini bildirmiştir. Kültürel sürdürülebilirlik açısından da benzer sonuçlara rastlanmakta, örneğin, Hofstede (2010) kültürel değerlerin kuşaklar arası aktarımında yaştan belirleyici bir faktör olduğunu, ileri yaş gruplarının örgütsel kültürü koruma ve paylaşma eğiliminin daha yüksek olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca Rimanoczy (2020) de, deneyimli çalışanların kurumsal sürdürülebilirlik kültürünün taşıyıcısı olarak hareket ettiklerini ve örgüt içinde sürdürülebilir değerlerin yerleşmesini kolaylaştırdıklarını belirtmiştir. Bu bulgular, yaştan ilerlemesiyle birlikte hem lider iletişimine yönelik anlayışın derinleştiğini hem de örgütsel kültüre bağlılık ve kültürel sürdürülebilirlik duyarlılığının arttığını göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında, mevcut araştırmada 26-35 yaş aralığındaki çalışanların lider iletişimini daha etkili biçimde algılamaları, 46 yaş ve üzeri grubun ise kültürel sürdürülebilirlik yönünden daha güçlü tutumlar sergilemeleri, yaş ve deneyim etkileşiminin örgütsel sürdürülebilirlik kültürünü çok boyutlu biçimde desteklediğini göstermektedir.

Bununla birlikte, bazı araştırmalar yaş ile liderlik ve sürdürülebilirlik algısı arasındaki ilişkinin doğrusal ya da evrensel nitelikte olmadığını öne sürmektedir. Tomova-Shakur ve arkadaşları (2024) tarafından yürütülen meta-analiz çalışmasında, lider yaşı ile takipçilerin liderlik algısı arasında bazı bağlamlarda negatif ilişkiler saptanmış; daha yaşlı liderlerin dönüşümcü ve karizmatik liderlik stillerinde zaman zaman daha düşük algılandığı belirtilmiştir. Benzer biçimde Mushtaq ve arkadaşları (2019), yaş ve deneyim

faktörlerinin liderlik stilinde belirleyici olmadığını, algının daha çok örgüt kültürü ve bireysel tutumlarla ilişkilendiğini ifade etmiştir. Öte yandan, genç kuşakların kültürel sürdürülebilirlik anlayışında sembolik bağlılık düzeyinin yüksek ancak davranışsal katılım düzeyinin düşük olduğu da bildirilmiştir (Vladimirova ve Le Blanc, 2016). Bu araştırmalar, yaşı tek başına karizmatik liderlik veya sürdürülebilirlik algısında belirleyici bir unsur olmadığını; bireysel deneyim, örgütsel bağlam ve liderlik kültürünün birlikte ele alınması gerektiğini savunmaktadır.

Eğitim düzeyine ilişkin bulgular literatür paralelinde değerlendirildiğinde; Türkiye örneğinde yürütülen çalışmalarda, eğitim düzeyinin dönüşümcü ve karizmatik liderlik algıları üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı, ancak mesleki deneyim ve örgütsel kıdemin daha belirleyici olduğu belirtilmiştir (Kıyat ve Geyik, 2019; Kara ve Bozkurt, 2021). Benzer biçimde Cemaloğlu (2007), okul yöneticilerinin liderlik stillerinde cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyi açısından anlamlı bir farklılık bulunmadığını; buna karşın örgüt kültürünün, liderlik tarzının biçimlenmesinde daha baskın bir rol oynadığını rapor etmiştir. Öte yandan, uluslararası literatürde de eğitim düzeyinin karizmatik veya dönüşümcü liderlik algısı üzerinde doğrudan belirleyici bir faktör olmadığı; lider üye etkileşimi, kültürel bağlam ve örgütsel öğrenme süreçlerinin daha güçlü açıklayıcı değişkenler olarak öne çıktığı vurgulanmaktadır (García-Guiu vd., 2016; Vaughan-Johnston, 2021). Sürdürülebilirlik alanındaki araştırmalarda da benzer biçimde, eğitim düzeyinin artması bireylerin sürdürülebilirlik farkındalığını kısmen yükseltmekte, ancak bu farkın örgütsel bağlamda davranışsal düzeye her zaman yansımadağı saptanmıştır (Niedlich vd., 2020; Žalėnienė ve Pereira, 2021). Dolayısıyla bu çalışmada eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık bulunmaması, örgütsel sürdürülebilirlik algısının yalnızca bilgi düzeyiyle değil, bu bilginin iş ortamında nasıl içselleştirildiğiyle ilişkili olduğunu göstermektedir.

Mevcut araştırmanın sonuçlarına göre, eğitim düzeyi ile karizmatik liderlik iletişimi ve sürdürülebilirlik algısı arasındaki ilişkinin doğrudan bir değişken olmaktan çok, örgüt kültürü ve deneyimle koşullandığını şeklinde değerlendirilmekte, eğitimsel kazanımlar, bireyin düşünsel altyapısını güçlendirmekle birlikte, liderlik ve sürdürülebilirlik pratiklerinin yerleşmesi açısından kurumsal deneyim ve liderin iletişim becerileri kadar belirleyici olmamaktadır. Nitekim bu durum, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada

eğitimin değil, liderlik tarzı, iç iletişim kalitesi ve katılımcı kültürün ön plana çıktığını gösteren güncel araştırmalarla da örtüşmektedir (Rimanoczy, 2020).

Mevcut araştırmada mesleki kıdem ile araştırma modelinde yer alan değişkenlerin ilişkisine dair bulgular ile literatürdeki çalışmalar arasında örtüşen benzer araştırmalara rastlanmaktadır. Örneğin Ng ve Feldman (2010) kıdemin çalışan tutumlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu ve iş doyumunu ile örgütsel bağlılık üzerinde güçlendirici etkiler yarattığını belirtmiştir. Benzer biçimde (Erdogan ve Bauer, 2016), lider-üye etkileşiminin örgütsel deneyim süresiyle güçlendiğini, kıdemli çalışanların liderin davranışlarını daha bütüncül ve olumlu biçimde değerlendirdiğini bildirmiştir. Türkiye’de yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmaktadır. Örneğin Dede (2019) ve Taşgıt ve Temiz-Sert (2021), dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olduğunu ve bu ilişkide lidere duyulan güvenin özellikle devam bağlılığı açısından aracı rol oynadığını ortaya koymuştur. Ayrıca Robertson ve Barling (2013) liderlerin çevresel farkındalığa yönelik davranışlarının çalışanların çevre-yanlı eylemlerini artırdığını göstermiştir. Bu bağlamda, bu araştırmada 1-3 yıl kıdem grubunun hem karizmatik liderliği hem çevresel sürdürülebilirliği daha yüksek algılaması, liderlik etkisinin örgütsel sosyalleşme sürecinde daha belirgin hale geldiğinin bir göstergesi olmaktadır.

Öte yandan, bazı araştırmalar kıdemin etkisinin sınırlı ya da bağlama bağlı olduğunu belirtmekte; Wright ve Bonett (2002), çalışan kıdeminin karizmatik liderlik davranışlarını algılamada her zaman avantaj sağlamadığını; uzun kıdem dönemlerinde örgütsel değişime karşı direnç oluşabileceğini ileri sürmüştür. Joo ve Park (2010) ise kıdemin sürdürülebilirlik farkındalığı üzerinde tek başına belirleyici olmadığını, bu etkinin daha çok lider davranışları ve örgütsel öğrenme kültürüyle şekillendiğini raporlamıştır. Sonuç olarak araştırmanın bulguları, kıdemin ilk yıllarında liderlik iletişimi algısı ve çevresel farkındalığın güçlendiğini; ancak kıdem süresi uzadıkça bu artışın sabitlenmesinin yalnızca bireysel deneyimle değil, örgütün sunduğu öğrenme ve destek mekanizmalarıyla da ilişkili olduğunu göstermektedir.

Elde edilen bulgular, karizmatik liderliğin sözsüz iletişim boyutunun örgütsel sürdürülebilirlik algısı üzerinde anlamlı ve pozitif bir yordayıcı olduğunu, buna karşın

sözlü iletişim becerisinin anlamlı bir etkisinin bulunmadığını göstermiştir. Bu bulgu, sürdürülebilirlik vizyonunun örgüt genelinde benimsenmesinde liderin yalnızca ne söylediğinden çok nasıl davrandığının belirleyici olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilmekte; çalışanlar, liderin çevresel duyarlılığını, etik hassasiyetini veya kurumun uzun vadeli hedeflerine olan bağlılığını çoğunlukla sözsüz göstergeler olan aksiyonlar, politikalar, jestler, mimikler, tutum ve davranışlar üzerinden algıladığı şeklinde değerlendirilmektedir.

Literatürde yer alan çalışmalar da bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir. Tayfun (2014) Etkili İletişim ve Beden Dili adlı kitabında iletişimin inandırıcılığının, konuşmacının sözü, sesi ve bedeni arasında kurulan bütünlükle sağlandığını; göz teması, jestler, mimikler ve beden duruşunun güven, samimiyet ve kararlılık algısının temel belirleyicileri olduğunu vurgulamaktadır. Tayfun'a göre, sözel mesaj ile sözsüz mesaj arasında uyumsuzluk olduğunda, alıcılar bilinçdışı düzeyde beden diline daha fazla itibar etmekte ve anlamı bu kanaldan kurmaktadır. Bu yaklaşım, mevcut araştırmada sözsüz iletişimin sürdürülebilirlik algısı üzerindeki güçlü etkisini açıklayan önemli bir kuramsal dayanak sunmaktadır.

Benzer biçimde Mehrabian'ın (1977) duygusal tutumların iletimi üzerine geliştirdiği model, güven, samimiyet ve niyet algısının oluşumunda sözsüz ve paralinguistik ipuçlarının belirleyici rolüne işaret etmektedir. Her ne kadar Mehrabian'ın bulguları tüm iletişim bağlamlarına genellenemese de, değer ve tutum aktarımı söz konusu olduğunda, liderin ses tonu, yüz ifadeleri ve beden dilinin, sözel içeriğe kıyasla daha güçlü bir etki yarattığını ortaya koymaktadır. Sürdürülebilirlik gibi etik ve toplumsal boyutları olan bir kavramın çalışanlar tarafından içselleştirilmesi de, büyük ölçüde bu duygusal ve algısal kanallar aracılığıyla gerçekleşmektedir.

Bass ve Riggio (2006), karizmatik liderlerin örgütsel vizyonu aktarırken sözel ifadelerden ziyade sembolik davranışlar, jestler ve duygusal aktarım yoluyla daha güçlü bir etki yarattıklarını belirtmektedir. Awamleh ve Gardner (1999) tarafından yürütülen deneysel çalışmada, liderin vizyon mesajını sunma biçiminin (ses tonu, beden dili ve göz teması gibi sözsüz iletişim unsurları) takipçilerin lideri karizmatik algılama düzeyini ve örgütsel amaçlara bağlılıklarını önemli ölçüde etkilediği ortaya konmuştur. Benzer şekilde,

Türkiye bağlamında Demirtaş ve Akdoğan (2015), liderin etik davranışları ve duygusal iletişim becerilerinin çalışanların örgütsel sürdürülebilirlik algısını güçlendirdiğini bildirmiştir. Ayrıca Robertson ve Barling (2013), liderlerin çevresel farkındalık sergileyen davranışlarının, çalışanların çevre yanlı tutum ve davranışlarını artırdığını saptamıştır. Örgüt içi iletişim üzerine yapılan son araştırmalarda da (Men, 2014), sürdürülebilirlik konularında liderin tutum, jest ve sembolik davranışlarının, yalnızca bilgilendirici mesajlardan çok daha güçlü biçimde algılandığı vurgulanmıştır. Bu bulgular, mevcut araştırmanın sonucuyla uyumlu biçimde, sözsüz iletişimin örgütsel sürdürülebilirliğin içselleştirilmesinde kritik bir değişken olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan, bazı araştırmalar iletişim biçimlerinin etkisinin bağlama ve örgütsel kültüre göre değişkenlik gösterebileceğini vurgulamaktadır. Örneğin Men (2014), güvene dayalı olmayan hiyerarşik yapılarda liderin sözel iletişim stratejilerinin çalışan tutumlarını dönüştürmede sınırlı etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Zientara ve Zamojska (2018) da çalışanların sürdürülebilirlik algısının yalnızca liderin iletişim tarzından değil, örgütün etik iklimi, yönetim politikaları ve iş süreçlerinden de etkilendiğini ortaya koymuştur. Ayrıca Crossan ve Apaydin (2010), sürdürülebilirlik bilincinin örgütlerde yerleşebilmesi için liderin iletişim tarzının stratejik öğrenme kültürüyle desteklenmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Bu bakımdan, çalışmada sözlü iletişim becerisinin anlamlı yordayıcı olarak bulunmaması, özellikle Doğan Holding kapsamında liderlik iletişiminin etkisinin örgüt kültürünün açıklık, güven ve katılım düzeyleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, araştırma bulguları karizmatik liderlik iletişiminin sözsüz boyutunun örgütsel sürdürülebilirlik algısında belirleyici bir rol oynadığını, liderin davranışsal tutarlılığı ve duygusal aktarım gücünün çalışanların sürdürülebilirlik farkındalığını artırmada temel mekanizma olduğunu ortaya koymaktadır.

İkinci regresyon analizinden elde edilen bulgular literatürde yer alan benzer araştırmaların bulguları ile karşılaştırıldığında çalışmaların bu araştırma bulgularını desteklediği görülmektedir. Bass ve Riggio (2006), karizmatik ve dönüşümcü liderlerin örgütsel değerleri uzun vadeli hedeflerle ilişkilendirme kapasitesine sahip olduklarını, bunun da sürdürülebilirlik bilincinin yerleşmesini kolaylaştırdığını belirtmiştir. Bir başka çalışmada da Waldman, Siegel ve Javidan (2006), karizmatik liderlik özelliklerinin sürdürülebilir stratejik davranışları teşvik eden bir vizyon oluşturduğunu ve çalışanların

çevresel sorumluluk algılarını artırdığını göstermiştir. Benzer şekilde, Groves ve LaRocca (2011), karizmatik liderliğin etik iklimi güçlendirdiğini, çalışanların çevreye duyarlı davranışlarını ve örgütsel vatandaşlık eğilimlerini artırdığını vurgulamıştır. Türkiye’de yapılan araştırmalarda da karizmatik liderliğin sürdürülebilirlik algısı üzerindeki etkisini destekleyen bulgular mevcut olmakta, çrneğin Dinç ve Aydemir (2014), liderlerin etik karizma ve güven temelli yaklaşımlarının çalışanların örgütsel değerleri benimseme düzeyini artırdığını; Joo, Tokmak ve Turgut (2012) ise liderin inanç temelli karizmatik tutumlarının çalışanların örgütsel bağlılık ve toplumsal duyarlılık düzeylerini güçlendirdiğini belirtmiştir. Tüm bu çalışmalar, karizmatik liderliğin sürdürülebilirliği yalnızca ekonomik bir hedef değil, aynı zamanda kurumsal bir değer sistemi olarak örgüt içinde yerleştiren bir unsur olduğunu göstermektedir.

Diğer bir taraftan literatürde yer alan bazı araştırmalar ise karizmatik liderliğin sürdürülebilirlik algısı üzerindeki etkisinin bağlama göre değiştiğini ve her zaman bu çalışmadaki gibi olumlu sonuçlar üretmediğini öne sürmektedir. Örnek olarak; Yukl (2013), karizmatik liderliğin etkisinin çalışanların bireysel değerlere, örgüt kültürüne ve güç mesafesine bağlı olarak farklılaşabileceğini belirtmekte, Antonakis, Bastardo ve Jacquart (2016) ise aşırı karizmatik liderlik durumlarında liderin kişisel vizyonunun örgütsel hedeflerin önüne geçebileceğini, bunun da sürdürülebilirlik politikalarında dengesizliğe yol açabileceğini ileri sürmüştür. Bununla birlikte, Price (2017) etik dışı karizmatik liderlik biçimlerinin kısa vadede yüksek bağlılık yaratsa da uzun vadede kurumsal sürdürülebilirlik açısından risk taşıdığını vurgulamıştır. Bu araştırmalar, mevcut çalışmadaki bulguların bağlam temelli yorumlanması gerektiğini göstermektedir. Sonuç olarak, bu araştırma karizmatik liderlik iletişiminin örgütsel sürdürülebilirlik algısını pozitif yönde yordadığını; ancak literatür incelendiğinde bu etkinin örgütsel kültür, etik iklim ve liderin değer tutarlılığı gibi değişkenlerce desteklendiğinde kalıcı hâle geldiğini ortaya koymaktadır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Regresyon analizleri genel bir çerçevede değerlendirildiğinde, karizmatik liderlik iletişiminin örgütsel sürdürülebilirlik algısında hem davranışsal hem de duygusal düzeyde belirleyici bir rol oynadığını görülmektedir. Regresyon analizlerinden elde edilen bulgular, özellikle sözsüz iletişim becerisinin çalışanların sürdürülebilirlik farkındalığını güçlendirdiğini, karizmatik liderlik iletişiminin ise bu etkiyi sistematik biçimde pekiştirdiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, sürdürülebilirliğin yalnızca yönetsel bir politika değil, aynı zamanda bir iletişim kültürü olduğunu da ortaya koymaktadır. Özellikle, sözsüz iletişim olarak değerlendirilebilecek liderin jestleri, beden dili, tutumu ve değer tutarlılığı; çalışanların örgütü çevresel, sosyal ve ekonomik sorumluluk açısından nasıl algıladıklarını doğrudan şekillendirmektedir. Bu çerçevede karizmatik lider, yalnızca vizyon belirleyen değil, bu vizyonu davranışsal tutarlılıkla somutlaştıran bir figür hâline gelmekte; böylece örgüt içindeki güven, bağlılık ve değer paylaşımı düzeyini artırarak sürdürülebilirlik bilincini kültürel bir norm hâline dönüştürmektedir. Çalışma grubunu oluşturan Doğan Holding örneğinde de görüleceği üzere liderin algısı sürdürülebilirlik algısı gibi temel organizasyonel fonksiyonları doğrudan etkilemektedir.

Bu çalışma özelinde elde edilen bulgular, sürdürülebilirlik hedeflerinin ancak duygusal etki yaratan bir liderlik yaklaşımıyla kurumsal davranışa dönüştürülebileceğini ortaya koymaktadır. Karizmatik liderin çevresel farkındalığı, etik duruşu ve sosyal sorumluluk bilinci, çalışanların sürdürülebilirlik uygulamalarına katılımını artırmakta; sözsüz iletişimin yarattığı duygusal bağ, bu katılımın sürekliliğini sağlamaktadır. Bu bulgulara göre, sürdürülebilirlik yalnızca stratejik aksiyon ve raporlarla değil, liderin günlük davranışlarıyla, çalışma ortamındaki sembolik eylemleriyle ve iletişimde sergilediği tutarlılıkla anlam kazanmakta ve pekişmektedir. Araştırma bulguları, Bass ve Riggio'nun (2006) dönüşümcü liderlik modeliyle, Waldman ve arkadaşlarının (2006) kurumsal sosyal sorumluluk liderliği yaklaşımlarıyla ve Robertson ile Barling'in (2013) çevresel liderlik modellemeleriyle paralellik göstermektedir. Sonuç olarak, karizmatik liderlik iletişimi örgütlerin sürdürülebilirlik yolculuğunda bir hızlandırıcı işlevi görmektedir; sözelden çok davranışsal tutarlılıkla desteklendiğinde örgüt kültürüne nüfuz

eden kalıcı bir dönüşüm yaratmaktadır. Bu nedenle, liderlerin iletişim becerileri yalnızca bireysel bir yetkinlik olarak değil, sürdürülebilir bir gelecek inşa etmenin temel örgütsel kapasitesi olarak ele alınmalıdır.

Ayrıca araştırmanın da çalışma grubunu oluşturan Doğan Holding'in "Daha İyisi Mümkün" yaklaşımında sürdürülebilirlik hedeflerinin somut, ölçülebilir ve zaman tanımlı taahhütlerle yapılandırıldığı görülmektedir. Bu çerçevede 2030'a kadar karbon ayak izinin nötrlenmesi, kullanılan suyun tamamının doğaya geri kazandırılması ve sıfır atık hedefiyle üretim yapılması gibi çevresel hedefler; sürdürülebilirliğin yalnızca söylemsel bir yönelim değil, günlük iş yapma biçimine dönüştürülmesi gereken bir kurumsal dönüşüm alanı olarak ele alındığını göstermektedir. Benzer biçimde enerjinin yalnızca yenilenebilir kaynaklardan elde edilmesine yönelik hedef, inovatif teknolojilere yatırım vurgusu ve sürdürülebilir ürünlerden gelen ciro ile sürdürülebilirlik yatırımlarının payını 2030'a kadar artırma niyeti, sürdürülebilirliğin stratejik yönetim ve değer yaratma süreçleriyle bütünleştirildiğine işaret etmektedir. Bu bağlamda, araştırmada sözsüz iletişimin örgütsel sürdürülebilirlik algısını anlamlı biçimde yordadığı bulgusuyla tutarlı olarak, kurumun sürdürülebilirlik yönelimini ne söylendiğinden çok nasıl uygulandığı üzerinden görünür kılan davranışsal tutarlılık, sembolik eylem ve operasyonel kararların çalışan algısını belirleyici biçimde şekillendirdiği değerlendirilmektedir. Diğer taraftan, toplumsal cinsiyet eşitliği ekseninde 2025 yılına kadar kadın yönetici oranının %40'a çıkarılmasına ve ayrımcılıkla mücadeleye yönelik taahhütler ile Doğan Etki Takımı vurgusu, sürdürülebilirliğin çevresel boyutla sınırlı kalmayıp sosyal ve yönetim boyutlarında da kurumsal kültürün bir parçası olarak ele alındığını göstermektedir. Bu tür hedeflerin çalışanlar tarafından kurumsal bir değer sistemi olarak içselleştirilmesinde, liderin etik tutarlılığı, kapsayıcı tutumu ve rol model davranışlarının kritik bir aktarım mekanizması olduğu ve dolayısıyla karizmatik liderlik iletişiminin sürdürülebilirlik algısını pozitif yönde yordamasıyla uyumlu bir biçimde, liderliğin sürdürülebilirlik gündemini güven, aidiyet ve ortak amaç etrafında çoğaltan bir kaldıraç işlevi gördüğü düşünülmektedir. Bu çerçevede Doğan Holding örneğinde sunulan taahhüt seti, araştırma bulgularının uygulama düzeyindeki karşılığını güçlendirerek, sürdürülebilirliğin raporlanan bir hedef olmanın ötesinde, liderlik iletişiminin özellikle sözsüz boyutu üzerinden kültüre yerleşen bir davranış standardına dönüştürülebileceğini desteklemektedir.

Araştırma bulguları, karizmatik liderlik iletişiminin örgütsel sürdürülebilirlik algısı üzerindeki belirleyici rolünü ortaya koyarken hem akademik literatür hem de kurumsal yönetim pratikleri için kritik çıkarımlar sunmaktadır. Bu bağlamda geliştirilen öneriler aşağıda iki temel kategoride sunulmuştur.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler:

- Yerel Ölçek Geliştirme ve Türk Çalışma Kültürü: Mevcut çalışmada kullanılan karizmatik liderlik iletişimi ölçeğinin Türkçeye uyarlanması önemli bir adımdır. Ancak gelecek araştırmalarda, Türk çalışma kültürünün özgün dinamiklerini de modele dahil eden, liderlik iletişiminin kriz yönetimi ve dijital dönüşüm gibi farklı boyutlarını kapsayan yerli bir liderlik iletişimi ölçeği geliştirilmesi önerilmektedir.
- Bütünleşik ve Deneyimsel Eğitim Modellerinin Geliştirilmesi: Araştırmada eğitim düzeyinin değişkenler üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmaması, akademik müfredatların sürdürülebilirlik kavramını teorik bir aktarımın ötesine taşıyacak yeni pedagojik yaklaşımlara ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Akademi dünyasının, sürdürülebilirliği sadece bağımsız bir ders başlığı olarak değil; karizmatik liderlik, etik iletişim ve stratejik yönetim disiplinleriyle yatayda kesişen "disiplinler arası bir yetkinlik seti" olarak kurgulaması önerilmektedir. Bu doğrultuda, öğrencilerin sürdürülebilirlik değerlerini liderlik pratikleri üzerinden deneyimleyebilecekleri vaka analizleri, simülasyonlar ve proje tabanlı öğrenme modellerinin müfredata entegre edilmesi; yükseköğretimin bu alandaki toplumsal dönüştürücü rolünü daha da pekiştirecektir.
- Metodolojik Çeşitlilik (Karma Yöntem): Nicel bulguların sunduğu genel çerçeveyi derinleştirmek adına, gelecek çalışmalarda nitel araştırma yöntemlerinin (derinlemesine mülakatlar, etnografik gözlemler) kullanılması önerilir. Liderin hangi spesifik sözsüz göstergelerinin (jest, mimik, mekânsal kullanım) çalışanlarda "duygusal meşruiyet" yarattığının fenomenolojik olarak incelenmesi literatüre özgün bir katkı sağlayacaktır.
- Boylamsal ve Karşılaştırmalı Çalışmalar: Kesitsel nitelikteki bu araştırmanın ötesine geçilerek, lider iletişiminin sürdürülebilirlik algısındaki değişimini zaman içinde ölçen boylamsal çalışmalar yapılmalıdır. Ayrıca, üretim ve hizmet gibi farklı sektörler arasında

yapılacak karşılaştırmalı analizler, bulguların sektörel duyarlılığını test etme imkanı sunacaktır.

Uygulayıcılara ve İş Dünyasına Yönelik Öneriler:

- Sözsüz İletişim ve Davranışsal Rol Modellik: Araştırma, sözlü söylemlerden ziyade sözsüz iletişimin ve davranışsal tutarlılığın sürdürülebilirlik algısını yordadığını kanıtlamıştır. Bu nedenle yöneticiler, sürdürülebilirlik vizyonunu sadece kurumsal raporlarda bırakmamalı; günlük iş pratiklerinde, karar alma süreçlerinde ve sembolik eylemlerinde (örneğin kaynak kullanımındaki etik titizlik) bizzat rol model olmalıdır. Sürdürülebilirlik, "anlatılan" bir stratejiden "yaşanan" bir kültüre dönüştürülmelidir.
- Eğitim Modellerinin Yeniden Yapılandırılması: Kurum içi sürdürülebilirlik eğitimleri, teknik bilgi (ESG verileri vb.) aktarımından arındırılarak "Liderlik ve Değer İnşası" odaklı hale getirilmelidir. Eğitimlerin, sürdürülebilirliği rasyonel bir zorunluluktan ziyade, liderin karizmatik etkisiyle desteklenen duygusal bir ideal olarak sunması sağlanmalıdır. Ayrıca bu eğitimlerin hiyerarşinin en alt kademesine kadar yayılması, "sürdürülebilir liderlik" dilinin kurumsal bir standart haline gelmesi için elzemdir.
- Kritik Kıdem ve Kuşak Yönetimi: 1-3 yıl kıdeme sahip çalışanların yüksek algı düzeyleri, örgütsel sosyalleşmenin ilk evrelerinin değer aktarımı için en verimli dönem olduğunu göstermektedir. Yeni yetenekler için liderlerle doğrudan etkileşim kurabilecekleri kanallar (mentorluk, açık kapı buluşmaları) oluşturulmalıdır. Aynı zamanda, kültürel sürdürülebilirlik algısı yüksek olan deneyimli (46+ yaş) çalışanlar, bu değerlerin genç kuşaklara aktarılmasında "kültür elçileri" olarak konumlandırılmalıdır.
- İnsan Kaynakları ve Seçme-Yerleştirme: Liderlik pozisyonları için yapılan atamalarda adayların sadece teknik yetkinlikleri değil; karizmatik iletişim becerileri, etik tutarlılıkları ve sürdürülebilirlik vizyonunu "duygusal bir meşruiyet" zemininde temsil etme kapasiteleri de temel kriterler arasına alınmalıdır.

KAYNAKÇA

- Adams, R., Martin, S., ve Boom, K. (2018). University culture and sustainability: Designing and implementing an enabling framework. *Journal of Cleaner Production*, 171, 434–445. doi:10.1016/j.jclepro.2017.10.032
- Aguinis, H., ve Glavas, A. (2013). Embedded Versus Peripheral Corporate Social Responsibility: Psychological Foundations. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), 314–332. doi:10.1111/iops.12059
- Akçit, V. B. (2018). Kurt Lewin’in Liderlik Tarzları ile Örgütsel SapMA İlişkisinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 209-225.
- Aksu, C. (2011). *Sürdürülebilir kalkınma ve çevre*. Güney Ege Kalkınma Ajansı. Mart 12, 2026 tarihinde https://geka.gov.tr/Dosyalar/o_19v5e00u1ru61bbncf2qmlcpv8.pdf adresinden alındı
- Al Kaabi, A. (2014). *Multi-Dimensional Sustainability Framework for Service Organisations in the GCC Countries*. Brunel University Business School. Mart 12, 2026 tarihinde <http://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/10589> adresinden alındı.
- Almaqtari, F., Elsheikh, T., Tawfik, O., ve Youssef, M. (2022). Exploring the impact of sustainability, board characteristics, and firm specifics on firm value: A comparative study of the United Kingdom and Turkey. *Sustainability*, 14(6), 16395. doi:10.3390/su142416395
- Alnidawi, A., Alshemery, A., ve Abdulrahman, A. (2017). Sustainable human resource management and organisational performance. *International Journal of Business and Management*, 12(2), 1–10.

Altıntaş, D. (2020). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: iletişim sektöründe bir araştırma*. (Yayın No. 630720): [Yüksek Lisans, Altınbaş Üniversitesi].
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.

Anadolu Grubu. (2024). *Sustainability & integrated reports*. Anadolu Group. Aralık 10, 2025 tarihinde <https://www.anadolugroup.com/en/sustainability/reports> adresinden alındı

Andreeva, T., ve Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617–636. doi:DOI: 10.1108/13673271211246185

Antonakis, J., Bastardo, N., Jacquart, P., ve Boas, S. (2016). Charisma: An ill-defined and ill-measured gift. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 293–319. doi:10.1146/annurev-orgpsych-041015-062305

Arabacı, İ. B. (2014). Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(1), 192-221.

Arabacı, İ. B. (2014). The Relationship Between Charismatic Leadership Characteristics of School Directors and Organizational Commitment of Teachers. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(1), 192-221.

Aracı, H., ve Yüksel, F. (2016). Şeffaflık ve hesap verilebilirliğin sağlanmasında sürdürülebilirlik raporları: BIST sürdürülebilirlik endeksindeki şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarının incelenmesi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 18(1), 103-131.

Aras, G., ve Crowther, D. (2016). *A handbook of corporate governance and social responsibility*. New York: Routledge.

Ateş, M. (2007). *İnovasyon hayatı kurtarır*. İstanbul: Doğan Kitap.

- Atkinson, G. (2000). Measuring corporate sustainability. *Journal of Environmental Planning and Management*, 43(2), 235–252. doi:10.1080/09640560010694
- Avery, G., ve Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5–15. doi:10.1108/10878571111128766
- Avery, G., ve Bergsteiner, H. (2012). *Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches*. New York: Routledge.
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set (3rd ed.). Redwood City, CA: Mindgarden. doi: 10.1207/s1532754xjpr1602_2
- Awamleh, R., ve Gardner, W. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 345–373. doi:10.1016/S1048-9843(99)00022-3
- Azapagic, A., ve Perdan, S. (2000). Indicators of sustainable development for industry: A general framework. *Process Safety and Environmental Protection*, 78(4), 243–261. doi:10.1205/095758200530763
- Balcı, B. E. (2021). Dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerine etkisi. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 91-102.
- Baltaş, A. (2018). *Bir yolculuk olarak liderlik*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Bansal, P., ve Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717–736. doi:10.5465/1556363
- Barnard, A., ve Van der Merwe, D. (2014, 2016). Sustainability performance and organisational development. *Corporate Ownership & Control*, 533–542.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. doi:10.1177/014920639101700108

- Basiago, A. D. (1998). Economic, social, and environmental sustainability in development theory and urban planning practice. *The Environmentalist*, 19, 145–161. doi:10.1023/A:1006697118620
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1999). *Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior*. (Cilt 10). The leadership quarterly. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00016-8
- Bass, B., ve Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. New York: Psychology press.
- Baumgartner, R. (2009). Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable Development*, 17(2), 102–113. doi:10.1002/sd.405
- Besler, S. (2009). *Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Bilgili. (2017). Ekonomik, ekolojik ve sosyal boyutlarıyla sürdürülebilir kalkınma. *The Journal of International Social Research*, 10(49), 559–569.
- Bilgili, M. (2017). Ekonomik, ekolojik ve sosyal boyutlarıyla sürdürülebilir kalkınma. *Journal of International Social Research*, 10(49), 559–569.
- Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi. (2024). Fonksiyonel entegrasyona giriş: Entegre sürdürülebilirlik için yol haritası. 10 12, 2025 tarihinde https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc/lead/roadmap/roadmap-general-briefs.pdf adresinden alındı
- Bommer, M., ve Jalajas, D. (2004). Innovation sources of large and small technology-based firms. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 51(1), 13–18.

- Borsa İstanbul A.Ş. (2024). *BIST Sürdürülebilirlik 25 Index*. Ocak 10, 2025 tarihinde <https://borsaistanbul.com/en/index/xsd25> adresinden alındı
- Borusan Holding. (2024). *Sustainability reports*. Aralık 10, 2025 tarihinde <https://www.borusan.com/en/sustainability/our-reports> adresinden alındı
- Burawat, P. (2019). The relationships among transformational leadership, sustainable leadership, lean manufacturing and sustainability performance in Thai SMEs. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(6), 1014–1036. doi:10.1108/IJQRM-09-2017-0178
- Cagnin, C., Loveridge, D., ve Butler, J. (2005). Business sustainability maturity model. *In Business Strategy and the Environment Conference, 2005*, s. 4-5.
- Cemaloğlu, N. (1997). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 51(1), 73-114.
- Christensen, C., Baumann, H., Ruggles, R., ve Sadtler, T. (2006). Disruptive innovation for social change. *Harvard Business Review*, 84(12), 94–101.
- Cicero, L. ve Pierro, A. (2007). Charismatic leadership and organizational outcomes: The mediating role of employees' work-group identification. *International Journal of Psychology*, 42(5), 297-306. doi: 10.1080/00207590701248495
- Clark, K. (2013). Sustainability and organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 112(2), 231–245.
- Coblentz, J. (2002). Organizational sustainability: The three aspects that matter. *ERNWACA's First Strategy Session*. Dakar: ERNWACA.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.)*. New York: Routledge.
- Cohen, J. C. (2013). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. New Yourk: Routledge.

- Collier, J., ve Esteban, R. (2007). Corporate Social Responsibility and Employee Commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16, 19–33. doi: 10.1111/j.1467-8608.2006.00466.x
- Conger, J. A. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. London: Sage publications.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Crossan, M., ve Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x
- Çelik, V. O. (2024). Spor Alanında Karizmatik Liderlerin Grup Bütünlüğü Üzerindeki Etkileri. *The Journal of Academic Social Science*, 14(14), 104-122.
- Çelikbaş, A. (2016). *Sürdürülebilirliği Temel Alan evre eğitiminin ortaokul öğrencilerinin çevresel davranışlarına ve sürdürülebilir çevre tutumlarına etkisi*. Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Dede, N. (2019). Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Lidere Olan Güvenin Aracı Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1923-1943. doi:10.15295/bmij.v7i4.1250
- Demirbilek, M., ve Çetin, M. (2021). Okul müdürlerinin sürdürülebilir yönetim davranışları. *International Journal of Management and Administration (IJMA)*, 1–36. doi:10.29064/ijma.885212
- Demirtas, O. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of business ethics*, 130(1), 59-67.

- Dinç, M., ve Aydemir , M. (2014). Ethical leadership and employee behaviours: An empirical study of mediating factors. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 9(3), 293–312. doi:10.1504/IJBGE.2014.064738
- Doane, D., ve MacGillivray, A. (2001). *Economic sustainability: The business of staying in business*. London: New Economics Foundation.
- Doğan Holding 2009. (2009, Ağustos 14). *Doğan Holding Won the ARC Award for its 2008 Annual Report*. 3 Mayıs 2025 tarihinde https://www.doganholding.com.tr/en/news-bulletins/news-bulletins/doganholding-won-the-arc-award-for-its-2008-annualreport/?utm_source=chatgpt.com adresinden alındı
- Doğan Holding. (2024). *Sürdürülebilirlik raporu 2024*. Ocak 22, 2026 tarihinde <https://www.doganholding.com.tr/media/kwcd2jg1/dogan-holding-2024-surdurulebilirlik-raporu.pdf> adresinden alındı
- Doğan Holding. (2025 a, Mayıs 3). *Yönetim Kurulu*. Doğan Holding Yönetim Kurulu 3 Mayıs 2025 tarihinde <https://www.doganholding.com.tr/kurumsal/yonetim-kurulu/> adresinden alındı
- Doğan Holding. (2025 b, Mayıs 3). *Tarihçemiz*. Doğan Holding. (2025b). *Tarihçemiz*. 3 Mayıs 2025 tarihinde <https://www.doganholding.com.tr/kurumsal/tarihcemiz/> adresinden alındı
- Doğan Holding. (2025, Ocak 6). *Doğan Holding’de Bayrak Değişimi*. 3 Mayıs 2025 tarihinde <https://www.doganholding.com.tr/haberler-ve-bultenler/haberler-ve-bultenler/dogan-holding-de-bayrak-degisimi/> adresinden alındı
- Doğan Holding. (2025 e, Mayıs 3). *Kurucumuz*. Doğan Holding Kurucumuz 3 Mayıs 2025 tarihinde <https://www.doganholding.com.tr/kurumsal/kurucumuz/> adresinden alındı
- Doğan Holding. (2025c, Mayıs 2). *Ortaklık Yapısı*. Doğan Holding Ortaklık Yapısı 3 Mayıs 2025 tarihinde <https://www.doganholding.com.tr/kurumsal/ortaklik-yapisi/> adresinden alındı

- Doğan Holding. (2025d, Mayıs 3). *Yatırımcı İlişkileri*. Doğan Holding Yatırımcı İlişkileri 3 Mayıs 2025 tarihinde <https://www.doganholding.com.tr/yatirimci-iliskileri/sirket-bilgileri/> adresinden alındı
- Doğan Holding A.Ş. (2024). *Doğan Holding Sürdürülebilirlik Raporu*. İstanbul: Doğan Holding A.Ş.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Harper & Row.
- Du Plessis, C. (2002). Agenda 21 for sustainable construction in developing countries. *CSIR Report BOU E*, 2(5), 204. Aralık 27, 2025 tarihinde <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB4162.pdf> adresinden alındı.
- Durak, Y., ve Muslu, G. (2023). Adölesanların sağlıklı yaşam tarzı inançları ile sürdürülebilir yaşama yönelik farkındalıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Unika Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 588–600.
- Dünya Gazatesi. (2023, Mayıs 1). *Doğan Holding Yönetim Kurulu Başkanı: Sürdürülebilirlik en önemli meselemiz olmalı*. 3 Mayıs 2025 tarihinde <https://www.dunya.com/sirketler/dogan-holding-yonetim-kurulu-baskani-surdurulebilirlik-en-onemli-meselemiz-olmali-haberi-692662> adresinden alındı
- Dyllick, T., ve Hockerts, K. (2022). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(1), 130–141.
- Dyllick, T., ve Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156–174.
- Eagly, A. H. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 111(1), 27. Aralık 27, 2025 tarihinde chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://mlkrook.org/pdf/Eagly_1992.pdf adresinden alındı.

- Eccles, R., ve Ioannou, I. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. doi:10.1287/mnsc.2014.1984
- Eccles, R., ve Klimenko, S. (2019). The investor revolution. *Harvard Business Review*, 97(3), 106–116. Aralık 27, 2025 tarihinde <https://hbr.org/2019/05/the-investor-revolution> adresinden alındı.
- Eccles, R., ve Krzus, M. (2010). *One report: Integrated reporting for a sustainable strategy*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Eczacıbaşı Topluluğu. (2024). *Integrated sustainability reports*. Eczacıbaşı Holding. Aralık 10, 2025 tarihinde <https://www.eczacibasi.com.tr/en/sustainability/reports> adresinden alındı
- Ehtiyar, Y. T. (2011). Başarının Temek Aktörleri: Vizyoner Liderler. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 6(24). Aralık 27, 2025 tarihinde [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/179339](https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/179339) adresinden alındı.
- Elkington, J. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Erbay, E., ve Özden, M. (2018). Kentler sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesine nasıl yardımcı olabilirler? *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 7(4), 255–268.
- Erdogan, B., ve Bauer, T. (2015). Leader–member exchange theory. *The Oxford handbook of leadership and organizations* (s. 413-421). içinde
- Ferdig, M. (2007). Sustainability leadership: Co-creating a sustainable future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25–35.

- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics (5th ed.)*. London: SAGE Publications.
- Francis, D., ve Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25(3), 171–183.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge university press.
- Frese, M., Beime, S., ve Schoenborn, S. (2003). Action training for charismatic leadership: Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. 56(3), 671-698.
- Freud, S. (1921). *L'identification. Essais de psychanalyse*, 126. Paris: Payot
- Fromm, E. (1941). *Die furcht vor der freiheit*. Stuttgart: Deutscher Taschenbuch Verlag
- García-Guiu, C. M. (2016). Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion. The mediating role of group identification and cohesion. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 145-152. doi: 10.1016/j.rpto.2016.06.002.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., ve Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401–416. doi:10.1016/j.jclepro.2018.06.240
- Gladwin, T., Kennelly, J., ve Krause, T. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874–907.
- Global Compact Türkiye. (2023). *Sürdürülebilir kalkınma amaçları*. Aralık 27, 2025 tarihinde Global Compact Türkiye <https://www.globalcompactturkiye.org/> adresinden alındı

- Global Reporting Initiative. (2006). *Sustainability reporting guidelines (G3)*. Amsterdam: Global Reporting Initiative.
- Groves , K., ve LaRocca, M. (2011). Responsible leadership outcomes via stakeholder CSR values. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 37–55. doi:doi/10.1007/s10551-011-1019-2
- Guo, Y., Omenihu, C., Brahma, S., ve Nwafor, C. (2025). Short-term impact of ESG performance on default risk under the green transition of energy sector: evidence in China. *Administrative Sciences*, 15(9), 353. doi:10.3390/admsci15090352
- Güçel, C., Tokmak, İ., ve Turgut, H. (2012). The relationship of ethical leadership among organizational trust, affective commitment, and job satisfaction: Case study of a university. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4(2), 101–110.
- Gül, H. ve Çöl, G., (2010). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4).
- Gül, H. . (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma/A Research on the Relationship Between Charismatic Leadership and Organizational Culture. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1).
- Gül, H. (2002). Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma. (Yayın No: 137791) (Doktora Tezi, Gebze. Yüksek Teknoloji Enstitüsü) https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=6Gk0OEkd8qdlSq2NHC_kMg&no=7TCx5URA3TyDPw6kQbgLNQ
- Güngör, B. ve Turan, E. (2021). Karizmatik lider algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: Kastamonu ilindeki siyasi partilerde bir araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 861-880.

- Hahn, T., ve Scheermesser, M. (2006). Approaches to corporate sustainability among German companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(3), 150–165.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014. doi : doi.org/10.2307/258963
- Hitchcock, D., ve Willard, M. (2009). *The business guide to sustainability: Practical strategies and tools for organizations*. London: Routledge.
- Hofstede, G. (2019). *Geert Hofstede cultural dimensions*. Aralık 27, 2025 tarihinde [chromeextension://efaidnbmninnnibpcajpglclefindmkaj/https://www.taylortrainin.com/clients/mcc/Hofstede_Cultural_Dimension_Explained\(external\).pdf](https://chromeextension://efaidnbmninnnibpcajpglclefindmkaj/https://www.taylortrainin.com/clients/mcc/Hofstede_Cultural_Dimension_Explained(external).pdf) adresinden alındı.
- Hoşkara, E. (2007). Ülkesel koşullara uygun sürdürülebilir yapım için stratejik yönetim modeli. Yayın no. 222018) [Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=qB46CAaqZwIQYWYGDMK8Ug&no=hfxQTEf5crkp-s2TkMLZfw>
- House, R.J., Arnold, H.J., Evans, M.G., Kolodny, H., ve Motiwidlo, S.J. (2011). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Aralık 25, 2025 tarihinde chrome-extension://efaidnbmninnnibpcajpglclefindmkaj/https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED133827.pdf adresinden alındı.
- Howard-Grenville, ve Jennifer , A. (2006). Inside the “Black Box”: How organizational culture and subcultures inform interpretations and actions on environmental issues. *Organization & Environment*, 19(1), 46–73. doi:10.1177/1086026605285739
- Howell, J. M. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation? *Academy of Management Perspectives*, 6(2), 43-54.
- Howell, J., ve Frost, P. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 243-269.

- Howell, J., ve Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96–112.
- Ireland, R. D. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*. *Academy of Management Perspectives*, 13(1), 43-57.
- Jennings, P., ve Zandbergen, P. (1995). Ecologically sustainable organizations: An institutional approach. *Academy of Management Review*, 20(4), 1015–1052.
- Joo, B.-K., ve Park , S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482–500. doi:10.1108/01437731011069999
- Joyce, A., ve Paquin, R. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. doi:10.1016/j.jclepro.2016.06.067
- Kahya, C. (2012). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü. (Yayın no. 357467) [Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi].
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=HRY0AtRMzO4bshElqMSGmA&no=j0MiFVdLtpR0zLdd5IGcpw>
- Kantabutra, S., ve Ketprapakorn, N. (2020). Toward a theory of corporate sustainability: A theoretical integration and exploration. *Journal of Cleaner Production*, 270, 122292. doi:10.1016/j.jclepro.2020.122292
- Kara, E., ve Bozkurt, Ş. (2021). Dönüşümcü liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi. *EKEV Akademi Dergisi*, 87, 143-160.
- Karaçuha, E., ve Pado, G. (2018). Dijital inovasyon stratejisi yönetimi. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)*, 3(1), 118–130. doi:10.21733/ibad.370586

- Karasar, N. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler* (33. bs.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karim, A. P., Purnomo, H. ve Fikriyah, F., (2020). A charismatic relationship: how a Kyai's charismatic leadership and society's compliance are constructed? *Journal Of Indonesian Economy & Business*, 35(2). doi: 10.22146/jieb.54705
- Ketprapakorn, N., ve Kantabutra, S. (2019). Culture development for sustainable SMEs: Toward a behavioral theory. *Sustainability*, 11(9), 2629. doi:https://doi.org/10.3390/su11092629
- Ketprapakorn, N., ve Kantabutra, S. (2022). Toward an organizational theory of sustainability culture. *Sustainable Production and Consumption*, 32, 638–654. doi:https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.05.020
- Kets de Vries, M. (2011). *The Leadership Mystique: A User's Manual for the Hum. an Enterprise'*. Prentice Hall, Great Britain. doi: 10.4102/sajip.v28i3.25
- Khan, M. (1995). Concepts, definitions, and key issues in sustainable development: The outlook for the future. *Proceedings of the 1995 International Sustainable Development Research Conference*, (s. 2–13). Manchester.
- Ki, E.-J., ve Shin, S. (2015). Organization sustainability communication (OSC): Similarities and differences of OSC messages in the United States and South Korea. *Computers in Human Behavior*, 48, 36-43. doi:10.1016/j.chb.2015.01.029
- Kirkpatrick, S. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of applied psychology*, 81(1), 36.
- Kıyat Dayanç, B., ve Geyik, E. (2019). Dönüşümcü liderlikğin Örgütsel Bağlılığa Erkisi. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 223-236. doi:doi.org/10.26468/trakyasobed.471048

- Koç Holding A.Ş. (2024). *Koç Holding Sürdürülebilirlik Raporu 2024*. İstanbul: Koç Holding A.Ş. chrome- Aralık 25, 2025 tarihinde [extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cdn.koc.com.tr/cmscontainer/kocholding/media/koc/05surdurulebilirlik/raporlar/koc-toplulugu-surdurulebilirlik-raporu-2024.pdf](https://cdn.koc.com.tr/cmscontainer/kocholding/media/koc/05surdurulebilirlik/raporlar/koc-toplulugu-surdurulebilirlik-raporu-2024.pdf) adresinden alındı
- Köşker, N., ve Gürer, M. (2020). Sürdürülebilirlik çerçevesinde yeşil örgüt kültürü. *Ekonomi İşletme Siyaset Ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 6(1), 88-109.
- Kulaksız, S., ve Gülcan, B. (2022). Uygun İş Yaklaşımı Bağlamında Gençlerin İstihdam Olanaklarının Artırılması. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 42, 314-348. doi:10.14520/adyusbd.1059558
- Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir işletmeler için kurumsal sürdürülebilirlik ve içsel unsurları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 227–242.
- Küresel Amaçlar. (2023). *Sürdürülebilir kalkınma amaçları*. İstanbul. Aralık 25, 2025 tarihinde <http://www.surdurulebilirkalkinma.gov.tr/amaclari/> adresinden ulaşıldı.
- Landrum, N. (2018). Stages of corporate sustainability: Integrating the strong sustainability worldview. *Organization & Environment*, 31(4), 287–313.
- Leithwood, K., Jantzi D., SHins H., ve Dart B.,(1992). Transformational Leadership and School Restructuring. Aralık 25, 2025 tarihinde chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://files.eric.ed.gov/fulltext/E D342126.pdf adresinden alındı.
- Levine, K. (2007). Communicating charisma: Developing the Charismatic Leadership Communication Scale. *International Communication Association Annual Conference*. New York: Routledge.
- Loach, K., Rowley, J., ve Griffiths, J. (2017). Cultural sustainability as a strategy for the survival of museums and libraries. *International Journal of Cultural Policy*, 23(2), 186–198. doi: 10.1080/10286632.2016.1184657

- Lozano, R. (2008). Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of Cleaner Production*, 16(17), 1838–1846. doi: 10.1016/j.jclepro.2008.02.008
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32–44. doi: 10.1002/csr.1325
- Lubin, D., ve Esty, D. (2010). Sürdürülebilirlik Zorunluluğu. *Harvard Business Review* 88(5), 42–50. Aralık 25, 2025 tarihinde <https://hbr.org/2010/05/the-sustainability-imperative> adresinden alındı.
- Max, W. (1947). *Max Weber: The Theory of Social and Economic Organization*. Translated by Henderson AM, Parsons Talcott. Edited by Parsons Talcott. New York: Oxford University Press.
- McKinsey & Company 2023. (2023, April 20). *Patagonia shows how turning a profit doesn't have to cost the earth*. Aralık 25, 2025 tarihinde <https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/our-insights/patagonia-shows-how-turning-a-profit-doesnt-have-to-cost-the-earth> adresinden alındı
- Meadows, D., Meadows, D., Randers, J., ve Behrens, W. (1972). *The limits to growth*. Aralık 25, 2025 tarihinde [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Limits-to-Growth-digital-scan-version.pdf](https://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Limits-to-Growth-digital-scan-version.pdf) adresinden alındı.
- Mehrabian, A. (1977). *Silent messages*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Men, L. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. doi:<https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Merchant, K. (2012). Gender differences in communication styles, influence, and leadership. *Claremont Colleges Digital Theses*.

- Morelli, J. (2011). Environmental sustainability: A definition for environmental professionals. *Journal of Environmental Sustainability*, 1(1), 19–27.
- Mushtaq, A. Q. (2019). Influence of age and experience on leadership styles. *Asian Journal of Managerial Science*, 8(1), 48-52.
- Naktiyok, A. (2006). E-liderlik: E-liderlik özelliklerinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 19–40.
- Nemli, E. (2004). *Sürdürülebilir Kalkınma: Şirketlerin Çevresel ve Sosyal Yaklaşımları*. Ankara: Filiz Kitapevi.
- Ng, T. W., ve Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 31(5), 677–718. doi:1111/j.1744-6570.2010.01184.x
- Nguyen, H., ve Kanbach, D. (2023). Toward a view of integrating corporate sustainability into strategy: A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(2), 962–976. doi:doi.org/10.1002/csr.2611
- Niedlich, S. K. (2020). Cultures of sustainability governance in higher education institutions: A multi-case study of dimensions and implications. *Higher Education Quarterly*, 74(4), 373-390.
- Nwoba , A., Boso , N., ve Robson, M. (2021). Corporate sustainability strategies in institutional adversity: Antecedent, outcome, and contingency effects. *Business Strategy and the Environment*, 787–807. doi:10.1002/bse.2654
- Oliveira , A., Ferreira , J., ve Silva, M. (2025). Integrating the Sustainable Development Goals into corporate strategy: The case of EDP Group. *Administrative Sciences*, 15(7), 253. doi:10.3390/admsci15070253
- Online Etymology Dictionary. (2021). *Sustainability*. Aralık 25, 2025 tarihinde <https://www.etymonline.com/word/sustain> adresinden alındı

- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü Transformational Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Öztunç, M. ve Yıldırım, G. (2021). Gender communication and leadership: A qualitative research in managerial level. *Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi*, 38, 477-496. doi.org/10.17829/turcom.930886
- Padilla, A. H. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The leadership quarterly*, 18(2), 176-194. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.03.001
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. Routledge.
- Paulraj, A. (2011). Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability. *Journal of Supply Chain Management*, 47(1), 19–37.
- Pierli G, Murmura F and Palazzi F (2022) Women and Leadership: How Do Women Leaders Contribute to Companies' Sustainable Choices?. *Front. Sustain.* 3:930116. doi: 10.3389/frsus.2022.930116
- Podsakoff, P. M. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Porter, M., ve Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review* 89, 62-77. Aralık 25, 2025 tarihinde <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value> adresinden alındı.
- Price, T. (2017). *Leadership ethics: An introduction* (2 b.). Cambridge: Cambridge University Press.

- Ranganathan, J. (1998). Sustainability rulers: Measuring corporate environmental and social performance. *Sustainability Enterprise Perspective*, 1(11). Aralık 25, 2025 tarihinde https://pdf.wri.org/sustainability_rulers.pdf adresinden alındı.
- Rimanoczy, I. (2020). *The sustainability mindset principles: A guide to developing a mindset for a better world*. New York: Routledge.
- Robertson, J., ve Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176–194. doi:10.1002/job.1820
- Sabancı Jolding A.Ş. (2024). Sürdürülebilirlik 2024 Raporu. <https://surdurulebilirlik.sabanci.com/2024/> adresinden alındı
- Sangwan, K., Bhakar, V., ve Digalwar, A. (2018). Sustainability assessment in manufacturing organizations: Development of assessment models. *Benchmarking: An International Journal*, 25(3), 994–1027.
- Saraç, B., ve Alptekin, N. (2017). Türkiye’de illerin sürdürülebilir kalkınma göstergelerine göre değerlendirilmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(1), 1–28.
- Sarıkaya, M. (2009). *Kurumsal sürdürülebilirlikte paydaş yaklaşımı. Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik*, Edt. Senem Besler. İstanbul: Beta Yayınları.
- Schaltegger, S., Hörisch, J., ve Freeman, R. (2019). Business cases for sustainability: A stakeholder theory perspective. *Organization & Environment*, 32(3), 191-212. doi:10.1177/1086026617722882
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership (Vol. 2)*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Sezen-gültekin, G. ve Argon, T. (2020). Development of organizational sustainability scale. *Sakarya University Journal of Education*, 10(3), 507-531. doi: 10.19126/suje.757529

- Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 19–47. doi: 10.1016/1048-9843(95)90003-9
- Shamir, B., House, R., ve Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594. doi: 10.1287/orsc.4.4.577
- Sıgır, Ü. ve Dinçer, A.P. (2013). İşletmelerde İstihdam Biçimleri ve Liderlik Tarzlarının Çatışma Yönetimi Tarzlarıyla Uyumlandırılmasına Yönelik Öneriler İ. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 195-213.
- Sırakaya, Y. (2024). *Çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi*. St. Clements University Publication. Aralık 10, 2025 tarihinde <https://stclements.online/wp-content/uploads/2024/02/Dr. Yeşim-Sırakaya. E-Kitap-2-1.pdf> adresinden alındı
- Sökmen, A. (2012). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Steurer, R., Langer, M., Konrad, A., ve Martinuzzi, A. (2005). Journal of Business Ethics. *Corporations, stakeholders and sustainable development I: A theoretical exploration of business–society relations.*, 61(3), 263–281.
- Swinton, S., Lupi, F., Robertson, G., VE Hamilton, S. (2003). Ecosystem services and agriculture: Cultivating agricultural ecosystems for diverse benefits. *Journal Article*, 64(2), 245–252.
- Székely, F., ve Vom Brocke, J. (2017). What can we learn from corporate sustainability reporting? Deriving propositions for research and practice from over 9,500 corporate sustainability reports published between 1999 and 2015 using topic modelling technique. *PloS one*, 12(4). Aralık 25, 2025 tarihinde <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0174807> adresinden alındı.
- Büyüköztürk, Şener. (2024). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum (Güncel baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.

- Şahin, A. T. (2015). Kamu yönetiminde liderlik: Yönetici ve çalışanların liderlik algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 18(2), 73-96.
- Taşgit, Y., ve Temiz-Sert, S. (2021). Liderlik tarzlarının örgütsel yapıya yansımaları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 530–550.
- Tavşancıl, E. (2019). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi (6. baskı)*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tayfun, R. (2014). *Etkili iletişim ve beden dili*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Thakhathi, A., Le Roux, C., ve Davis, A. (2019). Sustainability leaders' influencing strategies for institutionalising organisational change towards corporate sustainability: a strategy-as-practice perspective. *Journal of Change Management*, 19(4), 246-265. doi:10.1080/14697017.2019.1578985
- Thompson, J., Camp, J., Trimble, J., ve Langford, S. (2020). Leadership styles. The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences: Clinical, Applied, and Cross-Cultural Research,. 499-504. doi:10.1002/9781118970843.ch347
- Tıraş, H. H. (2012). Sürdürülebilir kalkınma ve çevre: Teorik bir inceleme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 57–73.
- Tokgöz, N., ve Önce, S. (2009). Şirket sürdürülebilirliği: Geleneksel yönetim anlayışına alternatif. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(1), 249–272.
- Tomova-Shakur, T., North, M.S., Berson, Y. ve Oreg, S. (2024). The age of leadership: Meta-analytic findings on the relationship between leader age and perceived leadership style and the moderating role of culture and industry type. *Personnel Psychology*, 77(4), 1403-1440.doi: :10.1111/peps.12644
- Tosti-Kharas, J., Lamm, E., ve Thomas, T. (2017). Employee beliefs and organizational sustainability practices. *Sustainability Science*, 375–390.

- Töremen, F., Demir, S., ve Korkut, M. (2015). Karizmatik liderlik İletişim Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlama Çalışması. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 3(2), 27-40.
- Tremmel, M. ve Wahl, Ingrid (2023). Gender stereotypes in leadership: Analyzing the content and evaluation of stereotypes about typical, male, and female leaders. *Frontiers in Psychology*, 14, 1034258.
- Tuncer, D., Ayhan, D., Yaşar, M., ve Varoğlu, D. (2016). *Genel işletmecilik bilgileri*. Siyasal Kitabevi.
- Turhan, G.D., Özen, T., ve Albayrak, R. (2018). Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, stratejik önemi ve sürdürülebilirlik performansı ölçümü. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 17–37.
- Tutar, S., ve Anıl Keskin, D. (2024). Sürdürülebilirlik ve kurumsal raporlama: Tarihsel ve kavramsal yaklaşım. *İşletme Akademisi Dergisi*, 5(4), 312–336. doi:10.26677/TR1010.2024.1493
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2016). *Yenilik Araştırması 2016*. Türkiye İstatistik Kurumu. Aralık 10, 2025 tarihinde <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?P=Yenilik-Arastirmasi-2016-24864> adresinden alındı
- Tziner, A. F. (2012). Leadership styles and work attitudes: Does age moderate the relation? *Management Research Review*, 35(4), 293-306.
- Ulus, M. (2018). *Managing human factors for change towards organizational sustainability in tourism organizations*. (Yayın no. 497909) [Yüksek Lisans, Boğaziçi Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=C7ZXaeM8uKABx_g5yLdHcg&no=bRrOcK9Tq0LHgGy43azwiw
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. New York: United Nations.

- United Nations Global Compact ve Accenture. (2010). *A new era of sustainability: UN Global Compact–Accenture CEO study*. New York: United Nations Global Compact & Accenture.
- United Nations Global Compact. (2024). *UN Global Compact Progress Report 2024*. New York: United Nations Global Compact.
- Van Marrewijk, M., ve Werre, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 107–119.
- Vaughan-Johnston, T. I. (2021). Age differences in leadership positions across cultures. *Frontiers in psychology*, 12, 703831.
- Vidal, N., ve Van Buren, H. (2020). *Business collective action for corporate sustainability* (Cilt 162). Bingley: Emerald Publishing Limited. doi:10.1108/S2514-175920200000004007
- Vladimirova, K. ve Le Blanc, D. (2016). Exploring links between education and sustainable development goals through the lens of UN flagship reports. Sustainable Development,. *Sustainable Development*, 24(4), 254-271.
- Wagner, S., Bicen, P., ve Hall, Z. (2010). The role of corporate sustainability performance for economic performance: A firm-level analysis of moderation effects. *Ecological economics*, 69(7), 1553-1560.
- Waldman, D., Siegel, D., ve Javidan, M. (2006). Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1703–1725. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00642.x
- Wals, A., ve Schwarzin, L. (2012). Fostering organizational sustainability through dialogic interaction. *The Learning Organization*, 19(1), 11-27.
- Wang, L., ve Lin, L. (2007). A methodological framework for the triple bottom line accounting and management of industry enterprises. *International Journal of Production Research*, 45(5), 1063-1088.

- WCED. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology (Vol. 2)*. Berkley. Los Angeles. London : University of California Press.
- White, A. (1999). Sustainability and the accountable corporation. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 41(8), 30–43.doi: 10.1080/00139159909604786
- Wikström, P. (2010). Sustainability and organizational activities—three approaches. *Sustainable Development*, 18(2), 99–107.doi : doi.org/10.1002/sd.449
- World Health Organization. (2023). *Sustainable development goals and health*. Geneva: World Health Organization Aralık 10, 2025 tarihinde. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240074323> adresinden alındı
- Wright, T., ve Bonett, D. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1183–1190. doi:10.1037/0021-9010.87.6.1183
- Yavuz, V. (2010). Sürdürülebilirlik kavramı ve işletmeler açısından sürdürülebilir üretim stratejileri/concept of sustainability and sustainable production strategies for business practices. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), 63–86.
- Yavuz, A. (2020). *Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları: Sık Kullanılan İstatistiksel Analizler ve Açıklamalı SPSS Çözümleri*. İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations (8th ed.)*. Boston: Pearson Education.
- Žalėnienė, I. ve Pereira, P. (2021). Higher education for sustainability: A global perspective. *Geography and Sustainability*, 2(2), 99-106. doi: 10.1016/j.geosus.2021.05.001

Zemke, K.K. (2013). *Determining the elements of sustainability in academic nursing clinical practices*, 2013-11 Aralık 10, 2025 tarihinde <https://hdl.handle.net/11299/161968> adresinden alındı

Zientara, P., ve Zamojska, A. (2018). Green organizational climates and employee pro-environmental behaviour in the hotel industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1142-1159.



EKLER

EK-1 Örgütsel Sürdürülebilirlik Hedeflerine Ulaşmada Karizmatik Liderlik İletişiminin Rolü: Doğan Holding Örneği Anket Formu

Değerli katılımcı,

Bu anket formu, örgütsel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada karizmatik liderlik iletişiminin rolü hakkında, Doç. Dr. Hikmet Tosyalı danışmanlığında yürütülen doktora tezi araştırmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Ankette yer alan hiçbir sorunun doğru veya yanlış cevabı yoktur. Araştırmadan sağlıklı sonuçlar elde edilebilmesi için yanıtlarınızı içtenlikle ve düşünerek vermeniz son derece önemlidir.

Araştırmada gönüllülük esastır. Vereceğiniz yanıtlar bu araştırmanın amacı dışında hiçbir yerde kullanılmayacaktır.

Anketi doldurarak zaman ayırdığınız ve katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Menekşe Ahbab
Maltepe Üniversitesi
İletişim Bilimleri Doktora Programı

Görev yaptığınız şirketin Genel Müdürü ile ilgili aşağıda verilen ifadelere katılma derecenizi, ilgili seçeneği işaretleyerek belirtiniz

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışanlar için empati yapabilir.					
2. Ne zaman konuşacağını ve ne zaman dinleyeceğini bilir.					
3. İletişim kurarken hazırlıklıdır.					
4. Etkileyici konuşma yeteneğine sahiptir.					
5. İletişim esnasında göz temasını sürdürür.					
6. İletişim esnasında kişileri rahatlatır.					

7. Coşkuludur.					
8. Fikirleri bellidir.					
9. İkna edicidir.					
10. Topluluk önünde konuşurken rahattır.					

Görev yaptığınız şirket ile ilgili aşağıda verilen ifadelere katılma derecenizi, ilgili seçeneği işaretleyerek belirtiniz

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
11. İnsanların ne istediğini anlar.					
12. İnsanların neye ihtiyacı olduğunu anlar.					
13. Sık sık gülümser.					
14. Şirkettekilerin kendi fikirlerini paylaşmasını ister.					
15. Şirkettekilerin kendi görüşlerini paylaşmasını ister					
16. Çeşitli geri dönüşüm etkinlikleri (atık pil kutusu, kağıt toplama vb.) düzenler.					
17. Doğa dostu ürünler (ekolojik kağıtlar, doğal temizlik malzemeleri, organik gıdalar vb.) kullanır.					
18. Doğanın korunması için sosyal sorumluluk projeleri (Doğaya Dokun, Denizlerimiz Mavi Kalsın vb.) yürütür.					
19. Kaynakların (elektrik, su, doğalgaz vb.) tasarruflu kullanımına ilişkin etkinliklerde bulunur.					
20. Çevre kirliliği hakkında eğitimler (kirliliğin türleri, önlenmesi vb.) verir.					
21. Çevre ile ilgili faaliyetlere (ağaç dikme, atık toplama vb.) aktif katılım sağlar.					
22. Sahip olduğu kültürel değerlerinin yıldan yıla aktarılacağına inanır.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
23. Kültürünü belirli simgeler (flama, rozet, arma vb.) aracılığı ile ya�atmaktadır.					
24. Kültürü geçmiş, bugün ve gelecek arasında bir köprü olarak görür.					
25. Kurulu� yıldönümü gibi özel günlere ilişkin etkinlikler düzenleyerek kültürünü yaşatmaya çalışır.					
26. Geçmiş deneyimlerden faydalanmayı bir kültür haline getirmiştir.					
27. Bünyesinde yeni i�e ba�layan çalışanlarının oryantasyonu için etkinlikler (tanı�ma toplantısı, i�e uyum eğitimi vb.) düzenler.					
28. Çalışanlar arasında dışlama, yalnız bırakma eylemlerinin önüne geçmek için uygulamalar yapar.					
29. Kişi istismarının (sömürü, ihmal vb.) �n�ne geçilmesi için eğitimler vererek farkındalık yaratır.					
30. Toplumsal fayda için sosyal sorumluluk projeleri (engelliler, yaşlılar, yoksullar için etkinlikler vb.) yürütür.					
31. Her çalışanın eşit muamele görmesi adına çaba gösterir.					
32. Her çalışanın eşit muamele görmesi adına çaba gösterir.					
33. Şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışına sahiptir.					
34. �alı�anlarının değerlerine saygı duyar.					
35. B�t�cesini ihtiyaçları doğrultusunda etkili biçimde kullanır.					
36. Etkili tasarruf programları (akıllı/fotoselli lamba, musluk vb.) uygular.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
37. Yerel ürün satın almaya teşvik etme gibi eylemlerle milli bilinç oluşturmaya çalışır.					
38. Bilinçli tüketim alışkanlığı kazandırılmasına yönelik etkinlikler (tasarruf eğitimi vb.) gerçekleştirir.					
39. Çalışmalarında paydaşları ile iş birliği içindedir.					
40. Değişime uyum sağlayabilecek yenilikçi bir yapıya sahiptir.					
41. Amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürmek için deneyimlerinden yararlanır.					
42. Her koşulda amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürebilecek derecede dayanıklı bir yapıya sahiptir.					
43. Çalışmalarının kesintiye uğramaması için paydaşlar arası bilgi alışverişi yapar.					
44. Çalışanlarının yetenek gelişimine yönelik fırsatlar sunar.					
45. Çalışanları için sürdürülebilir hedefler ortaya koyar.					
46. Çalışanları için kolay anlaşılabilir iş tanımlarına sahiptir.					
47. Resmi görevler dışındaki işlerde gönüllü katılımı esas alır.					
48. Sahip olduğu bilgilerinin geleceğe aktarılmasını sağlamak için örgütsel hafızasını (arşivini) etkili biçimde kullanır.					
49. Amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürmesinde karşılaştığı engelleri aşabilme potansiyeline sahiptir.					
50. Amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürmeyi bir vizyon haline getirmiştir.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
51. Yöneticilerimiz geleceğe şekil vermede isteklidir.					
52. Yöneticilerimiz dünü, bugünü ve yarını birlikte değerlendirebilecek birikime sahiptir.					
53. Yöneticilerimiz kurumumuzda işbirlikçi çalışma ortamı yaratır.					

EK-1 Etik Kurul Kararı

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli “Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge” ile bildirilen 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir



ÖZGEÇMİŞ

Menekşe AHBAB

Eğitim

Derece	Yıl	Üniversite, Enstitü, Anabilim/Anasanat Dalı
Doktora	2023-2026	Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri

Yüksek Lisans 2020-2022 Maltepe Üniversitesi Sosyal Bil. Enstitüsü,
Pazarlama İletişimi

Lisans 2015-2019 İstanbul Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi,
Latin Dili ve Edebiyatı (2015-2019)

İş / İstihdam

Aralık 2023 – Devam Ediyor	CEO Asistanı– Doğan Holding
Şubat 2019 – Devam Ediyor	Öğretim Görevlisi (Toplantı ve Sunum Teknikleri) Marmara Üniversitesi
Ocak 2023 – Ekim 2023	GM Asistanı – Green Transfo SAS
Şubat 2022 – Ocak 2023	Fabrika Direktör Asistanı – Schneider Electric
Temmuz 2020 – Kasım 2021	GM Asistanı – Hewlett Packard Enterprise
Temmuz 2018 – Temmuz 2020	Ofis Müdürü ve Pazarlama Koordinatörü Johnson Controls
Haziran 2016 – Kasım 2017	Üst Düzey Yönetici Asistanı Hewlett Packard Enterprise
Şubat 2013 – Kasım 2013	GM Asistanı – Hewlett Packard Enterprise
2007 – 2008	Yönetici Asistanı – Deloitte
Ocak 2004 – Ocak 2006	GM Asistanı – adidas

