



T.C.

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

**KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN KURUM
KÜLTÜRÜNE ETKİSİNDE DÖNÜŞÜMCÜ
LİDERLİĞİN ROLÜ**

Murat COŞAR

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Tanyeri USLU

İstanbul, 2023

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN KURUM KÜLTÜRÜNE ETKİSİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ROLÜ

Murat COŞAR

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

2023

Murat COŞAR tarafından hazırlanmış ve 16/11/2023 tarihinde sunulmuş KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN KURUM KÜLTÜRÜNE ETKİSİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ROLÜ başlıklı tez İşletme Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak **oy birliği** ile kabul edilmiştir.

Dr. Öğr. Üyesi TANYERİ USLU

Danışman

Tez Savunma Sınavı Jüri Üyeleri:

Dr. Öğr. Üyesi Tanyeri USLU

İşletme Bölümü,

Altınbaş Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül BAYRAKTAROĞLU
GÜNER

İşletme Bölümü,

Altınbaş Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Taşkın SUBAŞI

İşletme Bölümü,

Nişantaşı Üniversitesi

Bu tezin Yüksek Lisans. Tezi olarak bütün şartları sağladığımı beyan ederim.

Tezin Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne teslim tarihi: ____/____/____

Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik davranışlara uygun olarak edinildiğini ve sunulduğunu beyan ederim. Ayrıca, bu kuralların ve davranışların gerektirdiği şekilde, bu çalışmada, orijinal olmayan tüm materyalleri ve sonuçları tamamen alıntı yaptığımı ve referans gösterdiğimi de beyan ederim.

Murat COŞAR

İmzası



ÖNSÖZ

Bu zorlu tez sürecinde benden yardımını hiç esirgemiyen başta tez danışmanım Sayın Dr. Öğretim Üyesi Tanyeri USLU başta olmak üzere, tüm değerli jüri üyelerine vermiş oldukları destekleri ve katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunuyorum. Araştırma anketimize katılan değerli İSKİ çalışanlarına da teşekkürlerimi sunarım. Eğitim dönemi sürecinde benden desteğini hiç geri çekmeyen ve her türlü yardımı sağlayan İSKİ Bakırköy-Zeytinburnu Şube Müdürüm Sayın Özgür DOĞAN'a ve ayrıca maddi ve manevi desteklerini eksik etmeyen her zaman yanımda olan sevgili eşim Sibel COŞAR'a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

ÖZET

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN KURUM KÜLTÜRÜNE ETKİSİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ROLÜ

COŞAR, Murat

Yüksek Lisans, İşletme Ana Bilim Dalı, Altınbaş Üniversitesi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Tanyeri USLU

Tarih: Kasım / 2023

Sayfa: 170

Bu tez çalışmasının amacı, günümüzde iş dünyasında sürdürülebilirlik, kurumların uzun vadeli başarısı ve toplumsal sorumluluğu için önemli bir stratejik öncelik haline gelmesidir. Bu bağlamda, kurumsal sürdürülebilirlik çabalarının başarılı olabilmesi için kurum kültürünün önemi giderek artmaktadır. Bu çalışma, kurumsal sürdürülebilirliğin kurum kültürü üzerindeki etkilerini anlamak ve bu süreçte dönüşümcü liderliğin rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın başlangıcında, sürdürülebilirlik kavramının iş dünyasında nasıl evrildiği ve kurumların bu konudaki çabalarının neden giderek arttığı ele alınmıştır. Ardından, kurum kültürünün sürdürülebilirlik stratejilerini nasıl şekillendirebileceği üzerinde durulmuş ve bu etkileşim sürecinde liderliğin kritik önemi vurgulanmıştır. Dönüşümcü liderlik, çalışmanın merkezine konulmuştur. Dönüşümcü liderlerin vizyoner yaklaşımları, etkileyici iletişim becerileri ve çalışanlar arasında güçlü bir bağ oluşturma yetenekleri, sürdürülebilirlik kültürünün oluşturulmasında etkili bir rol oynayabilir. Bu liderlik yaklaşımının, çalışanların sürdürülebilirlik hedeflerine katılımını artırarak ve kurum kültüründe olumlu değişikliklere öncülük ederek kurumsal sürdürülebilirliği güçlendirmedeki rolü incelenmiştir. Bu bağlamda, çalışma İstanbul ilinde yer alan İSKİ kurumunda beyaz yaka olarak çalışan 568 kişiye anket tekniği yöntemi kullanılarak araştırma yapılmıştır. Elde edilen veriler, dönüşümcü liderliğin sürdürülebilirlik odaklı bir kurum kültürü oluşturmada kilit bir faktör olduğunu ortaya

koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurum Kùltürü, Liderlik, Stratejik Öncelik, Sürdürülebilirlik, Dönüşümcü Liderlik.



ABSTRACT

THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE IMPACT OF CORPORATE SUSTAINABILITY ON CORPORATE CULTURE

COŞAR, Murat

MBA, Business Administration, Altınbaş University

Supervisor: Assoc. Prof. Dr.Tanyeri USLU

Date: November / 2023

Pages: 170

In today's business world, sustainability has become an important strategic priority for the long-term success and social responsibility of organizations. In this context, the importance of corporate culture has become increasingly important for the success of corporate sustainability efforts. This study aims to understand the effects of corporate sustainability on organizational culture and to examine the role of transformational leadership in this process. At the beginning of the study, it is discussed how the concept of sustainability has evolved in the business world and why the efforts of organizations in this regard are increasing. Then, it focuses on how corporate culture can shape sustainability strategies and emphasizes the critical importance of leadership in this interaction process. Transformational leadership is placed at the center of the study. Transformational leaders' visionary approaches, impressive communication skills and their ability to create a strong bond among employees can play an effective role in creating a culture of sustainability. The role of this leadership approach in strengthening corporate sustainability by increasing employee engagement in sustainability goals and leading positive changes in organizational culture is examined. In this context, the study was investigated with the help of a survey technique applied to 568 white-collar employees of ISKI organization in Istanbul province. The findings reveal that transformational leadership is a key factor in

creating a sustainability-oriented organizational culture.

Keywords: Corporate Culture, Leadership, Strategic Priority, Sustainability, Transformational Leadership.



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT.....	viii
TABLO LİSTESİ.....	xv
ŞEKİL LİSTESİ.....	xvii
1. GİRİŞ	1
1.1 PROBLEM DURUMU.....	3
1.2 ARAŞTIRMANIN AMACI	4
1.3 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	4
1.4 SAYILTIKLAR.....	5
1.5 SINIRLILIKLAR.....	5
2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI	7
2.1 SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMININ GELİŞİMİ.....	9
2.2 SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	10
2.2.1 Karbon Ayak İzi.....	10
2.2.2 İklim Değişikliği	10
2.2.3 Yenilenebilir Enerji Kaynakları	11
2.2.4 Biyoçeşitlilik.....	11
2.2.5 Etik Değerler	11
2.3 KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI.....	12
2.4 KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN UNSURLARI	15

2.4.1 Sürdürülebilir Kalkınma	16
2.4.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk	17
2.4.3 Paydaş Teorisi.....	18
2.4.3 Kurumsal Vatandaşlık.....	20
2.4.4 Kurumsal Hesap Verebilirlik Teorisi.....	20
2.4.5 Kurumsal Sosyal Performans.....	22
2.4.6 Kurumsal Yönetişim	23
2.4.7 Kurumsal Öğrenme.....	23
2.4.8 Kurumsal Bilgi Yönetimi ve Transferi	24
2.4.9 Kurumsal Sürdürülebilirlik İletişimi.....	24
2.5 KURUMSAL SÜRDÜREBİLİRLİĞİN BOYUTLARI.....	25
2.5.1 Ekonomik Sürdürülebilirlik	26
2.5.2 Çevresel Sürdürülebilirlik.....	26
2.5.3 Sosyal Sürdürülebilirlik	28
2.6 KURUMSAL SÜRDÜREBİLİRLİĞİN MODELLERİ.....	29
2.6.1 Stead ve Stead Modeli	29
2.6.2 Shrivastava ve Hart Modeli	30
2.6.3 Gladwin ve Arkadaşları Modeli.....	30
2.6.4 Callens ve Tyteca Modeli	31
2.6.5 Van Someren Modeli	32
2.6.6 Welford Modelleri	32
2.6.7 Grosbois Modeli	32
2.7 KÜLTÜR KAVRAMI	33

2.8 KÜLTÜR ÖZELLİKLERİ VE ÇEŞİTLERİ	37
2.9 KÜLTÜRÜN ÖGELERİ	41
2.9.1 İnançlar ve Varsayımlar	42
2.9.2 Değerler, Normlar ve Kurallar	43
2.9.3 Kültürel Semboller.....	43
2.9.4 Dil	45
2.9.5 Efsaneler, Mitler, Kahramanlar, Hikayeler	46
2.9.6 Ritüeller ve Törenler	47
2.9.7 Uygulamalar ve Davranışlar	48
2.10 YÖNETİM TEORİLERİNİN KURUM KÜLTÜRÜNE ETKİSİ	49
2.10.1 Klasik Yönetim Teorisi.....	49
2.10.2 Modern Yönetim Teorisi	50
2.10.3 Teori Z ve Mükemmellik Yaklaşımı.....	50
2.11 KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI	51
2.12 KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ VE İŞLEVLERİ	57
2.13 KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ	57
2.14 KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖGELERİ.....	59
2.14.1 Varsayımlar.....	64
2.14.2 Değerler	64
2.14.3 Semboller	64
2.14.4 Artifaktlar.....	65
2.15 KURUM KÜLTÜRÜ MODELLERİ	67
2.15.1 Geert Hofstede'nin Kültürel Sınıflandırması.....	67

2.15.2 Charles Handy'nin Kurum Kültürü Sınıflandırması.....	68
2.15.3 Cameron ve Quinn'in Kurum Kültürü Sınıflandırması	69
2.15.4 Kets de Vries ve Danny Miller'in Kurum Kültürü Sınıflandırması	70
2.15.5 Toyohiro Kono'nun Kurum Kültürü Sınıflandırması	70
2.15.6 Pheysey'in Kurum Kültürü Sınıflandırması	71
2.16 KURUM KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI.....	71
2.17 KURUM KÜLTÜRÜNÜN DİĞER KURUMSAL SÜREÇLERLE İLİŞKİSİ....	72
2.17.1 Kurum Kültürü ve Kurum İklimi.....	73
2.17.2 Kurum Kültürü ve İletişim.....	74
2.17.3 Sosyalleşme ve Kurum Kültürü	74
2.17.4 Kurum Kültürü ve Globalleşme.....	75
2.18 LİDERLİK KAVRAMI	77
2.19 LİDER İLE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR	79
2.20 LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	80
2.20.1 Özellikler Yaklaşımı	81
2.20.2 Davranışsal Yaklaşım	81
2.20.3 Durumsallık Yaklaşımı	82
2.20.4 Modern Liderlik Yaklaşımları	83
2.21 LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI.....	89
2.21.1 Zorlayıcı Güç	90
2.21.2 Ödül Gücü.....	90
2.21.3 Yasal Güç.....	90
2.21.4 Uzmanlık Gücü	91

2.21.5 Karizma Gücü	91
2.22 DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK KAVRAMI.....	91
2.23 DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖZELLİKLERİ	94
2.24 DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK MODELLERİ	97
2.24.1 Burns'un Dönüştürücü Liderlik Teorisi.....	97
2.24.2 Bass'ın Dönüştürücü Liderlik Teorisi.....	98
2.24.3 Bennis ve Nanus Dönüştürücü Liderlik Teorisi	99
2.24.4 Tichy ve Devanna Dönüştürücü Liderlik Teorisi	100
2.25 DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK BOYUTLARI	101
2.26 DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖNEMİ.....	102
3. YÖNTEM.....	104
3.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER.....	104
3.2 VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ	107
3.2.1 Veri Toplama Araçları	108
3.2.1.1 Kurum kültürü ölçeği.....	108
3.2.1.2 Dönüşümcü liderlik ölçeği.....	116
3.2.1.3 Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği.....	121
4. BULGULAR.....	130
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	144
REFERANSLAR	148
EK A.....	154

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 3.1: Katılımcıların Demografik Verileri	107
Tablo 3.2 Kurum Kültürü Ölçeği KMO Testi İstatistikleri	109
Tablo 3.3: Kurum Kültürü Ölçeği Ortak Faktör Varyansı	109
Tablo 3.4: Kurum Kültürü Ölçeği Varyans Değeri Dağılımı	110
Tablo 3.5: Kurum Kültürü Ölçeği Faktörü Yük Değerleri	111
Tablo 3.6: Kurum Kültürü Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	113
Tablo 3.7: Kurum Kültürü Ölçeği Ölçüm Modeli	113
Tablo 3.8: Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeğine, Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine ve Kurum Kültürü Ölçeğine Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	116
Tablo 3.9: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği KMO Testi İstatistikleri	117
Tablo 3.10: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Ortak Faktör Varyansı	117
Tablo 3.11: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Varyans Değeri Dağılımı	118
Tablo 3.12 Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Faktörü Yük Değerleri	119
Tablo 3.13: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	120
Tablo 3.14: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Ölçüm Modeli	120
Tablo 3.15 Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği KMO Testi İstatistikleri	123
Tablo 3.16: Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği Ortak Faktör Varyansı	123
Tablo 3.17: Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği Varyans Değeri Dağılımı	125
Tablo 3.18: Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği Faktörü Yük Değerleri	126
Tablo 3.19: Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	127
Tablo 3.20: Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği Ölçüm Modeli	128
Tablo 4.1: Yol katsayıları ve Hipotez Testi Sonuçları	131
Tablo 4.2: Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri	132

Tablo 4.3: Aracılık Analizi.....	133
Tablo 4.4: Dolaylı Etki için Önyüklemeye Sonuçları (Dönüşümcü liderliğin Kurumsal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Dolaylı Etkisi).....	133
Tablo 4.5: Ara Değişken Etkisi Hipotezleri ve Yol Katsayıları.....	136
Tablo 4.6. Kurum Kültürü Ölçeği Cinsiyet Değişkeni T Testi	137
Tablo 4.7: Kurum Kültürü Ölçeği Yaş Değişkeni ANOVA Testi	137
Tablo 4.8 Kurum Kültürü Ölçeği Medeni Durum Değişkeni T Testi	138
Tablo 4.9: Kurum Kültürü Ölçeği Öğrenim Durumu Değişkeni ANOVA Testi	139
Tablo 4.10: Kurum Kültürü Ölçeği Çalışma Süresi Değişkeni ANOVA Testi.....	140
Tablo 4.11: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Cinsiyet Değişkeni T Testi.....	141
Tablo 4.12: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Yaş Değişkeni ANOVA Testi.....	141
Tablo 4.13: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Medeni Durum Değişkeni T Testi.....	142
Tablo 4.14: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Öğrenim Durumu Değişkeni ANOVA Testi.....	142
Tablo 4.15: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Çalışma Süresi Değişkeni ANOVA Testi	143

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli	104
Şekil 3.2: Kurum Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diyagramı	115
Şekil 3.3: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diyagramı	122
Şekil 3.4: Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diyagramı	129



1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında, kurumlar sadece finansal başarıları üzerinden değil, aynı zamanda çevresel, sosyal ve etik sorumluluklarına yönelik tutumlarıyla da değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik kavramı iş dünyasında giderek daha fazla önem kazanmış, şirketlerin sadece kâr hedeflerini değil, aynı zamanda çevresel ve toplumsal etkilerini düşünmelerini gerektiren bir zorunluluk haline gelmiştir. Sürdürülebilirlik, sadece bir moda değil, aynı zamanda uzun vadeli başarının ve toplumsal sorumluluğun bir stratejik önceliği olarak kabul edilmektedir.

Bu bağlamda, kurumlar sürdürülebilirlik ilkelerini benimsemeye ve uygulamaya yönelik çabalarını artırmaktadır. Ancak, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma çabalarının başarılı olabilmesi için kurum içindeki kültürün bu hedeflere uygun bir şekilde şekillenmesi gerekmektedir. Kurum kültürü, bir organizasyonun değerleri, normları, davranış biçimleri ve iş yapma şekli ile ilgili temel unsurları içerir. Bu unsurlar, kurumun çalışanlarına ve paydaşlarına nasıl bir varlık olduğunu anlatan bir anlam ve yönergeler bütünü oluşturur.

Kültür, toplumdan topluma değişen gelenekler, görenekler, örf ve adetlerin yanı sıra yazılı olmayan kuralların bütünüdür. Kurumlar da, iç organizasyonlarında belirli kurallarla kendi kültürlerini oluşturarak, elde ettikleri kurum kültürünü hedef kitleleri tarafından olumlu veya olumsuz bir şekilde değerlendirmektedirler. Rekabet koşullarının giderek artmasıyla birlikte, günümüzde kurum kültürü kavramı, kavramsal önemini her geçen gün daha da artırmaktadır (Gürdoğan ve Yavuz, 2013: 59).

Tarihsel süreç içinde Sanayi Devrimi'nin yaşanmasıyla birlikte, bireylerin alışılmış üretim ve tüketim alışkanlıkları değişmiştir. Örneğin, 1910'lu yıllarda Henry Ford, Detroit'teki yeni otomobil fabrikasında hareketli montaj hattını geliştirmiş ve bu sayede seri üretime geçmiştir. Henry Ford'un keşfettiği bu mobil montaj hattı, zamanla endüstriyel birçok alanda kullanılarak üretim alışkanlıklarını değiştirmiş ve aynı zamanda bireylerin tüketim alışkanlıklarını etkileyerek değişimlere neden olmuştur. Bu değişimle birlikte, organizasyonlardaki yönetim süreçlerinde farklılıklar gözlemlenmeye başlanmış, bireyler daha çok kontrol edilmesi gereken birer varlık olarak ele alınmış ve kişisel istek ve ihtiyaçları göz ardı edilmiştir. (Vural, 2018: 24).

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından teknolojik gelişmelerin hız kazanması ve üretim

süreçlerinin karmaşıklığının artması, işletme yapılarında çeşitli değişikliklere neden oldu. Bu dönemde işletmeler, rekabet ortamında güçlü bir konum elde edebilmek için toplam kalite yönetimi anlayışını benimsemeye başladılar. Bu anlayış, vizyonel bir yaklaşımı benimseyerek müşteri memnuniyetini amaçlayan, çalışanlara değer veren ve onların katılımını teşvik eden, kalite odaklı bir yaklaşımı içeriyordu (Efil, 2006: 22). Toplam kalite yönetimi, kurumdaki sonuçlara ek olarak süreçlere de önem vererek, işin zamansal süreci içinde hangi aşamalardan geçtiğini incelemiştir. Bu yaklaşım, niceliksel faydanın ötesinde niteliksel faydanın daha değerli hale geldiği bir dönemi işaret etti. Kurumlar, niteliksel olarak daha faydalı işler yapabilmek için organizasyon süreçlerinde değişikliklere gitmişler ve bu sayede gelişme ve iyileşmeye odaklı kültürel bir yapı oluşturmuşlardır.

Bu bağlamda, 1900'lerin başında klasik yönetim teorisinin baskın olduğunu, ancak 1950'lerden sonra toplam kalite anlayışının yaygınlaşmasıyla birlikte kurum kültürlerinin sürekli değiştiğini belirtebiliriz. Kültür kelimesi geniş bir anlam taşımakla birlikte, toplumsal yaşamı etkileyen kurallar, değerler, simgeler ve araçlar gibi temel öğeleri içerir. Bu kültürel öğeler, kurumsal yaşamda da varlığını sürdürür. Kurumların organizasyon süreçleri içinde kendi kültürlerini oluşturdukları, bu kültürel yapının normlarını, kurallarını, alışkanlıklarını, inançlarını ve tutumlarını bir araya getirerek ortaya çıktığını söyleyebiliriz. Kurumların sahip olduğu kültürel yapı, çevresel ilişkilerini belirleyerek, başarı veya başarısızlıklarına neden olmuştur (Kaya, 2008: 122).

20. yüzyıl ile birlikte büyük çaplı kurumların kurulması ve yayılması, bu kurumların yönetilmesini zorlaştırmıştır. İnsanların ihtiyaçları değişmiş ve bu değişime ayak uydurabilmek için müşteri ihtiyaçlarını anlayabilen, dünyadaki gelişmeleri takip edebilen, insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanabilen, misyon ve vizyon sahibi liderlere ihtiyaç duyulmuştur. Kurumlarda bu tür liderlerin bulunması, rekabet piyasasında avantajlı bir konum elde etmelerini sağlamış ve bu sayede kurumların daha başarılı bir kurum kültürüne sahip olduğu görülmüştür (Gürdoğan ve Yavuz, 2013: 58).

Bir örgütün başarısı, liderlerin ve yönetimin kararları, tutumları ve inançlarıyla doğrudan ilişkilidir. Kurumlar için başarılı bir kurum kültürü oluşturmak sadece önemli değil, aynı zamanda bu kültürü sürdürmek için 21. yüzyıl liderlerine olan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır (Gürdoğan ve Yavuz, 2013: 59).

Kurumsal kültürün içerisindeki unsurların yayılması ve transfer edilmesinde, kurumsal iletişim

biçiminin önemli bir etken olduğunu söylemek mümkündür. Kurum kültürü, genellikle soyut ve sembolik tanımlamalardan oluşur. Bu tanımlamalar, kurumsal iletişim kanalları aracılığıyla aktarılır, değiştirilir veya öğretilir. Bu nedenle, kurumsal iletişim, kurumun sahip olduğu kültürel unsurların aktarılması için temel bir araç olarak öne çıkmaktadır. Araştırmalar, kurumlardaki kurumsal iletişim kanallarının açık, şeffaf ve gelişmiş olmasının, personelin iş tatminini artırdığını ve iletişimsel doyumlarını sağladığını göstermektedir (Eroğlu ve Özkan, 2009: 51).

Kurum kültürü, genellikle iş yerindeki uygulamalar, kahramanlar, kurallar, etkinlikler, anlatılan hikayeler gibi daha soyut kavramları içerir. Bu kavramlar, iş yerinin düzenlenmesine önemli katkılarda bulunduğu için, patronlar, yöneticiler ve liderler tarafından dikkatlice üzerinde durulması gereken bir konu haline gelmiştir. Bu yaklaşımla, kurumda çalışanlar, kurum kültürü hakkında daha fazla bilgi sahibi olacak ve kendilerini o kurumun bir parçası olarak hissedeceklerdir (Kaya, 2008: 123).

Bu çalışma, kurumsal sürdürülebilirliğin kurum kültürü üzerindeki etkilerini anlamak ve bu süreçte dönüştürücü liderliğin rolünü incelemek amacıyla taşımaktadır. Kurum kültürünün sürdürülebilirlik stratejilerini ne ölçüde etkilediği, bu etkileşimin nasıl şekillendiği ve dönüştürücü liderliğin bu süreçteki rolü bu çalışmanın ana odak noktalarını oluşturmaktadır.

1.1 PROBLEM DURUMU

Günümüz iş dünyasında, kurumların artan bir biçimde sadece finansal başarılarına odaklanmak yerine, sürdürülebilirlik ilkelerine dayalı bir iş modelini benimsemeleri gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Ancak, kurumsal sürdürülebilirlik çabalarının başarıyla sonuçlanabilmesi için yalnızca stratejik planlamalar ve uygulamalar yeterli değildir. Bu noktada, kurumsal kültürün rolü önem kazanmaktadır. Kurumsal kültürün, sürdürülebilirlik hedeflerine ne kadar etkin bir şekilde hizmet ettiği ve bu kültürün nasıl şekillendiği, başarılı bir sürdürülebilirlik stratejisinin anahtarı olarak öne çıkmaktadır. Bu çalışma, kurumsal sürdürülebilirliğin kurum kültürüne olan etkisini anlamak amacıyla ortaya çıkan bir problem durumunu ele almaktadır. Özellikle, dönüştürücü liderlik yaklaşımının bu etkileşimdeki rolü ve önemi daha fazla vurgulanmaktadır.

Çalışmanın odaklandığı sorular şunlar olacaktır:

- a. Kurumsal kültür, sürdürülebilirlik stratejilerini nasıl etkiler ve bu etkileşim, kurumun sürdürülebilirlik performansını nasıl etkiler?
- b. Dönüştürücü liderlik, kurumsal kültürde sürdürülebilirlik değerlerini nasıl şekillendirir

ve çalışanların sürdürülebilirlik hedeflerine katılımını nasıl artırır?

- c. İş dünyasında dönüşümcü liderlik yaklaşımının, kurumların sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma çabalarında nasıl bir rol oynadığını anlamak, sürdürülebilirlik konusundaki bu yeni perspektifin öne çıkmasını sağlamaktadır.

1.2 ARAŞTIRMANIN AMACI

Kurumsal sürdürülebilirliğin kurum kültürü üzerindeki etkilerini inceleyerek, dönüşümcü liderliğin bu etkideki rolünü anlamaktır. Günümüzde iş dünyasında, sadece finansal performans değil, aynı zamanda etik değerlere ve sürdürülebilirlik ilkelerine dayalı bir iş yapma modeline geçiş sürecinde kurumlar, içsel kültürlerini sürdürülebilirlikle uyumlu hale getirme çabasıdadır.

Bu genel hedef doğrultusunda, çalışmanın alt hedefleri şunlardır:

- Kurumsal kültürün, sürdürülebilirlik stratejilerini nasıl etkilediğini ve bu etkileşimin kurum kültürü içinde nasıl şekillendiğini anlamak.
- Dönüşümcü liderliğin, kurum kültüründe sürdürülebilirlik değerlerini şekillendirme süreçlerine olan etkisini analiz etmek.
- Çalışanların sürdürülebilirlik hedeflerine katılımının, kurumsal sürdürülebilirlik başarısı üzerindeki etkilerini değerlendirmek.
- İş dünyasında dönüşümcü liderliğin kurumsal sürdürülebilirlik çabalarına nasıl entegre edilebileceği konusunda somut öneriler ve stratejiler geliştirmek.

Bu amaçlar, kurumların sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma çabalarında dönüşümcü liderliği nasıl etkili bir şekilde kullanabileceği konusunda kapsamlı bir anlayış sunmayı hedeflemektedir.

1.3 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüz iş dünyasında, yalnız maddi başarılar değil, bununla birlikte toplumsal etkiler de gözetilerek sürdürülebilirlik ilkelerine dayalı iş modellerini benimsemek giderek daha önemli hale gelmiştir. Bu bağlamda, işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarını tetikleyen birçok unsur bulunmaktadır. Bu unsurlardan biri de kurum kültürüdür. Kurum kültürü, çalışanların değerleri, normları ve davranış biçimlerini içerir ve işletmenin genel

performansını etkiler.

Bu çalışmanın önemi, kurumsal sürdürülebilirliğin kurum kültürü üzerindeki etkilerini daha ayrıntılı bir şekilde anlamak ve bu etkileşimde dönüştürücü liderliğin oynadığı rolü vurgulamaktadır. Çünkü kurumsal sürdürülebilirlik, sadece çevre dostu uygulamaları içermekle kalmaz, aynı zamanda etik değerleri ve sosyal sorumlulukları da içerir. Dolayısıyla, bir işletmenin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma çabaları, kurum kültürüyle uyumlu olmalı ve bu aşamada liderlik kıymetli bir göreve sahiptir.

Bu araştırmanın öne çıkan önemli katkıları şunlar olacaktır:

- a. Çalışma, kurumların sürdürülebilirlik stratejilerini şekillendirirken ve uygularken dönüştürücü liderliği nasıl entegre edebileceğine dair stratejik yönergeler sunacaktır.
- b. Kurum kültürü ile liderlik arasındaki karmaşık ilişkiyi anlamak, sürdürülebilirlik çabalarını destekleyen bir ortam yaratmak açısından aydınlatıcı olacaktır.
- c. Çalışanların sürdürülebilirlik hedeflerine katılımını artırmak için dönüştürücü liderliğin nasıl kullanılabileceği konusunda bilgiler sunarak, işletmelerin içsel kapasitelerini güçlendirecektir.
- d. Dönüştürücü liderlik, sürdürülebilirlik çabalarını daha etkin bir şekilde yönlendirerek, işletmelerin sosyal ve çevresel etkilerini daha etkili bir şekilde yönetmelerine olanak tanıyacaktır.

Bu nedenle, bu çalışma, iş dünyasında sürdürülebilirlik odaklı kurum kültürünün oluşturulmasında ve dönüştürücü liderliğin bu süreçteki önemli rolünün anlaşılmasında önemli bir katkı sağlayacaktır.

1.4 SAYILTILAR

- a. Hazırlanan görüşme sorularına verilen cevapların, var olan durumunu ortaya koymalarını sağlayacak kapsamda olması sağlanmıştır.
- b. Katılımcıların hazırlanan görüşme formundaki sorulara verdikleri cevapların kendi objektif görüşleri olması sağlanmıştır.

1.5 SINIRLILIKLAR

- a. Bu çalışma, 2023 yılında İstanbul'da alan İSKİ kurumunda beyaz yaka olarak çalışan

bireyler içerisinde 568 kişi ile sınırlandırılmıştır

- b. Bu araştırmada veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aracının sınırlılıkları bu çalışma içinde geçerlidir.



2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI

Günümüzde giderek daha fazla önem kazanan sürdürülebilirlik kavramı, aslında görece yeni bir olgu değildir. Bu hareketin temelleri, 1962 yılında Rachel Carson tarafından atılmıştır. Carson'un "Sessiz Bahar" adlı kitabında, tarım ilaçlarının canlılar üzerindeki zararlarına dikkat çekerek ekosistemin bozulmamasının hayatın devamlılığı için önemli olduğunu savunmuştur. İsveç'te düzenlenen 1972 "Birleşmiş Milletler İnsan Çevresi Konferansı" ise bu hareketin daha da güçlenmesine katkıda bulunmuş ve ilkelerin belirlenmesine öncülük etmiştir. (Himmetoğlu, 2023: 892).

Ercoşkun (2007: 9)'a göre sürdürülebilirlik, mevcut kullanmakta olduğumuz yenilenemeyen kaynakların kullanımının azaltılması, gelecek nesillerin de bu kaynak çeşitliliğinden yararlanabilmesi için çevreye verilen zararın en aza indirilerek kullanım kapasitesini aşmama olarak tanımlanmaktadır. Sürdürülebilirlik; çevre, sosyopolitik ve ekonomik konuları birleştiren, birey ve toplumun refahı üzerinde etkisi olan hem dünya çapında hem de lokal olarak örtüşen çok değişkenli ve kapsamlı boyutlar içermektedir.

Sürdürülebilirlik en genel ifadeyle toplumun ve doğanın sürekliliği anlamını taşımaktadır. Sıklıkla “koruma”, “eko sistem”, “kaynak tabanı”, “sosyal eşitlik” kavramlarıyla ifade edilmektedir (Butler vd., 2011:2). Toplumun biyolojik, ekonomik, toplumsal hedeflerini büyüten ve bunun kuşaklar boyunca sürmesini sağlayan bir anlayış olarak karşımıza çıkmaktadır. Sürdürülebilir toplum, esnek, ileri görüşlü ve olgun yapısı ile çevresel değerlerini gözetir ve “bulduğundan daha iyi bırak” şeklinde özetlenebilecek bir bakış açısıyla, barış içinde adil bir dünya kurmayı amaçlar. Kaynakların sağduyulu kullanımı ve katılımcı demokrasi sayesinde bugünün ve geleceğin toplumunun ekonomik güvenliği üretim süreçleri devam ettirilerek sağlanır.

Sürdürülebilirlik ilkeleri insan faaliyetlerinin rehberidir. Çünkü asıl olan dinamik ve canlı olan tüm sistemlerin güvenli bir şekilde geleceğini sağlamaktır. Dünyanın neresinde yaşarsanız yaşayın hayatın bazı risk ve tehditleri olduğu kadar, güvenliği geliştirme, toplumun ihtiyaçlarını karşılama ve doğal değerleri koruma olanağına sahiptirler.

Sürdürülebilirlik, ekonomi, sosyal adalet, çevre, politika, hukuk gibi birçok farklı disiplini birleştiren ama aynı zamanda hak ve demokrasi gibi toplumsal kavramları da barındıran diyalektik bir kavramdır (Sarıkaya ve Kara, 2007: 222).

Ekonomik beklentilerle çevresel ve sosyal duyarlılığı birleştiren sürdürülebilirlik, günümüzde kurumlar için neredeyse kaçınılmaz bir gereklilik haline gelmiştir Başlangıçta "sosyal sorumluluk" olarak değerlendirilen bu kavram, artık yaşam tarzımızın ve iş pratiklerimizin bir parçası haline gelmiş ve gelecekte var olabilmek için temel bir koşul olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Bu bağlamda, kurumların yönetim sistemleri, iş modelleri ve kültürleri içinde bu kavramı benimsemesi ve çeşitli boyutlarıyla etkin bir şekilde yönetmesi artık kaçınılmaz bir gerekliliktir. (Baraçlı ve Yıldırım, 2023: 624).

Bununla birlikte kurumların, ortakları ve potansiyel yatırımcılarının dışında tüm paydaşlarına karşı sorumlu hale gelmelerini sağlayan sürdürülebilirlik kavramını dikkate almalarını gerektiren şu önemli nedenler ortaya çıkmıştır (Hazır, 2018: 13):

- a. İklim değişikliği nedeniyle meydana gelen küresel felaketler daha duyarlı olmayı gerektirmektedir.
- b. Sürdürülebilirlik kriteri uluslararası anlaşmalarda öne çıkmaya başlamıştır.
- c. Uluslararası finans kuruluşları “sürdürülebilirlik” kavramını kredi kullandırma şartları arasına almıştır.
- d. Tedarik zincirinin entegre yönetimine çevresel, finansal ve toplumsal göstergeler dahil edilmeye başlanmıştır.
- e. Sosyal ve çevresel performans yatırımcıların kararlarında etkili faktörler arasına girmiştir.
- f. Sürdürülebilir, sorumlu yatırım gibi kavramlar uluslararası finans piyasalarına dâhil olmuştur.
- g. Müşteri ve tüketicilerin çevre ve sosyal konulardaki beklentileri, kurumların daha sorumlu olmalarına yol açmıştır.
- h. Finansal tabloların yanı sıra borsa kotasyon şartları arasına sosyal ve çevresel göstergelerin açıklanması da girmiştir.
- i. Kurumsal yönetimlerde, sosyal ve çevresel duyarlılığın itibarla ilişkisi önemsenmeye başlamıştır.
- j. Sosyal, çevresel ve ekonomik kaynakların verimli şekilde kullanılması, işletmelerin

sürdürülebilirliği ve rekabet avantajı konusunda açıkça önemsenmesi gereken kavramlar olarak benimsenmeye başlanmıştır.

Kısacası sürdürülebilirlik, tekil bir yaklaşım içermemekle birlikte, tüm toplumlar içinde değişkenlik ve çeşitlilik barındıran bir kavramdır. Sürdürülebilirliğin özümlediği ana konular ise gelecek kuşakların ihtiyaçlarının dikkate alınması, doğal çevrenin ve biyolojik çeşitliliğin korunması ve kaynakların verimli kullanılması, kaynakların adil bölüşülmesi, sosyal eşitlik, hayat kalitesi ve refahının yükseltilmesi, doğa ile dengeli bir ekonomik büyümenin sağlanmasıdır (Kiremitçi, 2019: 4).

Mangır (2016: 146)'a göre, ortamsal, toplumsal ve finansal olmak üzere sürdürülebilirliğin 3 aşaması bulunmaktadır. Tam anlamıyla sürdürülebilirliğin var olabilmesi için sosyal, çevresel ve ekonomik olmak üzere bahsedilen üç boyutun birbiriyle uyumlu bir şekilde olması gerekmektedir;

- a. Çevresel sürdürülebilirlik ile amaçlanan, gelecek nesiller için doğaya ve çevreye zarar verilmemesi, doğal kaynakları koruyan ve fiziksel çevre düzenini gözetken yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelmektir.
- b. Ekonomik sürdürülebilirlik ile amaçlanan mal ve hizmet üretiminde kullanılan teknoloji, enerji, sermaye, iş gücü, hammadde gibi finansal değeri olan kaynakların ihtiyacı karşılayacak ölçüde tüketilmesidir.
- c. Son olarak sürdürülebilirliğin sosyal boyutu ile amaçlanan, insanların sahip olması gereken temel haklar doğrultusunda çalışan haklarının korunması ve bireyin temel gereksinimlerinin karşılanmasıdır.

2.1 SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMININ GELİŞİMİ

Sürdürülebilirliği Yunan mitolojisindeki yeryüzünü simgeleyen tanrıça olarak bilinen Gaia'dan alan ve Dünya'nın iklimsel ve biyojeokimyasal koşulları ve süreçlerinin karşılıklı etkileşimi sisteminde aynı yönde gelişme ve değişme eğilimi içinde olduklarını öngören Gaia Hipotezi'ne dayandıran O'Riordan'a göre; kavramın temelinde yer alan çevrecilik insanoğluyla birlikte hep var olmuş ve var olmayı sürdürecektir. Sürdürülebilirlik, çevreciliğin mantıksal bir evrimi olarak ortaya çıkmıştır.

Sürdürülebilirlik kavramsal açıdan ilk olarak ormancılık, balıkçılık ve toprak bilimlerinde

kullanılmıştır. 18. yüzyılda ise Alman muhasebeci ve maden işletmecisi Hans Carl von Carlowitz, kavramı madencilikte kullanılan direklerin kereste plantasyonlarının verimliliği ve sürdürülebilirliği açısından dile getirmiştir (Hazır, 2018: 21).

1960'lı yıllarda gelişen kalkınmacı ideoloji, 1970'li yıllarda artan sanayileşme ile birlikte çevre sorunlarını da beraberinde getirmiştir. Bu dönemde ortaya çıkan çevre hareketi, tartışmaların odağını sürdürülebilirlik düşüncesine kaydırmıştır. Bir sonraki on yıl içinde ise sürdürülebilir gelişme düşüncesi, çevre hareketlerinin yanı sıra uluslararası ekonomi teorilerine de dahil olmuştur. Bu süreçte, agresif kalkınma politikalarının yerini daha insana odaklanan ılımlı sürdürülebilir kalkınma politikaları almıştır. Sürdürülebilir gelişme düşüncesi, uluslararası kuruluşların uzun süren çalışmaları sonucunda şekillenmiştir. Bu bağlamda, 1970'li yıllarda hem yerel hem de küresel düzeyde bilimsel araştırmalar yapılmaya ve konferanslar düzenlenmeye başlanmıştır. Bu çalışmaların her biri, sürdürülebilir gelişme düşüncesinin kavramsal temellerini oluşturmak adına etkili olmuştur (Tinmes, 2023: 11-12).

2.2 SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Sürdürülebilirlik kavramıyla birlikte literatürde birçok yeni kavram yer almaya başlamıştır. Bunlardan bazıları yenilenebilir enerji kaynakları, etik değerler, karbon ayak izi, biyoçeşitlilik ve iklim değişikliğidir.

2.2.1 Karbon Ayak İzi

İnsan faaliyetlerinin üretilen sera gazı bakımından çevreye verdiği zararı ifade etmektedir. Doğrudan ve dolaylı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Doğrudan ayak iziyle ifade edilen evsel enerji tüketimi ve motorlu araçların fosil yakıtlarının yanmasıyla doğrudan ortaya çıkan CO₂ emisyonlarının ölçütüdür. Dolaylı ayak iziyle ise kullanılan ürünlerin imalatından başlayarak bozulmalarına kadar devam eden yaşam döngüsü içindeki dolaylı CO₂ emisyonlarının ölçüsü kastedilmektedir.

2.2.2 İklim Değişikliği

Sanayileşme hareketinin 1850'lerde başlamasıyla beraber fosil yakıtların kullanılması ve ormanların zarar görmesiyle atmosferin kimyasal özellikleri de etkilenmektedir. Yaratılan sera gazı etkisi uzun vadede iklim değişikliklerine sebep olmaktadır. Bunun sonucunda da tarımdan gıdaya temiz su kaynaklarından çevreye insan haklarına kadar yaşam için gerekli

her şey olumsuz yönde etkilenmektedir. İklim değişikliğiyle mücadele hedefi küresel ısı artışını 2 derecenin altına indirmektir. Bu da fosil yakıtların azaltılıp, yenilenebilir enerji kaynakları kullanımı, gereksiz tüketimin önüne geçilerek israfın önlenmesi ve ağaçlandırmanın artırılmasıyla gerçekleştirilebilecek bir hedeftir (Özgül ve Mengi, 2016:148).

2.2.3 Yenilenebilir Enerji Kaynakları

Doğal süreçlerde bulunan ve kendini yenileyebilen enerji olarak tanımlanan yenilenebilir enerji, ekonomik ve sosyal kalkınmanın çevreye zarar vermeden, kaynakları tüketmeden sağlanması açısından hayati önem taşımaktadır. Temiz enerji olarak da ifade edilen bu kaynaklar, güneş enerjisi, dalga enerjisi, gel-git enerjisi, su enerjisi, rüzgâr enerjisi, biyo yakıt enerjisi, jeotermal enerji ve hidrojen enerjisidir (Özgül ve Mengi, 2016:146-147).

2.2.4 Biyoçeşitlilik

Doğadaki tüm varlıkların birbirleriyle ve çevreleriyle karmaşık ilişkileri bulunmaktadır. Bir bölgedeki genleri taşıyan türler, onları barındıran ekosistemlerin ve hepsinin birbirleriyle ilişkisi biyoçeşitliliği oluşturmaktadır. İnsanoğlunun yaşamının devamı için temiz su ve hava, verimli topraklar, besin ve diğer ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir.

İktisadi İş birliği ve Kalkınma Teşkilatı'nın 2020 raporuna göre, iklim değişikliği beklenenden daha yüksek bir seviyede ilerledikçe, birçok ülkede biyoçeşitlilik kaybı kırıktık seviyeye ulaşmış durumdadır. Sera gazı emisyonlarının 2018 yılı itibarıyla tekrar artış eğilimine girdiği belirlenmiştir. Eğer emisyonlar kontrol altına alınamazsa bu artışın dünya genelinde biyoçeşitliliği yok etmesi, su ve gıda erişiminde ciddi sorunlara neden olması, salgın hastalıkların artışına yol açması, tarımsal üretimin kuraklık nedeniyle olumsuz etkilenmesi beklenmektedir (Yurdakul ve Uslu, 2022: 29).

2.2.5 Etik Değerler

Günümüzde daha fazla önem kazanan etik değerlerde insan hakları ve rüşvetle mücadele gibi konular ön plana çıkmaktadır. Kurumlar politikalarını geliştirirken bu rüşvetle mücadeleye ilişkin stratejiler geliştirmelidir. Aynı zamanda insan haklarına yönelik atılımlar yapılmalı ve bunların raporlamasının yapılması gerekmektedir. Çünkü etik değerleri ön planda tutan kurumlar hem paydaşlarının gözünde saygınlıklarını artırmakta hem de toplumsal ve çevresel faydayı artırarak, katma değer yaratıp sürdürülebilirliğe katkıda

bulanmaktadır.

2.3 KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI

Kurumsal sürdürülebilirlik tanımlanırken şirketlerin sadece finansal değil küresel ve toplumsal konularını da uygulamış oldukları faaliyetlerine yansıtmaları gerekir.

Günümüz dünyasında hesap verilebilirlik kavramı önemini korumaktadır. Yeni gelişen teknolojiler sayesinde daha fazla bilinçlenen toplumlara karşı sürdürülebilirlik kavramı konusunda kurumların daha dikkatli adımlar atmaları gerekir. Ayrıca tüketicinin bilinçlenmesi ve kurumlara karşı taleplerinin artması da bu gelişmelere bağlı olarak kurumların bu konuda da dikkatli adım atmalarını zorunlu hale getirmektedir (Engin ve Akgöz, 2013: 88). Teknolojinin artık ulaşılması kolay bir araç olarak görüldüğü günümüzde tüketiciler teknolojiler sayesinde kurumları takip edebilme ve bilginin hızla yayılması itibarıyla kurumların da bu yönde faaliyetlerini devam ettirmeleri gerekir.

Özel sektör, temiz bir çevrenin sürdürülebilir kalkınma için toplumsal hayata değer kattığının farkına vararak, topluma yeni yararlar sağlama ve çeşitli çalışmalarda kullanılan inovatif çözüm yollarını üretme konusunda yeni arayışlara girmiştir (Aydede, 2007: 28). Bu çabaların sürdürülmesi, toplumsal değerler ve beklentilere uygun olarak toplumsal fayda sağlanması amacıyla önemle ele alınmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik, net bir tanımın olmamasına rağmen çeşitli şekillerde açıklanmıştır. Bu kapsamda, kurumsal sürdürülebilirlik sadece bir kurumun kendi çıkarları veya paydaşları ile sınırlı bir kavram olmadığını, aynı zamanda toplumun taleplerine karşı duyarlı olmanın ahlaki bir sorumluluk olarak kabul edildiğini gösterir. Kurumsal sürdürülebilirlik, şirketlerin geleneksel kar odaklı yaklaşımlarının ötesinde bir anlayış olarak görülmektedir. Kar odaklı olmak yerine, kurumların sürdürülebilir olması için değer yaratılması ve kalıcı bir kurumsal sürdürülebilirlik hedefine ulaşılması, kurumsal değerlerin dikkate alındığı yeni bir perspektifi temsil etmektedir (Özcan, 2022: 23-34).

Öncesinde belirlemiş olduğu hedefler doğrultusunda gelişen yeni iletişim teknolojileriyle işletme varlığını sürdürebilmesi zor bir hal alabilir. Pek çok alanda olduğu gibi işletmelere sağladığı bazı avantajlarla birlikte bazı görevleri de beraberinde getirebilmektedir. İşletmelerden önemli derecede sorumluluk sahibi olunması beklenerek geleceğe yönelik şeffaf ve açıklık ilkesi göz önünde tutularak adım atmaları beklenmektedir. Ayrıca

işletmelerin desteği olmadan sürdürülebilir başarıya ulaşılması mümkün görünmemektedir. Yani işletmelerin sadece toplum yararına arttırdığı yaşam standartlarıyla değil aynı zamanda uyguladıkları faaliyetler sonucunda ortaya çıkabilecek çevresel ve sosyal problemleri de çözüme kavuşturabilmek adına bilinçli çalışmaları gerektiği vurgulanmaktadır (Hahn ve Scheermesser, 2006: 2). Bütün bunlar, işletmelerin sadece maddi değil çevresel ve sosyal anlamda da kurumsal sürdürülebilir bir yaklaşımla faaliyetlerini devam ettirebilmelerini zorunlu hale getirebilir.

Sürdürülebilir gelişmenin üç aşaması bulunmaktadır. Bunlar çevresel, finansal ve toplumsal boyutlardır (William, 2006: 2). Kurumsal sürdürülebilirlik, tek başına değil birbirine bağlı performanslarıyla başarılı olmaktadır. Yani ekonomik performans sadece kendi başına yeterli olmamaktadır. Bunun yanında çevresel ve sosyal performanslarla birlikte bir bütün olarak başarıya ulaşmada etkili olmaktadır.

Günümüz bilinçli toplumlarda geleneksel yöntemlerle sürdürülen çalışmalarla kurumsal sürdürülebilirlik adına kurumların devamlılığına olumsuz etki sağlayabilir. Bu yaklaşım, işletmelerin maddi kazançlarının yanı sıra çevresel duyarlılığın sağlanması adına sürdürülebilirliğin önemini de oldukça etkileyebilir.

İşletmelerin sürdürülebilir bir konumda olabilmeleri, sadece ekonomik başarılarına değil, aynı zamanda müşterilere, hizmetlere ve paydaşlara karşı belirli sorumluluklar üstlenmelerine bağlıdır. Bu hedef kitleyle ilgili olarak yapılacak çalışmalar, kuruma önemli katkılarda bulunabilir. İşletmeler sürdürülebilirliğe siyasi, ekonomik, sosyal ve çevresel alanlarda katkıda bulunarak, bu üç önemli unsur arasındaki bağlantıları göz önünde bulundurmalıdır. Sürdürülebilir olabilmek, sadece ekonomik değil aynı zamanda doğal sermayeleri de yönetmek anlamına gelir. Bu bağlamda, işletmelerin üretim süreçlerinde ortaya çıkan çevre sorunlarını en aza indirme konusunda dikkatli olmaları gerekmektedir. Gereksiz enerji tüketimi gibi durumlar, çevre sorunları açısından dikkat edilmesi gereken ögeler arasında bulunmaktadır. Üretim ve tüketim dengesinin sürdürülebilir bir şekilde sağlanması bu noktada kritiktir. Kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımı, çalışanların kurumsal faaliyetlere aktif katılımını destekleyerek, çalışanların kuruma bağlılığını artırabilir. Tüm bu unsurların sağlıklı bir şekilde entegre edilmesi, nitelikli personelle başarılı sürdürülebilir faaliyetlerin yürütülmesine olanak tanır (Orha Hazar, 2023: 17).

Günümüzde hala kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal sürdürülebilirlik kavramlarını

birbirleriyle eş anlamlı olarak düşünönlör bulunmaktadır. Oysa kurumsal sosyal sorumluluk, şeffaflık, paydaş diyalöğü ve sürdürülebilirlik raporlaması gibi fenomenlerle ilgilenirken; kurumsal sürdürülebilirlik ise katma değör oluşturma ve diğör üretim ve yönetim konularına odaklanmaktadır.

Kurumlar, sosyal sorumluluk kavramı sosyal paydaşlarının isteklerini yerine getirmekte yetersiz kaldığı için yeni arayışlara girmişlerdir. Bu nedenle yeni stratejilere yönelmişlerdir. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı bu süreçte yerini kurumsal sürdürülebilirlik kavramına bırakmıştır. Kurumlar, topluma geçmişte sosyal sorumluluk raporlarını açıklarken artık kurumsal sürdürülebilirlik raporlarını açıklamaya başlamışlardır. Kurumsal sürdürülebilirliğin kurumsal çıkarları sürdürmek gibi bir sorumluluğı da bulunmaktadır ki bu da kurumun varlığının devam etmesi, karlılığının sürmesi, itibarının korunması ve marka değörünün artması gibi konuları kapsamaktadır (Sancar, 2013: 72-73).

Günümüzde kurumların kısa dönemli planlamayla karlılık hedeflerinin yerini uzun dönemli planlamayla sürdürülebilirlik ilkesi almıştır. Sürdürülebilirlik kavramı, kurumlara uzun dönemde çevre, doğa ve toplumla bütünleşik bir gelecek vizyonu sağlamaktadır. Bunu yaparken de verimlilik ve karlılığın devamını da temel oluşturmaktadır. Sürdürülebilirliğin sağlanmasında en önemli konuların başında kurumsallaşma ve kurumsal yönetim ilkeleri gelmektedir.

Kurumsal sürdürülebilirlik araştırmaları toplumsal ve ekolojik çevre ile şirket ve toplumsal çevre arasındaki karşılıklı bağımlılıklara dikkat çekmektedir. Sürdürülebilirlik yönetiminin kurumlarda ekonomik ve sürdürülebilir gelişmeye katkıda bulunması beklenmektedir. Sürdürülebilirlik, kurumların rekabet avantajına ulaşması ve bunu sürdürmesi için çevresel kaygıları ve esnekliğı kapsayan önemli bir değördür (Kwarteng vd., 2015: 111).

Kurumların pazarda etkin pozisyonlarını sürdürebilmeleri ve varlıklarını koruyabilmeleri için ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarda başarılı olmaları şarttır. Başarılı olabilmenin anahtarı ise bu üç boyutla ilgili hedefleri birlikte ele alarak şirketin ana faaliyetlerine eklemekten geçmektedir (Sarı, 2015: 39).

Sosyal, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirliğin yönetiminde “paydaş” kavramı önemli bir yer tutmaktadır. Paydaş teorisine göre, işletme tüm paydaşlar için değör yaratmayı amaçlamalıdır. Eğer şirketler rekabetçi pozisyonlarını ekonomik, çevresel ve sosyal

sürdürülebilirlik teorilerine göre analiz ederlerse o zaman iş dünyasına, topluma ve tüm paydaşlarına yararlı eylemlerde bulunabilirler (Kwarteng vd., 2015: 113).

Sürdürülebilirliğin kurumlara sağladığı katkılar şu şekildedir (Borsa İstanbul, 2021:20):

- a. Marka değeri, güven ve itibar sağlanması: Kurumların en kıymetli mevcudiyetlerinden olan prestij buhran dönemlerinde kurumu koruyan bir siper görevi görür. Sürdürülebilirliği özümseyip paydaşlarının gözünde olumlu bir imaj yaratan kurumlar, itibarını ve marka değerini yükseltir.
- b. Maliyetlerden tasarruf ederek karı artırmak: Sürdürülebilir kalkınmanın çevresel etkileri kurumların karlılığını ve verimliliğini artırır.
- c. Nitelikli iş gücünü şirkete çekmek ve çalışan motivasyonu artırmak: Sürdürülebilirlik uygulamalarını benimsemiş kurumlarda çalışanların aidiyet duyguları ve motivasyonları yüksektir.
- d. Tüketici talepleri: Sürdürülebilirlik uygulamaları sayesinde kurumlar tüketicilerin beklentilerine de yanıt verir.
- e. Yeni iş fırsatları ve inovasyon olanakları yaratılması: Sürdürülebilirliği özümsemiş kurumlarda yenilikçi yaklaşımlar ve yaratıcı düşünce ön plandadır.
- f. Sermayeye kolay ulaşım: Günümüzde finansal kuruluşlar, kurumların sosyal ve çevresel kriterlerine göre yatırımcılarını yönlendirmekte ya da kurumları kredilendirmektedir.
- g. Etkin risk yönetimi: Sürdürülebilirliği benimsemiş kurumlar, ekonomik, sosyal, çevresel ve kurum yönetimine yönelik riskleri daha etkin yönetme kabiliyetine sahiptir.
- h. Kurumun ömrünü uzatması: Sürdürülebilir bir kurum olmak için kurumsal yönetim büyük önem taşımaktadır. İyi bir yönetim kurumun ömrünü uzatır.

2.4 KURUMSAL SÜRDÜREBİLİRLİĞİN UNSURLARI

Wilson'a göre, kurumsal sürdürülebilirlik geleneksel büyüme ve verimliliğin önemini benimsemekle beraber sürdürülebilir kalkınmaya yönelik çevrenin korunması, toplumsal adalet, eşitlik ve finansal kalkınma ile ilgili sosyal hedefleri de önemsemektedir. Kurumsal sürdürülebilirliğin 4 temel ayağını sürdürülebilir gelişme, geleneksel toplumsal sorumluluk, hissedar teorisi ve hesap verilebilirlik oluşturmaktadır.

Kurumsal sorumluluk temellerini, geleneksel hesap verebilirlik, geleneksel toplumsal başarı, geleneksel vatandaşlık, geleneksel toplumsal sorumluluk, geleneksel idare, insan, düzen, kâr, hissedar yaklaşımı, geleneksel haberleşme/geleneksel yükümlülük gibi kurumsal sürdürülebilirliğin temellerini açıklar. (Signitzer ve Prexl, 2007:3-4).

Kurumsal sürdürülebilirliğin içsel unsurları şu alt başlıklarla sıralanmıştır; geleneksel bilgi yönetimi ve iletişimi, geleneksel öğrenme, geleneksel değer, geleneksel mutluluk, geleneksel vatandaşlık, geleneksel prestij, geleneksel toplumsal sorumluluk, geleneksel yönetim ve geleneksel toplumsal varlıktır (Kuşat, 2012: 230).

2.4.1 Sürdürülebilir Kalkınma

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından teknolojik ve endüstriyel alanda hızlı bir gelişme yaşanmaya başlanmıştır. Aynı zamanda yaşanan kontrolsüz nüfus artışı beraberinde tüketim odaklı kontrolsüz bir kalkınma sürecine neden olmuştur. Yerel üretimin yerini kitle üretim süreci almıştır. Tüm bu gelişmeler sonucunda ise yüksek kâr payı ile mevcut kaynaklar sınırsız şekilde kullanılarak doğal kaynaklar bilinçsizce tüketilmiştir. Sınırsız tüketimin sonucunda artan atıklar, çevreye verilen zarar, sağlıksız kentleşme, su kaynaklarının kirlenmesi, doğal habitatın bozulması, ozon tabakasının aşınması gibi nedenler ekonomik kalkınmaya farklı bir bakış açısı kazandırmayı kaçınılmaz hale getirmiştir (Ay, 2017: 89-90). Daha önce de ifade edildiği gibi, çevre hareketi 1960'lı yıllarda çevreye verilen tahribatın fark edilmesiyle başlamış ve 1970'li yıllarda uluslararası boyuta taşınmıştır. Bunun sonucunda ise 1983 yılında Birleşmiş Milletler tarafından Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (WCED) kurulmuştur. Daha sonraki yıllarda ise uluslararası platformlarda çevrenin kalkınma ile ilişkisi gündeme getirilmeye başlanmıştır (Özmehmet, 2008: 5). 1987 yılında WCED tarafından yayınlanan Ortak Geleceğimiz adlı rapor ile sürdürülebilir kalkınma kavramı ilk kez uluslararası gündeme taşınmıştır. Sürdürülebilir kalkınma, diyalektik bir kavram olup finansal gelişme ihtiyacını çevre koruma ve toplumsal eşitlikle dengelemektedir. Sürdürülebilir kalkınma; finansal, toplumsal ve hukuksal, çevre bilimi ve yönetimi, işletme yönetimi, politik ve adalet gibi alanları birleştiren geniş bir kavramdır. Sürdürülebilir kalkınma, sosyal, çevresel ve ekonomik olmak üzere 3 boyutu olan bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Özer; 2017: 1). Sürdürülebilir kalkınmanın kurumsal sürdürülebilirliğe iki yönlü katkısı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, kurumların çevresel, sosyal ve ekonomik performans gibi odaklanılacak alanların belirlenmesine yardımcı

olmaktır. İkincisi ise kurumların, hükümetlerin ve sivil toplumun için çevresel, toplumsal ve finansal sürdürülebilirlik hedefi belirlemektir. Ancak, sürdürülebilir kalkınma bu konulara neden önem verilmesi gerektiğini tek başına açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Bu konudaki gerekli argümanlar ise geleneksel toplumsal sorumluluk ve paydaş teorisiyle sağlanmaktadır.

2.4.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Günümüzde artık topluma hizmet amacıyla faaliyet yürütmeyen kurumların başarı şansı neredeyse bulunmamaktadır. Kurumların sosyal sorumlulukları oldukça eleştirilen bir durum haline gelmiştir. Hedef kitle ve toplum üyeleri tarafından kurumlara sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri yönünde bir baskı oluşmuş durumdadır. "Yönetim Felsefesi (The Philosophy of Management)" isimli kitabında sosyal sorumluluğa değinen Oliver Sheldon, kurumun yönetim prensipleri ve toplumun sosyal faydası üzerinde durmuştur (Coşkun, 2008: 68). Sosyal sorumluluğu anlamsal olarak ilk kez ele alan H. Bowen ise 1953 yılında yayımlanan İş insanlarının toplumsal Sorumlulukları (Social Responsibilities of the Businessman) kitabında, iş adamlarının sosyal değer ve amaçlarıyla örtüşen toplumsal sorumluluk faaliyetleriyle ilgilenmeleri gerektiğini ifade etmiştir (Aktan ve Börü, 2007: 7). Bir kurumun kaynaklarını toplum yararına kullanması olarak da ifade edilen sosyal sorumluluk, finansal ve adalet koşullarına, iş terbiyesine, kurum içindeki ve dışındaki kişi ve kurumların beklentilerini karşılayan, uygulanabilir bir strateji ve politika izlemeye odaklanır. (Vural ve Coşkun, 2011: 63). Kurumların faaliyetlerini ve fikirlerini kapsamlı bir şekilde içine alan kurumsal sosyal sorumluluk, hedef kitlelere yönelik gönüllü, kâr amacı gütmeyen yürütülen toplumsal ve çevresel konuları merkezine almaktadır (Güven, 2016: 137). Küreselleşmenin beraberinde getirdiği teknolojik ilerleme ve pazar sınırlarının ortadan kalkması kurumlar açısından rekabeti büyük oranda artırmıştır. Bu değişimler ile kurumlar, ekonomik amaçlarıyla beraber sosyal amaçlarının da olması gerektiğini öğrenmeye başlamışlardır. Farklılık yaratmak rekabet avantajı yaratmanın zorunlu noktası haline gelmiştir. Bu doğrultuda, sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak da kurumlar açısından önemli bir farklılaşma kriteri olmuştur (Değirmen, 2016: 41). Kadıbeşgil, sosyal sorumluluk performansını şirket yönetimlerine toplum tarafından verilen bir karne notu olarak tanımlamaktadır. Dünyanın sınırlı kaynaklarını tüketen kurumların, bu kaynakların sürdürülebilirliği konusunda sorumluluklarını yerine getirmek gibi bir zorunluluğu bulunmaktadır (Kadıbeşgil, 2018: 400). Kurumsal sosyal

sorumluluğun dört kategorisi bulunduğunu ifade eden Carroll, bunları ekonomik, yasal, etik ve hayırsever sorumluluk olarak sıralamaktadır. Son yıllarda özellikle etik ve hayırsever işler daha fazla önemli bir yer tutmaya başlamıştır. Ekonomik Sorumluluk; kurumların varlık sebeplerini ürün ya da hizmet üreterek kar sağlamak oluşturmaktadır. Yasal Sorumluluk; kurumlar, faaliyetlerini yürütürken bazı yasalara uymak durumundadır. Etik Sorumluluk; kurumlar, çalışmalarını kendi hedefleri doğrultusunda gerçekleştirirken aynı zamanda kurumun etik kodlarını da unutmamalıdır. Bu etik kodlar rehberliğinde çalışmalar yürütülmelidir. Gönüllü Sorumluluk; kurumlar, faaliyetlerini yürütürken aynı zamanda kârı geri planda bırakarak toplum çıkarlarına yönelmeli ve buna yönelik bir hareket alanı da oluşturmalıdır (Vural ve Bat, 2015: 110-112). Kısacası, 1960’larda sivil toplumun da güçlenmesiyle başlayan kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, 1970’li yıllarda ortaklara bilgi verilmesi, çalışma ilişkilerinde adalet, kazanç paylaşımı, reklamda ahlak ve, çevrenin korumasını gibi alanlarda gerçekleşmiştir. 1980’li yıllarda geri dönüşüm, maddi durumu yeterli olmayanlara yardım, çalışma koşullarında iyileştirme gibi konularda çalışmalar yapılmıştır. Bu yıllarda kurumlar gönüllü faaliyetlerden ziyade ekonomik ve yasal sorumlulukları yerine getirmişlerdir. Şimdiler de ise geleneksel toplumsal sorumluluk uygulamaları stratejik bir plan kapsamında uygulanmaktadır. 21. yüzyılda kurumların üstün rekabet gücü elde edebilmeleri sosyal sorumluluk projelerinin etkin şekilde uygulanmasına bağlı gerçekleşmektedir. Kurumların geliştirdikleri sosyal sorumluluk anlayışları, toplumun da sürdürülebilir kalkınmanın gerekliliğine olan inancını artıracaktır. Bilinçli bir toplumun oluşması, kurumsal sürdürülebilirliği ekonomik sürdürülebilirliğe taşımak için bir araç olacaktır (Kuşat, 2012: 237). Diğer bir ifadeyle, kurumsal sosyal sorumluluk, sunduğu etik argümanlarla, yöneticilerin neden sürdürülebilir kalkınma için çalışmaları gerektiğini açıklamakta ve kurumsal sürdürülebilirliğe katkıda bulunmaktadır. Toplum, sürdürülebilirliğin değerli bir amaç olduğuna inanıyorsa, kurumların da toplumun bu yönde ilerlemesine etmesine yardımcı olmak gibi etik bir görevi bulunmaktadır.

2.4.3 Paydaş Teorisi

Paydaş teorisi kapsamında “pay” kelimesi bir kurumun “yasal, ahlaki veya varsayılan” haklarını veya bir kuruluşun “davranış, yön, süreç ve çıktılarını” etkileme kapasitesini ifade etmektedir. Paydaş ise genel bir ifadeyle kurumdan belli bir çıkarı olan kişi veya grupları tanımlamaktadır. Kurumların her türlü faaliyetlerinde paydaşların etkisi görülmekte ve

paydaş sayısının giderek artmasıyla bu kavramın önemi de giderek artmaya başlamıştır (Becan, 2011:24). Paydaşlar, “iç” ve “dış” olmak üzere iki kısma ayrılmıştır. Kilit kurucular, hissedarlar, yöneticiler ve çalışanlar kurum içi paydaşları oluştururken, kurum dışı paydaşlar ise çevre, yönetim, alıcılar, tedarikçiler ve yarışmacılar gibi kesimlerden oluşmaktadır. (Aktan ve Börü, 2007: 10). Freeman, paydaş teorisinin kurumsal sosyal sorumlulukla bağlantılı olduğunu ve bu teorinin gelişiminde sosyal sorumluluğun büyük etkisi olduğunu dile getirmiştir (Ertuğrul, 2008: 206). Paydaş teorisi, kurumun amaçlarının, kurumdaki yöneticiler, işçiler, hissedarlar, tedarikçiler, satıcılar gibi paydaşların birbirleriyle çatışan taleplerini dengeleyecek şekilde oluşturulması gerektiğini savunmaktadır (Freeman, 2010:33). Frooman’ın belirttiği gibi, paydaş teorisi, kurumu etkileme olasılığı bulunan kişi ve gruplarla ve bu kişi ve gruplara yanıt olarak alınan yönetsel davranışlarla ilişkilidir. Stratejik bir yönetim kavramı olarak da tanımlanan paydaş teorisi, çekişme avantajı yaratmak için kurumun dahili ve harici çevresiyle olan münasebetlerini güçlendirmeyi amaçlamaktadır. İç çevreyi, kurum sahipleri, yöneticileri, çalışanları ve kurum kültürünün analizi oluşturmaktadır. Faaliyet çevresi müşteriler, tedarikçiler, rakipler, kamu yönetimi gibi sektörde ilişki kurulan kişi ya da kurumları tanımlamaktadır. Dış çevre ise makro ekonomik ortam ile uluslararası, kültürel, teknolojik ve demografik çevreyi kapsamaktadır (Aktan ve Börü, 2007: 9). Paydaş teorisi, çok sayıda çıkar içeren ve bunları dengeleyen kurumsal yönetim için alternatifleri tanımlamaya ve reçete üretmeye yardımcı olmaktadır; kurum ve yöneticilerine, dinamik iş yapısını şekillendiren önemli soruları nasıl yanıtlaması gerektiğine yönelik bir rehber görevi üstlenmektedir. Kuruma paydaşlarıyla karşılıklı güvene dayalı ilişkilerini nasıl kuracağına dair yol göstermektedir (Becan, 2011:24). Paydaş teorisi çoğunlukla dört alt başlıkta incelenmektedir. Bunlar; normatif işletme kuramları, kurumsal idare ve organizasyon teorisi, kurumsal sosyal sorumluluk, performans ve stratejik yönetimdir. Paydaş teorisi, kurumlara neden sürdürülebilir kalkınma için çalışmaları gerektiğine yönelik ticari argümanları sunar ve böylece kurumsal sürdürülebilirliğe de katkıda bulunur. Ekonomik çıkarlara yönelik çalışma olarak kaydedilen paydaş teorisi, paydaşlarla olan ilişkileri güçlendirerek, kurumların iş hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır.

2.4.3 Kurumsal Vatandaşlık

Sürdürülebilir kalkınmanın öneminin içinde bulunduğumuz süreçte artmasıyla, kurumların sürdürülebilirlik çalışmaları da sorgulanmaya başlamıştır. Topluma katkı sağlayan çalışmaların yanı sıra kurumların öz varlıklarını sürdürecektir bir çalışma prensibi de olmalıdır. Kurumsal vatandaşlık kavramı da bu noktada, sürdürülebilirlik ve kurumsal sürdürülebilirlik açısından kurumların bireysel olarak taşıdığı sorumlulukları ifade etmektedir (Sarıkaya ve Kara, 2007:228). 1990'lı yılların sonlarında ortaya çıkan bu kavram, kurumların bir kişiye eşdeğer statüye sahip bir varlık olduğu görüşünü savunmaktadır. Kurumsal vatandaşlık, iş faaliyetlerini yürütürken sosyal sorumluluk ve karşılıklı yarar üzerinde durmaktadır. Ayrıca, kurumsal hesap verebilirliğin iyileştirilmesine yönelik de katkıda bulunmaktadır (Valor, 2005:193). Diğer bir ifadeyle, ülkelerin ekonomileri içinde önemli yeri bulunan kurumlardan, sürdürülebilir kalkınma hedefiyle sorumlu birer vatandaş gibi davranmaları beklenmektedir (Kuşat, 2012: 234). İyi bir kurumsal vatandaş olmak, kurumların sosyal sorumluluk anlayışlarının en önemli göstergesi konumundadır. Bu doğrultuda, kurumların sosyal sorumluluk alanında yaptıkları her çalışma da onların hedef kitlelerinin gözünde iyi bir kurumsal vatandaş olmalarına yol açmaktadır (Akgöz ve Engin, 2018: 279). Kurumsal vatandaşlık aracılığıyla kurumlar, hedef kitle üzerindeki olumlu algıları artırmak istemektedir. Çünkü paydaş ilişkilerinde olumlu avantaj yakalamak kurumların daha az maliyetle daha fazla gelir elde etmelerine de olanak sağlayacaktır. Yapılan araştırmalar, kurumsal vatandaş algısının sadece dış paydaşlar üzerinde değil aynı zamanda çalışanlar üzerinde de olumlu etki bıraktığını ortaya koymaktadır (Bulduklu, 2014:17).

2.4.4 Kurumsal Hesap Verebilirlik Teorisi

Hesap verilebilirlik, şöyle tanımlanmaktadır: “sorumlu kişiler, olanların yapmış oldukları etkinliklerin sonuçlarına ilişkin adına yetki kullandıkları kişi veya kuruluşlara karşı, eylemlerinin sonuçlarından kendilerini hukuken sorumlu tutarlar” şeklinde tanımlanmaktadır (Tutar ve Altınöz, 2017:229). Başka bir tanımda ise hesap verilebilirlik, kişinin sorumlu olduğu işlerden dolayı hesabını vermesi gereken yasal ve etik sorumluluklarıdır. Buradaki sorumluluk, kişinin hareket etme şekline atıfta bulunmaktadır. Hesap verilebilirlik ise kişinin eylemlerini açıklama, gerekçelendirme veya rapor etme görevine atıfta bulunmaktadır. Sorumluluk, denetim ve şeffaflık kavramlarıyla yakın

ilişkisi bulunan hesap verebilirlik kavramını (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011:23) kurumsal sosyal sorumluluk kavramından ayıran birkaç stratejik farklılık bulunmaktadır. Sosyal sorumluluk, gönüllülük ile yakın ilişki içindeyken, kurumsal hesap verebilirlik ise kurumsal yükümlülükler, kamu politikası ve hukukun rolü, uyumsuzluk durumunda cezaların uygulanması, mağdurların tazminat arama hakkı gibi konularla ilgilenmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal vatandaşlık literatürlerinde, araştırmacılar, kurumların sadece hissedarları tarafından değil toplum tarafından da kontrol edilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu anlayış, neoklasik kurumsal hesap verebilirlik, diğer bir ifadeyle kurumların meşru sahipleri olduğu için sadece hissedarlarına karşı sorumlu olmalarını, kurumsal sonuçlara yaptırım uygulayanların da yalnızca hissedarlar olması yönündeki anlayışı reddetmektedir. Hesap verebilirlik buradan hareketle, sosyal kurumsal kontrol olarak ifade edilmektedir (Valor, 2005:196). Geleneksel “idare” anlayışı yerine “yönetim” anlayışının hâkim olduğu hesap verebilirlik kavramına göre; kurumun hedeflerle beklentileri önceden açık olarak belirlenmeli; sonuçlar karşısında uygulanacak yöntemler önceden açıklanmalıdır. Risk almayı, yaratıcılığı ve inisiyatif kullanmayı esas alan bu kavram, yönetsel eylem ve işlemlere yönelik hareket esnekliği sağlamaktadır (Tutar ve Altınöz, 2017:229). Valor’a göre sorumluluğun ilk şartı, insanların ekonomik kararlarında ahlaki değerlerini dikkate almalarıdır. Değerler, toplum tabanında değişip ekonomik kararlara katıldığında kurumlar da bu doğrultuda mevcut toplumsal değerleri aksettirecek şekilde davranışlarına yön verecektir (Valor, 2005:198). Kurumsal hesap verebilirlik teorisi, kurum yöneticileri ve toplumun geri kalanı arasındaki ilişkiyi tanımlayarak ve kurumların ekonomik verimlerinin yanı sıra çevresel, toplumsal ve ekonomik verimliliklerini de neden raporlamaları yönünde argümanları ortaya koyarak kurumsal sürdürülebilirliğe katkıda bulunmaktadır. Kurumsal hesap verebilirliği talep etmenin temel nedeni kurumlara duyulan güvensizliktir. Hesap verebilirlik, kontrol mekanizmaları aracılığıyla davranışsal öngörülebilirliği sağlamada bir araç olarak görülmektedir. Kurum/paydaş ilişkilerinin etkin bir kontrolü olarak risk temelli güven görüşünü savunanlar için, ilişkiyi gözlemlemek adına yasal denetimlere güvenmek (gerçek hesap verebilirlik) modelsel açıdan doğru değildir. Hesap verebilirlik çerçevesinde, güvenin karşılığı güvensizlik eksikliği olarak tanımlanmaktadır. Bu iki nokta arasındaki süreklilik ise paydaşların kurumdan şüphe duyduğu aralığı temsil etmektedir. Gerçek hesap verebilirliği demokratik bir toplumda bilginin kurumsallaşmasına ilişkin haklar sağlamaktadır. Bu teoriye göre, bölünmüş bir

güven sürekliliği, birbirini dışlayan idealler gibi görünen şeyleri anlamaya yardımcı olmaktadır. Sürekliliğin bu yarısı, kurum ve paydaş grupları arasındaki güvenlik açığı aralığını temsil etmektedir. Hesap verebilirlik taraflar arasında müzakere edilir. Karşılıklı bağımlılıklara dayanan hesap verebilirlik uygulanamadığı için ise “yumuşak” bir hesap verebilirlik biçimi olarak adlandırılır.

2.4.5 Kurumsal Sosyal Performans

Kurumsal sosyal performans, kurumların çalışanları, hissedarları ve topluma karşı sorumluluklarını ilgilendiren bir kavramdır. Kurumun sosyal performansı ele alınırken, kurumun sosyal sorumlulukları da incelenmektedir. Sosyal sorumluluğunu yerine getiren işletmelerin rekabet avantajına sahip oldukları görülmüştür. Günümüzde artık yatırımcılar, kurumlara para yatırmadan önce o kurumun toplumsal verimliliğini değerlendirmeye başlamışlardır (Tonuz ve Özkan, 2013:4). Yatırımcılar kurumların sosyal ve çevresel tercihlerini izleyerek yatırım yapma ya da yapmama kararı almaktadır. Tüketiciler de aynı şekilde çevresel ve sosyal etkiyi gösteren hizmet ya da ürünlere yönelmektedir. Diğer bir ifadeyle paydaşlar kurumların sosyal performanslarına daha fazla önem vermeye başlamışlardır (Chen ve Delmas, 2010:789). Kurumsal sosyal sorumluluğu gerçekleştirmek adına yönetsel bir çerçeve sunan sosyal performans kavramı 1970’li yıllarda ortaya çıkmıştır. Sosyal sorumluluğu ölçmek için de kullanılan kurumsal sosyal performans kavramı, sosyal sorumluluğun daha geniş ele alınmış hali olup “sosyal yükümlülük”, “sosyal sorumluluk” ve “sosyal duyarlılık” boyutlarından oluşmaktadır. Bu kavram, yalnızca kurumun sosyal sorumluluğunu değil, toplumsal ihtiyaçları araştırmak ve bunları karşılamak için proje üreterek, bu projelerin etkilerini de değerlendirmektedir (Sarıkaya ve Akarca, 2011: 62-63). Toplumun, tüketicilerin ve yatırımcıların belirli bir bilince ulaşması kurumların sosyal sorumluluk üstlenmesi için gerekli altyapıyı hazırlamıştır. Toplum ve tüketicinin çizdiği sosyal rol sayesinde kurumlar ekonomik sorumluluklarının ötesinde sosyal sorumluluk sahibi olmaktadır. Yatırımcıların da yatırımlarını sosyal sorumlu kurumlara yönlendirmesi ve kurumlardan sosyal performanslarıyla ilgili bilgi talebinde bulunmasıyla artık sosyal sorumluluk açısından kurumları listeleyen endekslerin de sunulması beklenmektedir (Aşcıgil, 2011:44).

2.4.6 Kurumsal Yönetişim

Kurumsal yönetişim, kurumların varlıklarını sürdürebilmelerinin ve karşılaşması olası krizleri önlemek için uyguladıkları risk yönetimini ifade etmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumlulukla bir bütün olarak ele alınan kurumsal yönetişim, finansal sürdürülebilirlik üzerine odaklanmış, bu yöndeki denetim mekanizmalarını da harekete geçirmiştir. (Sancar, 2013:81). Kurumsal yönetişim, kurumlardaki üst yönetimin yönetilmesi olarak da tanımlanmaktadır. Önemi giderek artan kurumsal yönetişim, kurumun rekabet gücünü de artırırken ortaya çıkan sorunlara daha hızlı çözüm bulunmasına fırsat sağlamaktadır (Coşkun ve Akcan, 2018:65). Günümüz dünyasında kurumlar, değişkenlik gösteren ekonomik koşullar ve artan rekabet ortamında değişik sıkıntılar içinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Kurumların büyüme göstermeleri de bazı sorunları beraberinde getirmekte, bu problemler yönetimlerin iş yapış şekillerini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle yönetimde profesyonellik önemi artan bir konu haline gelmiştir (İşcan ve Kaygın, 2009:214). Bu nedenle kurumlarda bugün yönetimin tek bir kişi elinde olması olanaksız olarak değerlendirilmektedir. Kurumların sahipleri ile yönetenler arasında ayrıma gidilmesi neredeyse zorunlu hale gelmiş durumdadır. Kurumların güçlü bir kurumsal yönetişime olan ihtiyacını artırmış durumdadır. Kurumun paydaşı olan yöneticilerin, sosyal sorumluluk çerçevesinde hissedarlarla vekalet ilişkisi ve diğer paydaşlara karşı sorumlulukları kurumsal yönetişimin temelini oluşturmaktadır. Kurum adına hareket eden yönetimlerin yaptığı eylemlerin neticesi sadece hissedarlarını değil bu eylemlerden direkt ya da dolaylı olarak etkilenenleri de ilgilendirmektedir. Bu nedenle şirket yönetimleri sadece hissedarlarına değil, tüm topluma karşı sorumlu durumdadır. Yönetimler, paydalarına karşı şeffaf, hesap verebilir, sorumluluk sahibi ve adil olmalıdır (Menteş ve Arıkboğa, 2008:6).

2.4.7 Kurumsal Öğrenme

Günümüz rekabet koşulları kurumsal öğrenme kavramını da giderek daha önemli bir konuma getirmiştir. Çünkü kurumsal öğrenme sayesinde değişime ayak uyduran kurumlar rekabet avantajlarını artırabilmektedir. Kurumların amaçlarına ulaşabilmesinin yolu sürekli ve etkin bir öğrenme süreciyle birlikte gerçekleşmektedir. Bu da hem kurumun ve hem çalışanlarının kurumsal öğrenme ilkesine mutlak şartla bağlılığını gerektirmektedir (Yılmaz, 2011:322). Teknoloji, iş gücünün çeşitliliği, bilgi, değişim, çevresel dinamikler,

küreselleşme gibi etkenler çağdaş liderlik karmaşıklığını artırmaktadır. Artık yalnızca hızlı öğrenebilen değil, yeni ve zor durumlarda inovasyonu kullanabilen çalışanlar talep edilmektedir. Liderler de inovasyonu kurumun tümüne uygulamak için strateji geliştirmelidir (Molina ve Callahan, 2009:388). Kurumlarda inovasyonun hammaddesi ise kurumsal bilgi olarak ifade edilmektedir. Sürdürülebilir rekabet gücünü destekleyen kurumsal bilgi, kurumsal öğrenme sonucunda ortaya çıkmaktadır (Yiğit ve Özyer, 2011:335). Kurumsal öğrenme, yalnızca bir süreci değil bir kültürü de ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle sadece kolektif düzeyde öğrenme süreci değil, iç girişimcilik ve bilgi arasında arabuluculuk yapan bir kültür olarak karşımıza çıkmaktadır (Molina ve Callahan, 2009:393).

2.4.8 Kurumsal Bilgi Yönetimi ve Transferi

Kurumun içinde üretilen ya da dışarıdan gelen o kurumla ilgili kayıtlı ya da kayıtsız tüm bilgiler kurumsal bilgi olarak adlandırılmaktadır. Yazılı olarak kayıtlı olmasa da kurumsal faaliyetler sonucunda insanların zihninde oluşan bilgiler de kurumsal bilgiyi ifade etmektedir. Bu kapsamda kurumsal bilgi yönetiminin amacı, kurumda mevcut kayıtlı ya da kayıtsız tüm bilgilerin ortaya çıkartılması, değerlendirilmesi, gereken yerlere iletilerek kuruma dolaylı yünden katma değer kazandırılmasıdır (Arslankaya, 2007:73). Kurumsal bilgi bir yandan kavramlar, yöntemler, rutinler, teknik ve araçlara, bir yandan da ekipman veya teknik süreçlere bağlıdır. Bütün bunları yerel operasyon koşullarına uyarlamak için kurumsal bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda, kurumsal bilgi hem insanları hem de içinde bulunulan şartları içermektedir. Gerçekleşmesi için bu kalıpları yorumlayan, organize eden, geliştiren ve uygulayan kişilere ihtiyaç duyulmaktadır. Aynı zamanda da gerçekleşmesi belirli durumlara bağlıdır. Bu durum, kişilerin değerlerinin ve varsayımlarının kurumsal bilginin transferiyle ilgili davranış, karar ve eylemlere nüfuz etmesiyle ilişkilidir. Bu yüzden de kurumsal bilginin oluşumu ve transferinin anlaşılması ve gerekçelendirilmesi gereklidir (Guzman ve Wilson, 2005:60).

2.4.9 Kurumsal Sürdürülebilirlik İletişimi

Kurumsal sürdürülebilirlik iletişimi kurumsal iletişimin bir işlevi olarak görülür. Halkla ilişkiler ve pazarlama iletişimi, sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk konularında kurum imajını iyileştirebilir. Kurumsal sürdürülebilirlik iletişimi ise kurumu, sürdürülebilir ürünlerle sürdürülebilir bir kuruluş olarak konumlandırarak müşteriler arasında güveni ve

kredibilitiyi artırır (Signitzer ve Prexl, 2007:6). Kurumsal sürdürülebilirlik iletişimi, finansal, sosyal ve çevresel konuları sürdürülebilir bir plan çerçevesinde dengelemektedir (Park ve Cameron, 2013:1). Sürdürülebilir iletişim, bir başka ifadeyle çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlikle ilgili bilinç yaratır, bu konulara yönelik davranış değişikliği oluşturur. Bütüncül bir iletişim yaklaşımıdır. Aynı zamanda da paydaşlar arası ilişkilerin yönetilmesini kapsar (Saydam, 2014:117). Sürdürülebilirliğe ilişkin meselelerde kurumun paydaşlarıyla şeffaf iletişim kurmaya odaklanır. Sürdürülebilirlik iletişimi, “Hedef grupları projenin yararlılığı konusunda ikna etmeye, projeye katılımlarını sağlamaya veya sürdürülebilir kalkınma konusunda farkındalık yaratmayayönelik çeşitli iletişim faaliyetlerini içerir” (Akbayır, 2019:6). Sürdürülebilir iletişime önemli bir yaklaşım; sektör ve Pazar durumuna göre kültür değişimi, iki yönlü hissedar yaklaşımı ve haberleşme, saydamlık, tutarlılık, yönetimin bağlılığı ve katılımı, toplumsal hassasiyet, yeterlilik ve profesyonellik, ölçme ve değerlendirme, kurumun diğer fonksiyonlarıyla iş birliğiyle oluşan 11 kriteri bulunmaktadır. Ancak kurumsallaşmış bir iletişim yapısı iletişimi sürdürülebilir kılmaktadır (Saydam, 2014: 197). Bu bağlamda kurumsal sürdürülebilirlik iletişiminin uygulanmasında halkla ilişkiler disiplininin önemli bir rolü bulunmaktadır. Teknolojinin hızının oldukça arttığı bir dönemde, karmaşık yerel, küresel, toplumsal ve kurumsal yapılar içinde sürdürülebilir olmak, inanç, istek, gerektirir. Böyle bir iradenin uygulamaya konmasında ise iletişimin kurumsal yapıya bürünüp çalışması kaçınılmaz olarak görülmektedir (Saydam, 2014: 92).

2.5 KURUMSAL SÜRDÜREBİLİRLİĞİN BOYUTLARI

İşletmeler, çevreyle ilgili sorunlara neden olmasının yanında bu sorunları önleyicisi olarak da görülmektedirler. Bu nedenle işletmelerin somut adımlar atmaları gerekir. İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek adına kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerini stratejilerine yansıtarak değerlendirmeye aldıklarında aktif olabilirler. Bunu başarabilmek için finansal, toplumsal ve çevresel enstürimanların bir bütün olarak ele alınması gerekir.

Günümüzde işletmeler, ekonominin üretken kaynakları oldukları için destekleri sağlanmadan sürdürülebilir bir kalkınma zor olabilir. Bu nedenle, şirketlerinin sadece ekonomik etkinliklerle değil aynı zamanda faaliyetleri sırasında sebep oldukları çevresel ve sosyal sorunların çözümüne aktif olarak katılımları gerekir (Sarıkaya ve Kara, 2007: 205).

2.5.1 Ekonomik Sürdürülebilirlik

İşletmelerin temel amacı olan karlılık seviyelerini maksimum düzeyde tutarak pazarda lider olma özelliklerini koruma çalışmaları ekonomik sürdürülebilirlik adına önemlidir. İşletmelerin temel amacı ekonomik olarak pazarda güçlü olmak ve bunu sürdürebilir kılmayı hedeflemektir.

İşletmeler içinde bulundukları pazar konumlarına göre ekonomik boyutları da farklılık göstermektedir. Ekonomik sürdürülebilirlik. “Topluma etkileyen ürün ve hizmetler üreterek, karlı olmaya çalışan bir şirketin gelir-maliyet analizini ele alınır. Bu yaklaşım; finansal, çevresel ve toplumsal kalkınmanın fırsatları ve risklerini değerlendirerek, paydaşlar için uzun vadeli değer yaratır.” (Nemli, 2004: 81) şeklinde tanımlanmıştır. İşletmelerin ekonomik olarak sürdürülebilir olmaları paydaşlarının beklentileri ve isteklerinin de göz önünde tutularak daha başarılı performansla sağlanabilir.

İşletmeler bu kavramı, ekonomik sürdürülebilirlik adına sahip oldukları çeşitli ekonomik sermaye türleri şeklinde tanımlamıştır. Bu sermaye türleri arasında; finansal sermaye, maddi varlık ve gerekli olmayan varlık (itibar, bilgi gibi...) olarak görülmektedir. (Besler, 2009: 11). Finansal olarak sürdürülebilir olmayı başarmış bir şirket hem kendi hem de paydaşları açısından olumlu getiriler sağlamayı başarabilir. Genel anlamda yapılan tanımlamalar ışığında ekonomik sürdürülebilirlik, şirkete ait finansal raporlar, gelir ve gider değişkenliği gibi sermaye unsurları yanında doğal sermayeyi de başarılı bir şekilde yönetebilmeyi başarma (Doğru, 2012: 26) şeklinde tanımlanabilir.

Ekonomik sürdürülebilirlik, kurumların finansal sermaye, arsa, makine gibi maddi sermaye ve kurumsal itibar gibi manevi sermayeleri ve bunların etkin yönetimiyle ilgilidir. Ekonomik sürdürülebilirlik bu sermaye türleri arasında dengeyi sağlamakla görevlidir. Beşeri ve toplumsal sermayesinin geliştirilmesini gerekli gören sosyal sürdürülebilirlik, hissedarların kurumun amaçını anlamalarına ve yararlılık sistemiyle büyük ölçüde uyum içinde olmalarına imkân sağlamaktadır. Çevresel sürdürülebilirlik ise doğal kaynakların sürekliliğinin sağlanmasını ifade etmektedir (Kayahan, 2014:63-64).

2.5.2 Çevresel Sürdürülebilirlik

Son yıllarda yaşanan küresel boyuttaki değişimler sebebiyle çevresel faaliyetler üzerinde de çalışılmaktadır. Dünyada yaşanan çevre sorunlarına göz atıldığında genelde yaşanan

ekonomi ve çevre arasındaki dengesizliklerden kaynaklandığı söylenebilir. Bu nedenle işletmelerin yaptıkları faaliyetlere dikkat çekilmelidir (Doğru, 2012: 26). Çevresel sürdürülebilirlik adına yürütülen faaliyetlerde çevre, doğal sermaye görevinde olmaktadır. Bu faaliyetler; yenilenebilir, yenilemeyen ve çevre işlemleri olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Bunlara örnek verilecek olunursa sebze, meyve yenilebilir kaynaklar arasında gösterilirken toprak, fosil yakıtlarda yenilenemeyen kaynaklardan sayılabilir. Ayrıca toprağın iyileştirilmesine yönelik yapılan çalışmalar ve su arıtma sistemi gibi çalışmalar doğal sermaye olarak nitelendirilmiştir (Besler, 2009: 11). Yani işletmeler ekonomik faaliyetlerini yürütürken çevresel faaliyetleri de etkili bir şekilde yönetmeleri gerekir. Bu ekonomik faaliyetlerin etkili bir şekilde yönetilememesi durumunda ortaya çıkan çevresel zararlar sürdürülebilirliğin çevresel boyutuna zarar verebilir.

Toplumların bilinçlenmesi sayesinde bu sorunlara karşı daha fazla duyarlılık oluşmaya başlamıştır. Bununla birlikte işletmelerde; üretim, dağıtım, tüketim gibi faaliyetlerini gerçekleştirmeye çalışılırken çevresel sürdürülebilirlik konusunda bilinçli adımlar atılması gerektiğinin farkında olurlar (Steurer vd., 2005: 271). Sonuç olarak yenilenebilir ve yenilenemeyen kaynaklar konusunda daha çevresel sürdürülebilirlik göz önünde bulundurularak uygulanan faaliyetler bu yönde gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Yenilenemeyen enerji kaynakları yerine işletmelerin yenilenebilir enerji kullanımı sayesinde çevresel sürdürülebilirliğine de büyük katkılar sağlanır. Üretim sırasında oluşabilecek çevre sorunlarına karşı yeni teknolojiler sayesinde olumsuz etkilerin azaltılmasıyla kurumsal sürdürülebilirliğe olumlu etki sağlanmış olacaktır. Bu nedenle çevresel sürdürülebilirlik ve kurumsal sürdürülebilirlik arasında birbirini etkileyen bağları önemseyerek bir bütün halinde olgular olduğunun bilincinde olarak işletmelerin toplumsal anlamda da kalıcılığı sağlanmış olacaktır.

Çevresel sorumluluğun bilincinde olan işletmeler, çevreyi korumak adına gelecek nesilleri de göz önünde tutarak yaşanabilir bir çevre bırakmayı istemektedir. Bu bakımdan işletmelerin kalkınmalarıyla çevreye karşı duyarlılıkları birbirlerini etkileyen iki kavram olmaktadır. Bu çevre sorumluluğu bilincinde olan işletmeler, iş süreçlerinde çeşitli yenilikler yapmaktadır. Bu yenilikler şu şekilde sıralanabilir (Zoroğlu, 2000: 100-101):

- a. Ürün Sorumluluğu Bilincinde Artış: Bu tanım, işletmelerin üretimlerini geri kazanım sürecini kapsayacak şekilde tanımlanmıştır. Ürünlerin sorumluluğunu yaşam boyu

üstlenmektedirler.

- b. Daha Az Malzeme Kullanma Bilinci: Burada tasarruf ön plana çıkarılmıştır. Aynı ürünü daha az malzeme ile üretme yaklaşımı vardır.
- c. Tedarikçi İlişkilerinin Değişimi: Uygulanan çevresel performansların doğrudan tedarikçilere bağlı olduğu düşünülerek şirketler, tedarikçilerinden elde ettikleri ürünlerin çevreye karşı duyarlı olmaları gerektiği vurgulanmıştır. Şirketler, çalıştıkları tedarikçilerden ürünlerinde kullandıkları zararlı maddeleri azaltmaları ve geri dönüşümlü paketleme yapılması gerektiği şart koşularak bu konuda çeşitli eğitimlerin verilmesi amaçlanmıştır.
- d. Hizmet Sektörünün Çevre Duyarlılığının Artması: Hizmet sektöründe günümüzde artan şekilde finans, telekomünikasyon, ulaşım, sigorta ve emlak gibi sektörlerde de çevre duyarlılığı artırılması amaçlanmıştır.

Yenilenemeyen kaynakların bilinçsizce hiç bitmeyecekmiş gibi kullanıldığı dünyada, çevreye verilen zararın boyutu her geçen gün artmaktadır (Doğru, 2012: 27). Buna bağlı olarak çevresel sürdürülebilirlik işletmelerin duyarlılığı sayesinde yenilikçi strateji ve hedeflerle aktif rol üstlenir. Bunu başaramayan işletmelerin ise varlığı daha kısa süreli olmaktadır. İşletmelerin üretim süreçlerinde uygulamış olduğu yönetim ve stratejilere kadar çevre üzerinde de etkisi olmaktadır. Sürdürülebilir olmayı başarabilmek adına çevreye olan bazı olumsuz etkilerini azaltmak için yenilikçi teknolojiler geliştirerek bu olumsuz etkileri faaliyetlerinde en aza indirmeleri gerekir (Sarmiento vd., 2007: 920). Çevresel sürdürülebilirlik konusunda duyarlılık her geçen gün artmaya devam ederken rekabet ortamının hızla arttığı global çağda kurumlar farklılıklarını öne çıkarmak ve gelecek nesillere temiz bir çevre bırakmak adına faaliyetlerini bilinçli bir şekilde yürüterek ve yeni teknolojiler geliştirerek daha çevreci adımlar atmaktadır. Bu sayede daha kalıcı olabilme fırsatı yakalayabilirler.

2.5.3 Sosyal Sürdürülebilirlik

Kurumlar faaliyetlerini gerçekleştirmeye çalışırken şimdiki ve gelecek nesillerin beklentileri göz önünde tutularak bunu gerçekleştirmeye çalışırlar. Sosyal ihtiyaçların toplumlara göre farklılık arz etmesinden dolayı kurumlar bu beklentileri dikkate alarak kurumsal sürdürülebilirliği gerçekleştirirken bu yönde faaliyetlerine yön vermelidirler. 1950’lerde ABD

ve tüm dünyada işletmelerde sosyal sorumlulukların önemi anlaşılmaya başlanmıştır. Kurumsal sürdürülebilirliğini sağlaması adına işletmelerin sosyal sürdürülebilirlik kavramına önem vermesi gerekir (Sarıkaya vd., 2010: 44-45).

Bu nedenle işletmelerin bulunduğu çevreye karşı rolleri de artmaktadır. Sadece ekonomik anlamdaki başarılar sürdürülebilirlik için yeterli olmayabilir. Bu nedenle tüm paydaşlar bir değer zinciri olarak görülmelidir (Sarıkaya, 2010: 44-45). Dolayısıyla tek bir bağlamda değil bir bütün olarak görülmesi gerekir. Bir işletmenin sosyal sürdürülebilirliğe katkı sağlamadan ekonomik sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi zor olmaktadır. Sonuç olarak bahsedilen boyutlar birbirleriyle bağlantılı olmaktadır. Sosyal ihtiyaçların toplumlara göre farklılık arz etmesinden biraz önce de bahsedildiği gibi, işletmeler sosyal sürdürülebilirlik anlamında faaliyetlerini gerçekleştirmeye çalışırken mevcut bulunan neslin ve gelecek neslin de fırsat eşitliği göz önünde tutularak hareket edilmesi önemlidir. Dolayısıyla toplumdan topluma farklılık yaratan sosyal sürdürülebilirlik faaliyetleri işletmelerinde farklı şekillerde çalışmalarını etkilemektedir. Bunun yanında tedarikçiler, müşterilerle de sosyal sürdürülebilirlik boyutunda sürdürülebilir yaklaşımın sergilenmesi önemlidir (Steurer vd., 2005: 271). Örneğin, bir işletme insan hakları konusunda faaliyetler sürdürmeye çalışırken diğer taraftan üretim faaliyetleri sırasında çevreye neden olduğu bozulmaları göz ardı etmeleri durumunda bu işletmenin yok olması kaçınılmaz bir durum olabilir.

İşletmelerin bütün boyutları göz önünde tutmasıyla kurumsal sürdürülebilir olabilmeleri başarılı bir şekilde sağlanabilir. Fakat bir işletme bir taraftan insan haklarını savunurken diğer taraftan da üretim faaliyetleri sırasında neden olduğu çevre kirliliği yüzünden yok olmayla karşı karşıya kalabilir. Sonuç olarak kurumsal sürdürülebilirlik sağlanmaya çalışılırken işletmeler bütün boyutlarıyla bir bütün halinde yenilikçi fikirlerle etkili olmayı sağlayabilmelidir. Ancak bu şekilde sürdürülebilir bir başarı elde edilebilir.

2.6 KURUMSAL SÜRDÜREBİLİRLİĞİN MODELLERİ

Kurumsal sürdürülebilirliğin ölçülmesinde dikkate alınan ve literatürde en fazla yer verilen bazı sürdürülebilirlik modelleri aşağıdaki gibidir.

2.6.1 Stead ve Stead Modeli

1992 yılında ortaya çıkan bu modele göre: kurumların ekonomik refahı ve ekosistem bir bütün olarak ele alınmaktadır. Kurumlar toplumun ve çevrenin bir parçasıdır ve ancak bazı

değerlere uyum sağladıkları sürece sürdürülebilir olabilir (Gevenoğlu, 2015:118-119). Bu değerler ise şu şekildedir;

- a. Bütünlük: Ekosistemde sürdürülebilirlik, gezegenin çeşitli alt sistemleri arasında denge sağlamış birbirine bağlı bir bütün olarak görülebilirse mümkün görülmektedir.
- b. Gelecek nesil: Gelecek nesillere değer vererek, stratejik kararlar için önemli olduklarına inanmak, sürdürülebilir bir ekonomik ve ekolojik dengeye erişimde önemli rol oynamaktadır.
- c. Topluluk/toplum: Topluluk, kendisini oluşturan birey ve kuruluşların değerlerinden oluşmaktadır.
- d. Kalite: Kalite, kurumların ürün ve hizmetlerinin ne olması gerektiğine yönelik genel bir algıyı ifade etmektedir. Bu yüzden de kurumların operasyonlarında ve paydaş ilişkilerinde “yol gösterici bir güç” olarak tanımlanmaktadır.
- e. Küçüklük: Nüfus artışları ve ekonomik faaliyetler nedeniyle aşırı yüklenilen küçük bir gezegende yaşayan insanoğlunun daha küçük ölçekte düşünmesi gerekli görülmektedir.

2.6.2 Shrivastava ve Hart Modeli

Bu modele göre; kurumların net bir görünüm ve göreve sahip olması ve sürdürülebilirliğin kurumsal bir amaç olarak görülmesi büyük önem taşımaktadır. Shrivastava ve Hart Modeli, kirliliğin önlenmesine vurgu yapan yara bandı bir çevreci yaklaşımdan daha ötesini savunmaktadır. Sürdürülebilirlikle ilgili vurguyu, tam maliyet muhasebesi prosedürleri, kalkınma ve paydaş entegrasyonu üzerine yapmaktadır. Modelde sorunlar karşısında önemli olan sadece o an içerisinde bulunan sorunlardan kurtulmaya yöneliktir. Kalıcı çözümler yer almamaktadır. Problemlerle karşılaşıldığında üretilcek çözümler sorunu tamamen ortadan kaldıracak düzeyde olmalıdır. Bu nedenle işletmeler sürdürülebilirliği amaç edinmeleri gerekmektedir. Geçici çözümlerin sorunları tamamen ortadan kaldırmamakla birlikte belirli süre ertelemektedir. Daha köklü çözümler üretilerek sorunların tamamen ortadan kaldırılması gerekir.

2.6.3 Gladwin ve Arkadaşları Modeli

Gladwin ve arkadaşları, 1995 yılında öne sürdükleri modelde, geleneksel teknoloji merkezli olan teknosentrik dünya görüşü ve onun karşısı olan doğa merkezli ekosentrik dünya görüşü

karşısında yeni bir sürdürülebilirlik merkezli dünya görüşü benimsemişlerdir. Sürdürme-merkezciliğe göre hem teknosentrizmin hem de ekomerkezciliğin ahlaki tekçiliği, ahlaki çoğulculuk lehine reddedilir. Sürdürülebilirlik merkezli etik, politik, sivil, sosyal, ekonomik ve kültüre insan haklarına yönelik tüm kavramsallaştırmayı benimser. Gladwin ve arkadaşlarına göre, sürdürülebilir gelişme insanlığın gelişim süreci olarak tanımlanmaktadır. Daha iyi bir gelecek için bu gelişim sürecinin önündeki beş engelin varlığına işaret etmişlerdir (Tokgöz ve Önce, 2009: 254). Buna göre; insanların dışlayıcı, bağlantısız, eşitsizliği destekleyen, tedbirsizliği yansıtan ve güvensizliği artıran seçimlerinin gelişmesi sürdürülebilirliğin önündeki engelleri oluşturmaktadır. Kurumların sosyal sürdürülebilirlik ilkelerine göre yapılandırılması ve güçlü liderlik konularına vurgu yapan bu modelde, sürdürülebilirliğin sağlanması konusunda yerel hükümet ve kurumların sorumluluklarına dikkat çekilmektedir. Sürdürülebilir davranışların yalnızca kurum değil paydaşları tarafından da uygulanması teşvik edilmeli, gerekirse bu tip uygulamalar ödüllendirilmelidir (Eş, 2008:34-35).

Kurumsal sürdürülebilirliğin sosyal boyutuna dikkat çekerek güçlü bir lider sayesinde işletmenin bu yönde yapılandırılması gerektiğine dikkat çekmektedir. Ayrıca sürdürülebilirliğin sağlanması adına sadece kurumlar nezdinde değil hükümetlere de büyük görevler düşmektedir. Hükümetlerin sürdürülebilir faaliyetleri göz önüne alıp tüm paydaşları faaliyetlerinde destekleyerek onları bilinçlendirmek ve davranışın uygulamalarını ödüllendirmek modelin başlıca maddeleri arasında yer almaktadır. Bu modelde şirketin sadece paydaşlara raporlama sunmasının yanında onları daha etkili faaliyetlerle kendisine çekmelidir. Bu durumun işletmenin sürdürülebilir kalkınma davranışını da destekleyici hale getirilebilir.

2.6.4 Callens ve Tyteca Modeli

Callens ve Tyteca'nın 1995 senesinde geliştirdiği sürdürülebilirlik modelinde 4 kategoriden oluşan model dikkate alınmaktadır. Bunlar literatürde ayrıntılı olarak kullanılan göstergeler olan finansal, toplumsal ve çevresel göstergeler ile genel sürdürülebilirlik göstergeleridir. Bunlar, şimdiye kadar küresel düzeyde geliştirilmiştir. Ancak kurum düzeyinde de ne tür davranışların uygun olduğunu düşünmeye ihtiyaç vardır (Eş, 2008: 36).

2.6.5 Van Someren Modeli

Van Someren Modeli, 1995 yılında ortaya çıkmış olup, sürdürülebilirliğin çevresel boyutunda yer alan bazı ilkelere yer vermektedir. Özellikle geri dönüşüme vurgu yapılan modelde, ürünlerin atımı, yeniden kullanımı, yeniden üretimi gibi unsurlara göre planlama yapılması gerektiği ileri sürülmektedir. Model çevresel atıkların gelişimini, çevresel etkileri, riskleri kullanılan kaynakları ve ürünler, süreçler ve organizasyonla ilgili yenilikleri en aza indirecek özellikler içermektedir. Model aynı zamanda kuruluş için uzun vadeli bir perspektif sağlamaktadır. (Eş, 2008:36).

2.6.6 Welford Modelleri

Welford'un 1997 yılında öne sürdüğü sürdürülebilirlik modelinde üç boyutlu bir yaklaşım bulunmaktadır. Bu üç boyut, insanlar (sosyal boyut), gezegen (çevresel boyut) ve ürün (ekonomik boyut) olarak gruplanmaktadır. Sürdürülebilir faaliyetler bu boyutların etrafında dönmektedir, yapılan işin amacını bu çerçeveden görmek olası kabul edilmektedir. Bu modeldeki amaç, olumsuz etkileri en aza indirerek faydayı en üst düzeye çıkartmaktır. Welford, sunduğu bir başka çerçevede ise sosyal ve etik kavramlarına daha fazla önem vermektedir. Diğer bir ifadeyle sürdürülebilir kalkınmanın sosyal boyutlarının da çevresel boyutları kadar ele alınması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Kurumların, sürdürülebilir üretime katkıda bulunmaları için çevre, güçlendirme, ekonomi, etik, eşitlik ve eğitim alanlarını içeren ve değişime açık bir strateji ile hareket etmeleri gerekmektedir (Şeker, 2018: 36).

2.6.7 Grosbois Modeli

De Grosbois'e göre ise kurumların sürdürülebilirliği 5 ana tema çerçevesinde değerlendirilmektedir. GRI (Global Reporting Initiative) yani Küresel Raporlama Girişimi sürdürülebilirlik raporları standartlarına dayanarak geliştirilen bu temalar çevresel sürdürülebilirlik, istihdama katkı, çeşitlilik ve erişilebilirlik, ekonomik katkı ve toplumsal katkıdan oluşmaktadır. Bu ana temalar altında geliştirilen alt başlıklar sürdürülebilirliğin bir parçası olarak kurumların ortaya koyduğu taahhütleri göstermektedir. Bu doğrultuda da kurumların üstlendiği inisiyatif ve performansın seviyesi sürdürülebilirlik göstergelerinde büyük önem taşımaktadır (Şardağı ve Değirmen, 2020:249).

19. Yüzyıllarda Avrupa toplumunda kültürün tarımda kullanıldığı şekli ile yetiştirme anlamında olduğu bilinmektedir. 19. Yüzyılda ise kültür bireyin eğitim yolu ile yetiştirilip eğitilmesi olarak tanımlanmıştır (Kesken, 2011). Bu süreçlerde kültür kavramına ait bilinen ilk tanımlama, kültürü sosyal bakımdan kalıplaşmış düşünce ve davranışlardan oluştuğu savını ortaya koyan Edward Bernett Tylor'a ait olduğu bilinmektedir. Bu tanımla beraber kültür; sanat, hukuk, bilim, din, ahlâk, örf, adetlerin ve bireyin toplum içerisinde yaşayan bir üyesi olarak elde ettiği tüm kazanımlardan oluşan yeteneklerin tamamı anlamına gelmektedir (Kesken, 2011). Voltaire ise kültürü insan zekâsının gelişimi olarak ifade etmiş, Karl Marx ise kültür kavramını; tabiat ananın yarattıklarına karşılık insanoğlunun yarattığı tüm nesneler kavramlar ve olgular olarak tanımlamıştır. Genel olarak kültür bireyin ortaya çıkardığı varoluşsal gerçeklik anlamına gelmektedir (Uygur, 1984). Kültür kavramı üzerinde yazılan bu anlamlar ile ilgili son süreç ise 20.Yüzyıldan itibaren sunulmaya başlanan bu sav ise kültürü antropolojinin merkezinde olduğunu iddia etmektedir ve buna göre kültür kavramı genel olarak antropoloji kavramına dayanmaktadır. Antropoloji kültürü şu şekilde açıklamıştır, etrafımızdaki her yerdedir ve kültür her şeyi yapma, ortaya koyma şeklimizdir (Mintzberg, vd., 1998). Bir diğer anlatımla kültür; bireylerin tecrübelerini harekete geçirmelerine ve sahip oldukları tecrübeleri ile karar verebilme sırasında bireylere öncülük eden kavram olarak adlandırılabilir (Uzunçarşılı vd. 2000).

Kültürün toplum içerisinde süre gelen bir süreç olduğunun kabul edildiği 20. yüzyıldan bu yana bu konu ile alakalı birçok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlamalara örnek olarak Hollandalı bilim adamı Geert Hofstede'nin kültür üzerinde yaptığı tanımlamalar incelenebilir. Hofstede, milli kültür ve kültürlerarası ilişkiler konularında çalışmalarıyla bilinmektedir. Hofstede kültür kavramını insan gruplarını diğerlerinden ayırmaya yardımcı olan zihinsel ve yaratıcı programlama olarak tanımladı. Bu tanımla Hofstede, bireysel düzeydeki manevi programların araçlarının, kişinin doğduğu, büyüdüğü ve öğrenme yönelimleriyle yaşam deneyimleri kazandığı sosyal ortamlarda bulunduğu söylenebilir. Hofstede'ye göre programlama ilk adım olarak ailede başlar; okulda, arkadaş drubunda, iş ortamında ve içinde yaşadığımız toplumda devam eder. Kültür öğrenilerek kazanılır, yani bireyin genleri tarafından doğuştan değil, sosyal çevre tarafından şekillendirilir. (Duran, 2011). Kültürü topluluğun temel sembolleri, inançları ve değerleri olarak kabul eden diğer bir tanıma göre ise: kültür, paylaşılan ve öğrenilen değerler, ritüeller, semboller ve davranış özelliklerinin toplamıdır (Koçel, 2005). Diğer bir tanım olarak Gabriel kültür kavramını en

basit olarak toplumun değerleri ve normları olarak açıklamıştır. Gabriel'e göre normlar bireylerin genellikle uyduğu karakteristik normal tavır olarak tanımlanırken, değerler ise doğru veya yanlışı belirleyen geniş çaplı inanışlar bütünü olarak kabul edilmektedir (Gabriel, 1999). Başka bir deyiş ile toplum içerisinde gruplarda ya da organizasyonlarda paylaşılan haller, davranışlar, tutumlar, alışkanlıklar, kurallar ve benzeri duygusal ve mantıksal niteliklerin tamamı veya bireylerin yaşam biçimlerini fikirlerini ve dünyaya bakış açılarını, vakaları ve çevresindekileri algılama yöntemini ortaya çıkartmaktadırlar (Berberoğlu vd., 1998).

Bütün toplulukların kendilerine özel ve benzersiz olan kültürleri bulunmaktadır. Toplumda ortak olarak paylaşılan tutumlar ve değerler toplumun ihtiyaçlarına yönelik olmaktadır. Kültür gelenek ve göreneklerin genel toplamı, sürdürülebilen hal ve davranışların tamamı olarak aktarılmıştır. (Mercan, 2001 akt. Buttanrı, 2007). Erdentuğ'a göre ise kültür kavramı; süregelen ve devamlılığı bulunan gelişime açık çeşitli davranışları, farklı bir söyleyiş ile gelenek ve göreneklerin tamamı olarak aktarılmıştır (Erdentuğ, 1981). Sosyal ve bireysel bir olgu olarak kültür kavramıyla ilgili tanımlardan bazıları şu şekilde açıklanabilir (Şişman, 2007);

- a. İnsanın içerisinde yaşadığı toplumdan ve gruptan aldığı sosyal miras
- b. İnsanın düşünme, inanma ve hissetme şekli
- c. Topluluğun yaşam şekli
- d. Sorunların çözüm şekli
- e. Öğrenilmiş davranışlar toplamı
- f. Davranışları ve hareketleri düzenleyen kuralcı bir sistem
- g. Bir meşrutiyet ve özgürlük aracı

Kültür bir toplumun manevi ve maddi olan bütün değerleridir: Bir toplumun tüm sanatsal çalışmalarının, inanışlarının, örflerinin, adetlerinin ve davranışlarının, tamamı o topluluğun kültürünü yansıtmaktadır. Bunlara manevi kültür adı verilmektedir. İnsan toplumun, maddi ve manevi tüm ürünler, tüm resmi ve öğrenilmiş ürünler veya özellikler, biyolojik olarak değil sosyolojik olarak yıllar içinde nesilden nesile aktarılır.

Kültür kavramı, yukarıda yapılmış tanımlardan da anlaşılacağı üzere psikoloji, sosyoloji, uygarlıklar tarihi, edebiyat, coğrafya, sanat tarihi, antropoloji, spor, biyoloji ve hatta genetik gibi bilimlerden sayısız şekillerde ifade edilebilen disiplinler arası bir fenomen olmaktadır. Fakat ifade edilirken bilhassa vurgulanan ana olgunun toplumsal vasfı, yani kültürün çözümlenmesi ya da açıklanmasında kişilerin birey olarak incelenmesiyle bir neticeye varılmasının olanaksız olduğunu, lakin her bir ferdin bir parçası olarak hayat sürdükleri topluluklar ve uygarlıklar bağlamsal olarak değerlendirildiği takdirde kültüre dahil bilgilerin ulaşılabileceği gözlemlenmektedir. Aynı zamanda birleşik bir biçimde toplulukların çeşitli koşullardaki davranışlarını, düşüncelerini, bilişlerini, hissetmelerini ve inanışlarını etkileyen ve şekillendiren bir anlam olduğu üzerine de mutabakata varılmış olan kültür kavramı, değişken ve dinamik bir düzene sahiptir. Bu noktada iletişim ve etkileşim olgusu devreye girmektedir. İletişim kültürdür ve kültür iletişimidir (Erdoğan ve Alemdar, 2005).

Bireyler benimsedikleri bu kültürlerle bulundukları topluma adapte olmaya çalışır, toplumun belirlediği bu kültürel kurallar ile toplum içerisinde belirli bir statü elde etmeye çalışırlar. Sosyal bir varlık olarak yaşamını sürdüren insanlar, genellikle kendileri gibi aynı düşünceye, aynı kültüre ve aynı amaca yönelen insanlarla kümeler oluşturmaktadırlar. Örnek olarak bunlara ulusları, toplulukları, kurumları, dernekleri, spor kulüplerini ve benzeri insan iştirakleri görülebilmektedir.

İnsanlık tarihi başlangıcından itibaren kültürün varlığından bahsedebiliriz. Kültür kavramı hakkında birçok tanım yapılmasına karşın ilk kapsamlı kültür tanımı 19 yy. da Tylor tarafından yapıldığı görülmüştür. Tylor, 1871 yılında yaptığı tanıma göre kültürü; “bir kişinin toplumun bir bireyi olması nedeniyle edinilen malumat, inanış, yaratıcılık, kanun, töre, uygulama, gelenek ve beceriler bütünü” olarak tanımlanmaktadır. Araştırmacılar tarafından günümüze kadar çoğaltılan kültür kavramı özellikle de yakın dönemde gözle fark edilemeyecek kadar derinsel bir kavram olduğu anlaşılmıştır. Kültürün toplumdaki bireylerin tek tek değil hepsinin sahip olduğu ve birbirlerine ilettikleri davranışlar veya alışkanlıklar olduğu gözlemlenmiştir (Haviland, McBride, Prins, Walrath, 2008). Bu bağlamda değerlendirildiğinde kültür kavramının gözle görülemeyecek kadar somut bir kavram olmadığı daha çok derinsel bir bütünlüğü olan soyut bir kavram olduğu anlaşılmıştır.

Ülkemizin önemli sosyolog, akademisyen ve fikir adamlarından biri olan Nurettin Topçu’da

kültür ve medeniyet alanında çalışmalar yapmıştır (Güçlü, 2014). Topçu kültür kavramını, bir ulusun bütün bireylerinin tarihsel süreçlerinde oluşan değerleri ve olaylara yönelik duyuş şekilleri olarak tanımlamıştır. Topçu'ya göre kültür, onun oluşumuna sebep olan ulusun malı olarak nitelemiştir (Topçu, 2004).

Kültür toplumdaki bireylerin topluma uygun ve düzen içerisinde yaşayabilmesi için bir yol gösterici olmuştur. Bunu yanında kültür bir toplum içinde yaşayan bireylerin kişisel amaçları ve toplumun genel ihtiyaçlarını göz önünde bulunduracak nitelikte olması ve bununla birlikte toplumda yaşanan değişimlere veya gelişmelere uyum sağlama yeteneğine sahip olması ile kültürün varlığını devam ettireceği söylenebilir (Haviland v.d., 2008). Bu çerçeveden bakıldığında kültür, bireylerin toplumda uyumlu bir şekilde yaşaması için hem bir kılavuz rolü görmüş hem de toplumda yaşanan değişimlerden etkilenen dinamik bir yapı olmuştur.

Kültür, toplum içinde gelişmesinden dolayı önemli bir toplumsal bir boyut olmuştur. Kültür hem kendi karakteristik özelliklerinden dolayı toplumu etkilemiş hem de toplumda yaşanan olaylar ve olgulardan etkilenmiştir. Bununla birlikte kültür; toplumda herkes tarafından kabullenilmiş olarak egemen kültür olacağı gibi aynı toplum içinde egemen kültüre karşı çıkan bireylerde olmuştur. Aynı zamanda bir toplum içindeki kültürel yapının bozulmasını istemeyen tutucu bir kültür görülebildiği gibi toplumda değişim ve gelişimlere açık bir ilerici kültürün varlığı da söz konusu olmuştur. Bu bağlamda değerlendirildiğinde bir toplum içerisinde az veya çok farklı kültürel yapıların varlığından bahsetmek mümkündür.

2.8 KÜLTÜR ÖZELLİKLERİ VE ÇEŞİTLERİ

Kültür hakkında yapılan çalışmalarda birden fazla özelliği olduğu görülmüştür. Ancak genel olarak bakıldığında kültürün yedi özelliği olduğu söylenebilir. Bu özellikler; kültürün paylaşılması, kültürün öğrenilmesi, kültürün bütünleştiriciliği, kültürün tarihselliği, kültürün simgelere dayalı olması, kültürün tümleşikliği, kültürün devingenliğidir. Bunlar açıklanacak olursa (Haviland v.d., 2008);

- a. Kültür Paylaşılır: Kültür ve toplum birbiriyle bağlantılı kavramlar olup kültürün ve toplumun birbirinden bağımsız düşünülmesi söz konusu olmamaktadır. Toplum içinde yaşayan bireyler arasında ortak değerler, davranışlar, gelenekler vb. kültürel unsurlar paylaşılarak bireyler toplum içerisinde nasıl hareket edecekleri veya hareketleri

karşılığında ne gibi cevap alacakları konusunda tahminler yürütebileceklerdir.

- b. **Kültür Öğrenilir:** Linton'a göre bireyler kültürü doğuştan biyolojik olarak değil doğumdan sonraki yaşantılar sonucu elde edileceğini belirtmiştir. Ayrıca bireyler yaşadıkları toplum içinde var olan kültürü öğrenmesi ve daha sonraki gelecek nesillere iletilmesine kültürlenme denilmektedir. Böylece toplum içerisinde paylaşılan ve öğrenilen kültür varlığını koruyup devam ettirebilecektir.
- c. **Kültür Bütünleştiricidir:** Kültürün, toplumdaki bireylerin hem diğer bireyler hem de doğa ile olan ilişkilerinde düzenleyici bir rolü vardır.
- d. **Kültür Tarihsel ve Sürekli Bir Olgudur:** Kültür gelenek ve görenekler aracılığı ile sürekli olarak bir sonraki nesle aktarıldığı gibi yaradılıştan beri dolaylı olarak varlığını sürdürür.
- e. **Kültürün Simgelere Dayalı Olması:** Bireyler toplum içinde yaşamlarını sürdürebilmeleri için ses, beden dili, işaret gibi simgelere ihtiyacı vardır. Bu simgeler aracılığı ile bireyler toplumsal iletişimini sağlayabilmektedir. Bütün toplumlarda her simge aynı anlamı ifade etmeyebilir. Her ulusun bayrağı, para birimi, evlenme şekilleri, dini inanışları vb. farklı olabilmektedir. Örneğin, inek Müslümanlar için ve Hindular için farklı anlam taşımaktadır. Yine aynı şekilde toplumların konuşmuş olduğu dil birbirinden farklı olduğunu söyleyebileceğimiz gibi aynı dilin bir ulus içinde yöreden yöreye değişim gösterdiğini görebiliriz.
- f. **Kültür Tümüştür:** Antropologlara göre bir toplum içinde var olan kültür tek bir yapıdan oluşmamaktadır. Bundan dolayı kültürün 3 yapısı olduğu söylenebilir. Bunlar; toplumu bir arada uyumlu bir şekilde yaşamasını sağlayan bir toplumsal yapı, toplumun ekonomik kaynakların kullanımı ve bu kaynakların geçim yönetiminde nasıl kullanıldığı ile ilgili olarak alt yapı, son olarak da toplumdaki bireylerin inançları, ideolojileri, dünya görüşlerinin olduğu üst yapıdır. Bu kültürel yapılar bir araya gelerek düzenli ve uyumlu işleyen bir kültürel sistem oluşturma çabası içindedirler.
- g. **Kültür Devingendir:** Kültürler zamanla kendi içinde değişim yaşamaktadır. Bu değişim yaşanırken değişimin hızı bazı toplumsal gruplara göre farklılık gösterebilmektedir. Bununla birlikte kültürel yapılar değişim süreçlerine uyum sağlayacak esneklikte olması gerekmektedir. Bir toplumsal gruptaki kültürel yapı değişime yeterli uyum

sağlamamaktan uzak olup katı veya durağansa bu kültürler zamanla etkilerini yitirerek yok olacağı belirtilebiliriz.

- h. Kültür göreceli bir kavramdır; her topluluğun kendine has kültürel özellikleri olup bunları içerisindeki bireyler eliyle kendi özelliklerine göre şekillendirmektedirler. Kültür tarihsel bir boyuta sahiptir; her topluluğun kendine has tarihsel bir geçmişi bulunmaktadır ve bu tarihsel süreçte kültür topluluk içerisinde nesilden nesile aktarılır.
- i. Kültür bireyler tarafından oluşturulur ve şekillendirilir; topluluğa katılan bireyler ya katıldıkları toplumun kültürlerini benimserler ya da kendi taşıdıkları kültürü ait oldukları kültüre etkileme yoluyla kazandırmaktadırlar. Bu da kültürün bireyler tarafından oluşturulduğunun göstergesidir. Kültür stabil değildir ve zamanın değişkenlerine toplumun içerisindeki bireylerin onu şekillendirmesiyle şekil değiştirir bu da kültürün durağan olmadığını bizlere göstermektedir.

Kültür kavramı çok geniş ve tanımlanması bakımından en geniş kavramlardan birisidir. Toplumların kendi içlerinde olan farklılıkları ve diğer topluluklardan farklı özelliklere sahip olmaları, kültürün çeşitliliğini ortaya koymaktadır. Kültürü gruplandırabilmek, sınıflarına ayırabilmek ve bunları birbirinden keskin çizgilerle ayırabilmek, oldukça zor bir iş olarak gözükmemektedir. Kültür alanında çalışan bilim adamları kültür kavramı üzerine farklı bakış açılarını gruplandırarak tanımlamışlardır. Bu çalışmaları yapan bilim insanlarından biri olan Bodley kültür kavramının ifadesinde sekiz farklı maddeyi inceleyen bir çalışma ortaya koymaktadır. Bu çalışmanın maddeleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Erdoğan ve Alemdar 2005);

- a. Konum ile ilgili
- b. Tarihi
- c. Davranış
- d. Normatif
- e. İşlevsel
- f. Manevi
- g. Esaslı

h. Simgesel

Yapılan çalışmada Bodley, kültür kavramının ifadesini sınıflandırmada kültürün geniş bir kavram olduğunu, kültürün topluluklar, sosyal düzen, sanat, tarih, din, dil, sosyoloji felsefe ve ekonomi gibi her alanda ve birçok konu veya konuları bünyesinde barındırmasını ifade etmektedir. Kültürün tarihselliğini kültürün nesiller boyunca aktarılan sosyal miras olarak kabul edildiği ve toplum içerisindeki kimselerin belirli bir kültür ortamında doğup, büyüyüp bu kültürle şekil alıp zamanla içerisinde bir üyesi olduğu benimsediği ve onu şekillendirdiğini ifade etmektedir. Kültürün davranışsal boyutunu ise Bodley kültürün sonradan edinilen öğrenilmiş ve paylaşılan davranışlar toplamı olduğunu açıklamaktadır. Akabinde kültürün normatif özelliği demek kültür kavramının belirtilen amaçlar ve normlar doğrultusunda var olduğunu, fonksiyonelliği topluluğun dış çevre ile uyum ve kendi içerisindeki uyum sorunlarını çözüme ulaştırma yolu olduğunu, mentalliği kültür kavramının alışkanlıklar ve fikirler gibi soyut süreçlerden olduğu, yapısallığı ise kültür kavramının basmakalıp belirli düşünceler, davranışlar ve sembollerden oluştuğuna, semboldelliği ise son olarak kültürün öğrenilip ve paylaşılan bir kavram olmasından ziyade sembolik özellikte de olduğunu aktarmaktadır. Gelmiş geçmiş bütün kültürler tarih sahnesi süresince toplumlar tarafından eklenip dahil edilmiş, keyfi olarak benimsenmiş sembolik anlamlarla doludurlar (Kesken, 2011).

Kültür kavramını oluşturan unsurların sınıflandırılmasında altı ayrı faktör ileriye sürmekte olup şu maddelerde sıralanmaktadır (Paksoy, 2002);

- a. Sosyallik
- b. Tarihsellik
- c. Kalıtım
- d. Fonksiyonel
- e. Birlik içinde çoğulculuk
- f. Hareketlilik
- g. Değiştirmek

Kültürü inşa eden unsurlar üzerine yapılan bu çalışmaya göre Paksoy, kültür kavramının toplumsallık boyutunu ancak kültürün toplumlar ve toplumları inşa eden insan grupları ile beraber varlığını sürdürebileceğini, bu gruplar ve topluluklar dışında başka bir kültür düşünölemeyeceğı şeklinde ifade etmektedir. Tarihsellik boyutunu kültüre ait dil, yazı ve çeşitli örf, adet, gelenek göreneklerin zaman içerisinde oluştuğı şeklinde ifade etmektedir. Kültür kavramının kalıtsallık boyutunu belirli bir kültüre ait kimselerin aidiyet hissedip içerisinde bulundukları kültürün yaşayış biçiminin, ilkelerinin benimsendiğini ve rahatlıkla kabullenildiğini aktarmaktadır. Kültür kavramını oluşturan ilkelerden işlevsellik boyutunda ise kültürün toplum hayatındaki öneminden bahsedilmekte olup, birlik içinde çokluk boyutunda ise kültür kavramını oluşturan çeşitli koşullar ile aralarında ayrılık göstermekte olan (meslek, din, toplumsal statü, dil vb.) alt kültürlerin egemen kültür ile bir bütün, bir uyum ve beraberlik içerisinde yaşamını sürdürmesi gereğinden bahsedilmektedir. Kültürün değışkenlik ve devingenlik boyutunda, toplumların ve bireylerin zamanla kültürü yaşarken kültürü küçük değışikliğe uğratabileceğı ve bu değışikliklerin zamanla kültürü değıştirebileceğı, değışime uğratabileceğinden bahsedilmektedir (Kesken, 2011).

Schiffman ve Kanuk'un sınıflandırmasındaki ilk maddesine göre kültür kavramının görünmez bir ele sahip olması durumunu insanın davranışlarının doğal bir süreklilik dahilinde kendi kendisine etkisi altına alması olarak ifade etmekte, gereksinimleri tatmin etmesi maddesini kültürel inanç, örf, adet, gelenek ve göreneklerin toplumun ihtiyaçlarını giderdiği sürece devam ettiğini ve nesiller boyunca yeni nesillere aktarıldığı ifade edilmektedir. Kültürün öğrenilir özelliğinin bulunmasını ise kişilerin belirli bir şekilde hareketinin belirli kültür içinde doğup ve bu kültürde yetiştirilmiş olduğunu belirtmektedir. Kültürün paylaşılabılır oluşu değerler, adetler, normlar, inançlar ve uygulamalarının toplulukların neredeyse tamamı tarafından paylaşıldığını belirtmekte olup, kültürün dinamik yapıya sahip oluşu ise kültürlerin sürekli olarak değışim geçiren bir yapı içerisinde olduğunu göstermektedir (Kesken, 2011).

2.9 KÜLTÜRÜN ÖGELERİ

Kültürü çözümlemenin diğeri bir yolu ise farklı biçimlerde bir arada bulunan öğelerin oluşturduğu yapıları ortaya koyabilmektir (Baligh, 1994 akt. Naktiyok, 1999). Kültür kavramını anlamlandıran bu öğeleri alt başlıklarda detaylıca görebilmekteyiz.

2.9.1 İnançlar ve Varsayımlar

İnançlar toplumlar tarafından sorgulanmaya gerek duyulmadan inanılan dogmatik yapılardır. Herhangi bir sorgulamaya tabi tutulmaksızın toplumun çoğunluğu tarafından tartışmasız kabul edilen fakat toplum içerisinde birleştirici gücü olan dogmalardır. İnançlar toplumları bir arada tutmaya yarayan olgulardır. Kimi zaman inançlar bir din ile karşımıza çıksa da inançları sadece dinlerle açıklamak bu geniş kavramı basite indirgemektir. İnançlar toplum içerisinde kabul gören örfler, adetler, gelenek, görenekler, semboller, alışkanlıklar, kimi zaman da ritüeller ile karşımıza çıkmaktadır. Örnek verecek olursak batıl olarak kültürümüzde yüz yıllardır kendine yer etmiş olan nazar boncuğunu bir örnek olarak görebilmekteyiz. İnsanlar varoluşları itibarı ile diğer memelilere nazaran aklını kullanabilen, vicdan ve hür iradeye sahip sosyal varlıklardır. Kendi kendilerine düşünen, sorgulayan, araştıran ve böylesine kendi iradesini ortaya koyabilen insanları bir arada tutabilmenin anahtarı inançlardır. Diğer bir deyişle inançlar, bireylerin dünyasına ait bilgilerin ve algıların bir organizasyonudurlar (Erdoğan, 1987). Toplum içerisindeki kimselerin birbirleri ile aynı inançları olabilmektedir, inanç dendiğinde zihnimize düşen ilk şey din olsa da topluluk içerisindeki bireylerin hep beraber inanıp ve sağduyu kazandıkları değerler de mevcuttur. Wallace'a göre inançlar (Wallace ve Wolf, 2002);

- a. Başka kültürel olgular gibi, üretilir ve yaratılırlar toplum içerisindeki bireylerin iletişimi sayesinde meydana gelmiş sosyal sözleşmelerdir. - Bilhassa endüstriyel ve belirli modernizme ulaşmış topluluklarda zamanla değişkenlik gösterebilmektedir.
- b. Böylelikle; topluluk içerisinde genel geçer doğru olarak değerlendirilen bilginin kesinlik kazandığı üzerinde net bir şeyler aktarmak doğru olmayacaktır. Gerçeklik ve bilgi kavramları birbirleriyle ilişkilidir.

Sosyal organizasyon ve toplumlar birbirine benzer sağduyulara, doğrulara, varsayımlara ve inançlara sahip olabilirler. Bu gibi toplumlar arasındaki iletişimi kolaylaştırabileceği gibi, geri dönüşü mümkün olmayan hatalara neden doğurabilmektedirler (Brown, 1994). İnançlar kültürün toplumlar tarafından tartışmasız kabul edilen genel geçer dogmalar olarak kabul edilmesinden ziyade, inançların toplumun değişimi ve zamana ayak uydurmasından ötürü çeşitli değişimlere uğradığını görmekteyiz. Bazı toplumlar tarafından inanç ritüel olarak kabul edilen bir hareketin diğer bir başka toplumlar tarafından saygısızlık olarak anlaşılabileceğini bir örnek ile gösterecek olursak İslam kültüründeki kurban kesme ritüeli

ile Hinduizm kültüründeki ineğin kutsanmış makamını en açık örnek olarak görebilmekteyiz. Bu inançlar yüzünden Hindistan ve Pakistan toplumları yüz yıllardır anlaşmazlıklar ve geri döndürülemeyen hatalarla zaman zaman gerginlikler yaşamaktadırlar. Bu nedenle inançların toplumlardan toplumlara keskin farklılıklar taşıdığı savı söylenebilmektedir.

2.9.2 Değerler, Normlar ve Kurallar

Kültürel öğeler içerisindeki değerler, kültür içerisinde arzulanan, olası, yanlış veya doğru olma inancını etkileyen öğelerdir, normlar ise topluluk içerisindeki kültür sahibi kimselerin karşılaştıkları sorunları beklenen ve arzulanan şekilde karşılamaları ve benimsediği kültürün kurallarıyla değerlendirmeleridir. Normlar ve değerleri beraber değerlendirdiğimizde ise topluluk içerisindeki kişilerin uymaları gereken prensipleri oluşturmaktadır. Bu prensipler de topluluklarda örf, adetlerin, sembollerin ve hikayelerin içerisinde kendilerini gösterebilmektedirler (Wallace, 2001). Farklı bir söylemle toplumlar dahilindeki norm ve değerlerin biçim aldığı prensiplerin yazısız hukuk kuralları olarak toplum tarafından benimsendiği ve böylece birleşik kültürün oluşumundan bahsedilebilmektedir. Örnek olarak batı medeniyetlerinde yas günlerinde ve cenazelerde siyah kıyafetler kullanılırken Asya ve Uzak Doğu toplumlarında geleneksel sarı kıyafetlerin kullanılmasını veya Arap topluluklarından ziyade batı medeniyetlerinde ve ülkemizde tek eşliliğin genel geçer kabul görmesi buna örnek olarak aktarılabilmektedir (Kesken, 2011). Toplumlara ait değerler, normlar ve kuralların toplumdan topluma farklılıklar gösterdiğini ve doğrunun her toplumda farklı olarak kabul edildiğini görebilmekteyiz.

2.9.3 Kültürel Semboller

Semboller kültürlerin görsel kimlikleri olmamakla beraber topluluk içerisinde bulunan bireylere de ilham kaynağı olmaktadır. İnsanlık tarihinden bu yana semboller düşünen, üreten, kendini ifade etmek isteyen toplumların her zaman çıkış kapısı olmuşlardır. İnsanlar kimi zaman doğada gördükleri şeyleri sembol olarak kabul etmiş, kimi zamanda zihinlerinde ürettikleri şekil ve sembollerini dışa aktararak sonraki nesillere aktarmaya çalışmaktadırlar. Semboller tarihin her zamanında etkili bir biçimde kullanılmaktadır. Örneğin insanlığın erken tarihlerinde mağaralara kazınan işaretler ve semboller, Mısır toplumunda kullanılan işaret ve semboller, dinler tarafından kullanılan semboller, ulusları ifade eden bayraklar vb. birçok anlam barındıran semboller toplulukların kültürlerine anlamlı işaretler ve izler

bıraktıklarıdır (Eren, 2005). Semboller, ulus kültürlerinde marş, bayrak, üniforma, rozet, madalya, mimari yapılar ve birçok şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Aynı şekilde kurum içerisinde de semboller, ortak hareket edilmeyi sağlayan, fikirler, arzular, istekler ve tepkileri açıklayan bağlar ve iletişim araçları olarak çalışmaktadırlar. Sembol olmuş bir objeyi kullanmak, yönetim ile kontrol arasında bilgi iletmeyi, mesajı yerine göndermeyi ve ortak kültürün oluşmasını sağlayan en önemli araçlardır (Nayır, 2010). Önem taşıyan semboller veya zihinsel işaretler, sosyal iletişim içerisinde anlam sisteminin oluşmasında gereken yapıtaşını oluşturmaktadır (Allaire ve Firsirotu, 1984). Semboller, bireyler için mana içerecek şekilde üretilmiş eylem, işaret ve davranışları ifade ederler. Kültürler nispeten semboller düzenidirler. Benzer semboller ve işaretler, farklı kültürlerdeki bireyler için farklı anlamlandırmaları işaret edebilmektedir (Şişman, 2007). Diğer bir tanım ise semboller; bireylerin görüş ve bakış açısına göre, gerçekliğin ifade ediliş şekli olarak ifade etmektedir. Buna göre her kültürün kendi deneyimlerinin bütününe uygun olarak kabul edilerek benimsenen işaretler ve semboller bulunmaktadır (Kesken, 2011). Semboller, davranışsal, sözel ve fiziki özellikte karşımıza çıkmaktadırlar (Tosi vd., 2000). Kültürel değerler ve kurallar bahsi edilen davranışsal, sözel ve fiziki semboller dahilinde kendilerini ifade etmektedirler ve günlük hayatta uygulamaya koyulurlar. Örneğin; gözleri bağlı ve elinde iki adet terazi başı bulunan bir tanrıça Hristiyan dünyası için tarafsızlığı ifade etmektedir. Bu sembolde tanrıçanın gözlerinin bağlı olmasından ve ellerinde tuttuğu terazinin adaletle sembolize edilmesinden dolayı tarafsızlığı, eşitliği ve adaletliliği anlaşılmaktadır. Böylece, terazi ile adalet arasındaki ilişkiyi, mantıki bağı önceki deneyimlerden elde edildiği üzere terazi sembolü ile tarafsızlığı ve adaleti sembolize ettiği anlaşılmaktadır (Berger, 1999).

Kültürel bir gösterge olan sembollere diğer bir örnek ise Amerika Birleşik Devletleri sınırları içerisinde ortaya çıkan “Amerikan Futbolu” adını verdiğimiz bu spordur. Kendine has sertliği ve oynanış şekli bulunan Amerikan futbolu kadar Amerika Birleşik Devletleri kültürünü anlatacak başka şekiller ve semboller bulmak neredeyse imkansızdır. Ulusal kültürü en kapsamlı hallerde gösteren gösterişli şovları, amigoların devre arası şovları ile Amerikan futbolu oyunları kültürün sembollerini her şekilde yansıtmaktadır. Bu örnekte görüldüğü üzere Amerikan futbol maçlarındaki nefes kesen sert kıran kırana geçen bu atmosferin, maçın durduğu anda yapılan gösterişli şovların, oyun esnasında yenilen yiyeceklerin Amerika Birleşik Devletlerindeki tüketim kültürünün göstergesi ve sembolü olduğu görülmektedir (Çavuşgil vd., 2008). Sonuç olarak elde edilen örneklerden de

görüldüğü üzere kültür kendisine semboller, kurallar, değerler ile gündelik hayatta yer bulur ve bunların kullanılması ile bireylerden bireylere aktarılarak canlı bir organizma gibi yaşamaya devam etmektedir.

2.9.4 Dil

Dil, diğer bir kelime anlamıyla lisan, kelimelerin karşımızdaki bireylere anlatımını ve iletişimi sağlayan, iletişim esnasında kullanılan köprü niteliğine sahip, zamanla değişimlere uğrayarak bizlere canlılığını kanıtlamış işaretler ve sesler bütünüdür. Dil kültürün en büyük ve en kolay aktarıcısıdır. Kùltürler dillerle nesillere aktarılmakta olup, örf ve adetler gelecek nesillere diller ile öğretilmektedir. Dil toplumu birbirine bağlayan en önemli kavram olup ortak bir dil ortak kültürün oluşturulup yaşatılmasının en önemli sebebidir. Dilin kültürün oluşumunda ve kültür farklılıklarının oluşmasında büyük bir rolü bulunmaktadır. Dil, kültürel farklılıkları ortaya çıkarmada adeta bir ayna niteliği taşımaktadır (Hall, 1981). Örnek olarak, İngilizce ticari iletişim konusunda zengin bir yapıya sahiptir. Sebep olarak farklı kültürlerle göre İngiliz milletinin sahip olduğu ticari yatınlıktan yola çıkılabilmektedir. Böylece bir toplumun lisanının, o toplumun kültürü için anahtar statüsünde olduğunu söylenebilmektedir (Okay, 1999). Kullanılan dilin yanı sıra sessiz dil olarak bildiğimiz bedensel hareketler, jestler, mimikler ve iletişim esnasında yapılan tüm hareketler de bizlere kişilerin sahip olduğu kültürler hakkında çeşitli bilgiler vermektedir. Akdeniz kültürüne sahip olan samimi İtalyan kültürünü içerisindeki jestler ve mimikleri örnek olarak verilebilir, tam aksine sınırlı jestlere mimiklere sahip soğuk ve ciddi olan Alman kültürü örnek olarak görülebilmektedir. Dil gibi söz içermeyen iletiler; mimikler, jestler, hareketler, beden dili ve surat ifadeleri kültürlerden kültürlere farklılıklar göstermektedirler (Kesken, 2011).

Dili yazılı veya yazısız bir iletişim kaynağı görevi üstlendiği kadar çeşitli kültürler ve hatta kimi zaman aynı kültüre sahiplik eden insanlar arasında da anlaşmazlıklara sebep oluşturan sembollerin tamamı olarak ifade edilebilmektedir (Smith, 2004, akt. Kesken, 2011).

İletişimin karşılıklı verimli bir şekilde oluşturulabilmesi için iletişim kurulacak kimseyi iyi çözümlmek gerekmektedir. Bu şekilde alıcının gönderdiği mesajlar doğru ve etkili şekilde anlaşılabilir ve iletişimi verimli bir şekilde dönüştürmektedir. İletişim esnasında ilk olarak iletişimi başlatan kişilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kişiler verici olarak adlandırılırlar. Vericinin ilettiği mesajı alacak kişiler ise alıcı olarak adlandırılmaktadır.

Vericiden, alıcıya mesajı ileten araca da taşıyıcı adı verilmektedir. Alıcı kimse, mesajı aldığı anda fiile geçmektedir. Bu fiilin özelliğini aktaran unsurlara da dönüt adı verilmektedir (Gönen, 2015).

2.9.5 Efsaneler, Mitler, Kahramanlar, Hikayeler

Toplulukların kültürlerine ait göstergeler genellikle o toplum içerisinde nesillerden nesillere anlatılan mitlerin, hikayelerin ve destanların içerisinde kendisine geniş yer bulmaktadır. Tarih boyunca farklı topluluklarda farklı isimlerle fakat aynı amaç doğrultusunda iyi ile kötünün savaşını anlatan hikayeler bulunmaktadır. Senaryoda bir adet kötü karakter bulunur ve kahramanlar hikâyenin sonunda o kötü karaktere karşı savundukları toplumun değerlerini normlarını gelenek ve göreneklerini koruyarak alt ederler bu gibi hikayeler tipik hikâye olarak adlandırılmaktadır. Genellikle bu tarzda üretilen hikayelerin çoğunluğu toplumlar tarafından mitleştirilmiş karakterler olup destansı bir anlatım diline hakimdirler. Doğruluğu ve kesinliği hiçbir zaman bilinmemektedir yazılı destanlardan veya nesillerden nesillere değiştirilerek süre gelen öğrenilmiş hikayelerdir. Bu gibi hikayeler mitler olarak adlandırılmaktadır. Mit yani kelime anlamı söylence olan bu kavramın sözlük deki anlamı şu şekildedir; kahramanlıklarla veya inançlarla alakalı olan kültürlerin örf ve adetlerine göre ağızdan ağza aktarılan ve zamanla aktaranlar tarafından değişime uğratılan söylenceler olarak belirtilmektedir (Kesken, 2011). Mit yani söylence kelimesi antik Yunandan günümüze mythos kelimesinden gelmektedir. Mitler genellikle çok tanrılı paganlık dönemlerini, olağan dışı olayları, hikayeleri ve kahramanlıkları konu edinirler. Düşlem ürünü olan mitler estetik biçimde anlatılan hikayelerdir (Öztürk, 2009).

Gündelik yaşantılarda mit kavramı doğru olmayan hikâye ya da hayal ürünü olarak adlandırılmakta ve bu adlandırılmada hikâyeyi ortaya koyanın anlatmak istediği konu yanlış olan bir olgunun hikâyenin içinde bulunmasıdır. Mitolojinin içerisindeki kültürleri anlatırken; yeni hareketleri ve modayı süslü betimlemelerle kullanılmaya çalışılırken ortaya çıkmaktadır (Kesken, 2011). Geleneksel bir kahraman şerefiyle yaşayan ölümlü bir asker olarak tanımlanır ve yiğitliklerini öldürdüklerinin ihtişamlı ve güçlü olmasıyla ortaya çıkarmaktadır.

Her kahramanın yaşamı, savaşlarda ya da destanlar esnasında ortaya çıkan çatışmalara dikkat çekmektedir. Klasik kahramanlar çoğu zaman yarı tanrılaştırılır ve Aşil gibi çetin ve zorlu savaş durumlarında destansı olağanüstü yeteneklere sahip karakterlere

dönüşmektedirler. Bu cesur yiğitler son derece kabiliyetli ve üstün yetenekli olmalarının yanı sıra kendilerini ve ona gönül verenleri pek de önemli olmayan vakalar yüzünden hayatlarını tehlikeye atan bencil, kibirli karakteristik yapılara sahiptirler.

Toplum içerisindeki kahramanlar; tarımın, ateşin folk müziğinin, dinin, geleneklerin ve göreneklerin oluşturucusu olarak adlandırılmakta ve topluma mal olmuş insan, ardından gidilmesi gereken bir kutsal karakter olarak adlandırılmaktadır. Çeşitli kültürlerde ise iyi ve kötünün mücadelesi iyi ve kötü tarafların yiğitliklerinin aktarıldığı hikayeler anlatılmaktadır. Kahramanlara örnek olarak; Yunan Mitolojisindeki tanrı Tethis in oğlu ve yarı tandı olarak kabul edilen dünyanın en büyük savaşçısı Akhilleus (Aşil), yine Yunan mitolojisindeki ateş kavramını tanrılardan çalıp insanlığa veren Prometheus, Yüzyıl Savaşları süresince ülkesi Fransa, İngiltere'ye karşı savaşırken Lorraine'deki savaş cephelerinden başlayarak cephelerdeki askerlere manevi olarak inanılmaz derecede destek veren ve sonradan Fransa'nın dört bir yanında ünlenmiş Katolik azizesi Jean D'Arc, Arnavutların halk kahramanı ve Katolik kilisesinin önemli isimlerinden rahibe Teresa ve Türkiye Cumhuriyetinin kurucu lideri ulu önder Mustafa Kemal Atatürk kahramanlara örnek olarak verilebilmektedir (Kesken, 2011).

2.9.6 Ritüeller ve Törenler

Ritüeller sembolik değerleri bulunan ve birtakım faaliyetleri içerisinde barındıran değerler bütünü olarak tanımlanabilmektedir. Ritüeller toplumların içerisinde dine veya gelenek göreneklere, örf ve adetlere göre çeşitli şekillerde bolca görülebilmektedir. Ritüeller bazen tek bir insan fakat genellikle birden fazla insan toplulukları tarafından, kamusal alanda açık bir biçimde veya gizli olarak belirli zümreler içerisinde gerçekleştirilebilmektedir. Ritüeller; dinsel gerekliliklerle, ritüelleri yapanlar arasında duygusal bir birlik veya ruhani gereksinimlerini karşılamak üzere, sosyalleşmek üzere, etik ve toplumsal yaşam biçimini öğrenmeyi geliştirmek üzere, topluluk tarafından saygı ve kabul görmek üzere ve topluluk tarafından bireyin kabul görüldüğünü, onay aldığını kutlamak üzere gerçekleştirilen olgulardır.

Ritüeller bazen bir kavram, olgu, bazen bir uygulama, bazen bir süreç, bazen bir tecrübe olarak, birden fazla anlamlarla ele alındığını, gösterdiği anlam bütünlüğünün fazlalığından anlaşılmaktadır. Ritüel kelime anlamının açıklığa kavuşturulmasına ilişkin diğer bir zorluk ise ritüelin genellikle dinsel anlamla ilişkilendirilmiş olmasından kaynaklandığı

görülmektedir. Günlük hayatta ritüelleri genellikle din ve dinsel olgularla ilişkilendirmekteyiz; fakat dini karaktere sahip olmayan bazı ritüellerin dini olgulardan ayrılmış veya arınmış olabileceği durumlar ritüel kelimesini doğrudan doğruya din ile ilişkilendirmiş ve kutsal olanla ilişkilendirilmesine sebep olmaktadır (Bozdoğan, 2016).

Kendisini performans kuramcısı olarak adlandıran Richard Schechner, ritüel kavramını literatüre şu şekilde kazandırmıştır: Ritüeller, odaklanma, abartma, tekrarlama ve ritimle beraber sıradanlaşan davranışların, genel olarak çiftleşme, sıralanma veya kendi bölgesini belirtme konularıyla alakalı orjinal çalışmalara öncülük eden kendine has davranış gruplarına evrilmiş halidir (Schechner, 2015 akt. Bozdoğan, 2016).

Ritüellere kısa birkaç örnek verilecek olursa; dinlerin çeşitli hac ibadetleri örnek verilebilmektedir. İslam'da Namaz ibadeti, Yahudilik'de Siddur/Siddor ibadeti, Hristiyanlıkta pazar ayini veyahut Noel ritüelleri, Budizm'de ise Meditasyonlar ritüellere örnek olarak verilebilmektedir (Özdemir, 2006). Seremoniler efsaneleri, kahramanları ve topluma hizmet etmiş kimseleri veya olayları anma, kutlama ve özel olayları hatırlama merasimleridir. Her topluma özgü bir şekilde kutlanabilir ve çeşitli şekillerde düzenlenebilir. Seremoniler genellikle resmidir ve uzun süren etkileri görülmektedir. Örneğin eski komünist ülkelerde gerçekleştirilen törenler, sivil geçitler ve askeri teçhizatlar ile yapılan devasa gösteriler seremonilere verilebilecek en somut örneklerdir ve hala günümüzde Rusya ve Çin gibi o toplumlardan sonra gelen topluluklar da bu seremoni geleneğini korumaktadır (Kesken, 2011).

2.9.7 Uygulamalar ve Davranışlar

Hollandalı davranış bilimi uzmanı ve psikolog Geert Hofstede, 1991 yılında oluşturduğu bir çalışmada kültür kavramını bir sebze familyasına ait olan soğana benzetilmiştir. Kültürü soğanının en küçük katmanında bulunan merkezindeki zarı değerler olarak betimlemiş, soğanın orta katmanını toplumlara ve içerisinde görünmez nitelikte bulunan değerlere, ritüeller olarak betimlemiş ve soğanın en son zar kısmında bulunan katmanını ise semboller ve toplumsal kahramanların dışa vurulması olarak betimlemektedir. Topluluk içerisinde elde edilen kıymetlerin, ritüeller, semboller ve kahramanlar aracılığıyla dışsallaşması ise zamanla beraber kültürel uygulamalara dönüşmektedir (Hofstede, 1991). Kültürel uygulamalar içerisindeki örnekleri açıklayacak olursak; yeni doğan çocuklara nazar boncuğu altın ve altın takma adeti, tuzlama ritüeli, düğün ve nikahlarda giyilen beyaz gelinlik, sonsuzluğu

sembolize eden alyans ve dinin gerekliliğini temsil eden kültürel değer olarak imam nikâhı bunlara örnek olarak gösterilebilmektedir (Kesken, 2011).

2.10 YÖNETİM TEORİLERİNİN KURUM KÜLTÜRÜNE ETKİSİ

Kurumların ortak bir hedef çerçevesinde toplanması ve bu hedefe ulaşabilmek için kurum üyelerinin amaca yönlendirilmesi yönetim fonksiyonunun en önemli amaçlarından biri olmuştur (Dündar, 2010). Kurumların amaçlarını gerçekleştirebilmek için tarihsel gelişim içinde birden fazla yönetim teorisi görülmüştür. Bunlar klasik, neoklasik ve modern yönetim kuramıdır. (Vural, 2018).

2.10.1 Klasik Yönetim Teorisi

Bu yönetim teorisinde insana değer verilmemiş insanı daha fazla ücret ödeyip daha fazla çalıştırmayı hedefleyen bir yönetim teorisi olmuştur (Vural, 2018). İşletmeler maksimum verimlilik odaklı olup çalışanların psikolojik istek ve ihtiyaçları ile ilgilenmemesi ve onların sürekli olarak işten kaçabilecekleri düşüncesi ile kontrol altında tutulmaları gerektiği düşüncesi bu yönetim teorisinin en çok eleştirilen noktası olmuştur. Bununla birlikte günümüz de dahi işten kaçma odaklı personellerin olduğu düşünülürse yönetsel teori yaklaşımları önemli bir katkısının da olduğu görülmüştür. Klasik yönetim teorisinde güçlü bir hiyerarşik yapının kabul edilmesi ve çalışanların alanlarında uzmanlaşması işletme verimliliğini artıracak düşünölmüş ancak bu yaklaşımların hepsinde çalışanların psikolojisi göz ardı edilmiştir (Öztürk ve Demir, 2017).

Neoklasik Yönetim Teorisi 1929 Büyük Buhran döneminde işletmelerin yaşamış olduğı ekonomik sıkıntılar klasik yönetim anlayışında da bazı sorunların ortaya çıktığını göstermiştir. Mayo, McGregor, Maslow ve Likert gibi araştırmacılar tarafından klasik yönetim teorisi eleştirilerek neoklasik yönetim teorisini ortaya çıkarmışlardır (Vural, 2018). Neoklasik yönetim teorisi ile insan davranışları ve çalışma grupları arasındaki iletişim gibi iki önemli kavramı yönetim süreçleri içine dahil edilmiş olmasına rağmen örgütlerin kapalı bir sistem olarak görülmesi neoklasik yönetim teorisinin eleştirilen boyutu olmuştur (Öztürk ve Demir, 2017).

2.10.2 Modern Yönetim Teorisi

Klasik yönetim anlayışında çalışanların maksimum verimlilikte çalışması önemliyken neoklasik yönetim teorisi ile çalışanların birer insan olduğu düşünülerek psikolojik durumları da önemli görülmüş ancak örgütler çevresine karşı kapalı bir sistem olarak yönetim süreçlerine devam etmiştir. Modern yönetim teorisi ile birlikte yapı, insan ve çevre bir bütün olarak ele alınmış ve bu bütünün karşılıklı iletişimi söz konusu olmuştur (Vural, 2018). Modern yönetim teorisinde örgütlerin ne yaparsam satarım düşüncesi, müşteri isteklerine göre hareket etme ve değişen koşullara ayak uydurabilme olarak evrilmiştir (Öztürk, Demir, 2017). Çünkü bu yaklaşıma göre insan karmaşık ve değişkendir. Bundan dolayı da insanların istekleri günden güne değişebilmektedir (Şahin, 2004).

2.10.3 Teori Z ve Mükemmellik Yaklaşımı

Kurumların yönetsel yaklaşımları aynı zamanda onların kurumsal kültürel özelliklerine doğrudan ve belirleyici bir şekilde etki ettiğini söyleyebiliriz. Bununla birlikte günümüzde bu yaklaşım teorilerinin dışında yeni yönetim teorileri de yayılmaya başlamıştır. Bunlardan biri insan kaynakları yönetimine önem veren, çalışanların kararlara katılımının önemsendiği, “biz” kavramının desteklendiği, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve teşvik sistemlerinin uygulandığı bir yaklaşım olan Ouchi’nin Teori Z kuramıdır (Aktan, 2011). Bir diğeri ise Peters ve Waterman’ın mükemmellik yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre kusursuz bir şirket olmak isteniliyorsa; çalışan odaklı olunması, paylaşılan ortak kültürel değerlerin geliştirilmesi ve aktarılması gereklidir. Böylece, mükemmellik yaklaşımıyla kurum kültürü kavramı da daha fazla değer kazanmaya başlamıştır (Erdem, 2007). Yönetim teorileri tarihsel gelişim içerisinde değişime ve gelişime uğramış olmasının en önemli nedenlerinden biri olumlu bir kurum kültürü oluşturmak olduğunu söyleyebiliriz. Böylece, güçlü bir kurum kültürü için kurumların yönetsel çabalarının ne yönde olacağı ve nasıl ilerletileceği dikkat edilmesi gereken bir konu olmuştur. Çünkü, doğruluk, dürüstlük, vizyon, kalite, akıl ile hareket etme, olumlu bir grup ortamı, biz olma yeteneği gibi yönetsel süreçler aynı zamanda kurumda olumlu ve güçlü bir kurum kültürü oluşturacağı düşünülebilir (Şahin, 2010).

2.11 KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Seksenli yıllardan önce kültür genellikle sosyoloji, antropoloji, etnografya ve etnografya sosyal psikoloji gibi bilimlerden tarafından incelenebilmekteydi, seksenli yıllardan itibaren günümüze örgüt ve yönetim türleri edebi yazınlarında kendine yer bulmaya başlamaktadır. Kurumları, insanlar arasında paylaşılan değerler sistemi olan kültür alanında araştırma fikri görece yeni bir görüş olarak adlandırılabilir (Kesken, 2011). İşletmeler nezdinde kurumlar önceden bir seri işlevsel yapıdan ibaret olarak varsayılmış, kişiler de bu işlevsel yapılara ait olarak değerlendirilmişti. Bu durumlarda işletme faaliyetliliği, teknik olarak büyüklüğe ve üretilen miktarına bağlı olarak başarılı kabul edilmiştir. Fakat bir kuruluştaki hayati sonuçların insani boyutu da içerisinde barındırdığını vurgulanmaya başlamasıyla beraber kurumun elde ettiği başarısının durumları ile alakalı yorumlar da farklı bir yöne ayrılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Kurum kültürü; bir örgütte veya toplulukta uzun yıllar boyunca süre gelen davranışlar, tutumlar, biçimler, inançlar, kurallar ve benzeri olguların tamamını içerisine alan ve kurumun temsil edilmesinde adeta kimlik yerine geçen sembol niteliğinde olan değerlerdir. Kurumların da aynı biz insanlar gibi kimlikleri, örf ve adetleri bulunmaktadır. Kurumu oluşturan insanların bir araya gelmesiyle şekillenen ve gelişen bu kültür, içerisine yeni dahil olan ve olacak bireylerin de kurumun kültürüne adapte olmasını ya da aynı kültürden insanların kuruma dahil olmalarını beklemektedir. Bir kaynaktan da tanım olarak, kurum kültürü; işgörenler arasında birbirleriyle paylaştıkları inançlar, değerler ve davranışlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Ravasi ve Schultz, 2006). Kurum kültürü ne kadar sağlam olursa, kuruma aidiyetin de bireyler tarafından o kadar benimsendiğine şahit olunmaktadır.

Kurum kültürüne dair ilk çalışmaların 1960'lı yıllarda kendilerini gösterdikleri bilinmektedir. 1960'lı senelerde de Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere'de yapılan çalışmaların sonuçlarının alındığı ve araştırmacıların bu çalışmaları yayınladığı bilinmektedir. Bu çalışmaların ilki Amerika Birleşik Devletleri'nde Harsison Trice tarafından oluşturulmuş, çalışanların davranışlarındaki kültürel ritüeller ve törenler incelenmiş daha sonra da yayınlanmıştır. İkinci çalışma ise, İngiltere'de Barry Turner'in kurum kültürünün yapısını ve varlığını inceleyerek yazdığı: Endüstriyel alt kültürün keşfi adlı kitabıdır (Trice, Belasco ve Alutto, 1969, akt. Şişman, 2007). 1960'lı yıllardan daha

önce kurum kültürü konusunda örgütsel alanlarda değişim ve gelişim olmaya başlasa da kurum kültürü kavramının yönetim alanında ancak seksenli yıllardan itibaren önem kazanmaya başlamaktadır (Kesken, 2011).

Pettigrew'in 1979'da yazdığı makale kurum kültürü alanında yazılan ilk makale olarak kabul edilmekte olup makalede, antropolojik olarak gördüğümüz kültürü ve alt başlıklarını (mitler, ritüeller, semboller vb.) olguların kurumsal analizlerde kullanılabileceğini anlatmaktadır (Reichers ve Schneider, 1990 akt. Kesken, 2011). Pettigrew ele aldığı bu çalışmada kurum kültürünü 21 adet yönetsel bakış yöntemiyle analiz yapabilmış ve bu çalışma daha sonraki kurum kültürü alanında yapılan çalışmalara rehberlik görevi üstlenerek literatüre büyük katkılar sağlamaktadır.

İlk defa Amerika Birleşik Devletleri'nde inceleme ve araştırma konusu olarak incelenen kurum kültürü kavramı, daha sonradan kurum kültürünü, şirket kültürü, örgüt kültürü ve kurumsal kültür gibi çeşitli olgular ve kavramlar üzerinden kapsayan yönetim alanında da araştırmalara konu olmaktadır. Kurum kültürü kavramını tanımlamak için yapılan ilk incelemelerde, kurum kültürünün en başlıca faktörleri incelenerek, kültürel değerlerin normların davranışları ve kültürel değerlerin etkileme özelliğiyle davranışlara tesir süreci olgularına yönelik etkisi önem kazanmaktadır (Gürçay, 2004, akt. Kesken, 2011). Kurum kültürü konusuyla ilgili literatürde araştırma ve tarama oluşturulduğunda bu kavramın organizasyon, örgüt, firma ve kurumsal kültür olarak çeşitli isimlerle ifade edildiğine tanıklık edilmektedir. Tüm bu kavramlar arasında anlam olarak hiçbir fark edilememiş olup bu yüzden çalışma genelinde kavram kurum kültürü adı altında işlenilmektedir.

Türkiye genelinde kurum kültürü alanında yapılan araştırmalar genellikle yakın zaman diliminde oluşturulmakta olup araştırmaların birçoğu, Amerika Birleşik Devletleri'nde yazılmış çalışmaların ülkemize uyarlanmasıyla sınırlı kalmaktadır. Boyacıgiller, bütün toplumlarda yönetim, yöntem ve araştırmaların kendi kültürleriyle harmanladığından, değerlendirmelerde Amerikan bilim insanlarının ve araştırmacıların ortaya çıkardıkları değerlendirmelerin ve teorilerin tüm evrende geçerli olarak kabul edilmesinin kabul

edilemeyeceğini vurgulamaktadır. Boyacıgiller'in görüşüne göre önemli olan hangi teorilerin kozmik seviyede uygulanabilir olduğu ve hangi birinin yalnız belli kültürler adına geçerli olduğunu birbirinden ayırt edebilecek seviyeye ulaşılabilesidir. Bu görüş

sadece kurum kültürü alanıyla alakalı olmayıp, bütün yönetim biliminin konularını içermektedir (Boyacıgiller, 2000).

Ülkemizde kültürlerarası farklılaşma konularına dikkat çeken Sargut, T tipi organizasyon ve yönetim sisteminin araştırmasını yapmış, Arbak ile Dilber ve arkadaşları ele aldıkları araştırmalarda Türk yöneticilerinin ve örgütlerinin birtakım kendine özgü yapılarını tespit etmeye çalışmışlardır. Özen ise, ülkemizdeki Guru anlatımının neden ve sebeplerini inceleyip araştırdığı çalışmada, Guruların anlatımlarının kültürel nitelikleri incelenmeden alınmasının gerçekliğini sorgulamıştır. Danışman'da Amerika Birleşik Devletleri'nde oluşturulup ülkemizde tekrar ele alınan çeşitli çalışmaların sonuçlarını karşılaştırıp incelemiştir (Danışman, 2000).

Bugünkü kurum kültürü fikri, ulusal ve uluslararası literatür üzerinde farklı nitelikleriyle incelenen bir husus olma özelliğini halen taşımaktadır. Kurum kültürü eskiden de üzerinde çok fazla durulmayan bir kavram olduğu gibi sadece bir tanıma sahip olmayan, çeşitli anlamlarla açıklanan bir kavramlar bütünüdür. Bundan dolayı kurum kültürü ile alakalı farklı anlamlara gelen, literatüre kazandırılmış birden fazla tanım vardır.

Kurum kültürü kavramı ile ilgili bilinen ilk tanım 1952 yılında Eliot Jaques tarafından ortaya konulmuştur. Bu tanıma göre bir imalathanenin kültürü, müşterilerinin sahip olduğu kimlik ile çalışanları tarafından da ortak değer olarak kabul edilen ve işe yeni girenlerin de o işte onaylanmaları için paylaşımları ve öğrenmeleri arzu edilen, klasik uygulama ve düşünme yöntemleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu kavramda kültür çeşitli davranış modellerini içerisinde barındırmaktadır: Üretim şekilleri, iş kabiliyetleri ve teknik bilgi sahibi olmaları; ceza ve disiplin karşısındaki davranışları, yöneticilerin davranışlarındaki süregelen alışmışlıklar; kurumun amaçları; ödeme şekilleri; farklı tarzlarda işlere verilen değer seviyeleri; demokratik hayat ile alakalı ortak müzakereler ve inançlar; bilinç seviyesi düşük tabular ve tepkiler olmaktadır (Jaques, 1952 akt. Brown, 1998). Kurum kültürü kavramının tanımlanmasında büyük araştırmaları bulunan Deal ve Kennedy örgüt, kurum kültürünü örgüt içerisindeki bireyler tarafından benimsenen inanç, norm, değer ve varsayım modelleri olarak ele alır. Kavramın diğer bir kılavuzlarından Waterman ve Peters, kurum kültürü kavramını paylaşılan norm ve değerler toplamı olarak açıklamaktadır. Yine benzer çalışmalarla Louis kurum kültürünü; kavramı ortak payda olan anlamlar, Barney; merkezîyetçi değerler, Deyer; varsaymalar, Davis; inanışlar, Bate; paylaşılabilen tüm

fikirler, anlamlar ve değerler, Trice ve Beyer ise; norm, değer ve fikirleri içerisine alan bir anlamlar toplamı olarak açıklamaktadırlar (Gordon ve Di Tomaso, 1992). Kurum kültürü kavramının duayeni olarak sayılan Edgar Schein ise kurum kültürü kavramını şu şekilde açıklamaktadır; kurum kültürü, bir topluluğun dış uyumluluk ve iç bütünleşme ile alakalı belli sorunlarla mücadele etmeyi öğrenirken karşılaştığı ve keşfettiği bir dizi ana hipotezlerdir. Bu hipotezler, değerli olarak kabul edilebilecek seviyede işlevsel olmuşlardır ve bunun için yeni dahil olan çalışanlara, benzer sorunlarla karşılaştıkları halde doğru biçimde düşünebilmek, anlamak ve sezmeleri için aktarılırlar (Luthans, 1994). 1982 senesinde ise Gold kurum kültürü kavramını kendine has organize olma ve diğer kurumlarda bulunmayan olağan dışı çeşitli özelliklere sahip olma serisi olarak açıklamaktayken, Scholz ise kurum kültürü tanımını, bir kurumdaki kimselerin hal ve hareketlerinden özgür bir biçimde kendi kendine oluşan ve kişilerin hareketlerine rehberlik görevi üstlenen, kuruluşun anlatılmadan anlaşılan, gözle görülemez, asıl ve resmiyete sahip olmayan yargıları olarak açıklamaktadır (Kesken, 2011).

Kurum kültürü kavramına yönetsel perspektiften bakan Lorsch'a göre; kurum kültürü kavramı ile bir kurumda yüksek mevkilerdeki yöneticilerin kendilerini ve işgörenleri ne şekilde yönetecekleri ve işlere nasıl çekidüzen verecekleri durumunda sahip olunan tüm ortak inançları açıklamakta, yüksek mevkilerdeki yöneticilerin de genellikle bu inanışlarının farkına varamadıklarını fakat kurum kültürünün yöneticilerin düşünce yapısındaki düzenekleri ve hareketleri üzerinde çok önemli etkilerinin bulunduğunu anlatmaktadır. Aynı şekilde diğer bir yorumda ise Denison kurum kültürünü; kültürün organize edilmesinde idare yönetimi ilkelerinde ve bu başlıca ilkeleri kabul edilebilir ve kararlı kılan uygulamalar ve hareketlerinde kurucu birim olarak çalışan tespit edici normlar, inanışlar ve ilkeler olduğunu göstermektedirler (Kesken, 2011).

Kurum kültürü alanında yapılmış bu tanımlar incelenip gözlemlendiğinde, genelden özele doğru eğilim göstererek farklılık gösterdiğini ve tanımların, antropolojide yapılan çeşitli kültür kavramı tanımlamalarıyla benzerlik gösterdiği açıklanabilmektedir. Örnek olarak, Deal ve Kennedy kurum kültürü kavramını aşırı genel yaklaşımla bir kurumda ortaya koyulan her şeyin yapılma biçimi olarak adlandırırken antropolojide ise bir toplumun yaşam biçimi olarak açıklanan kültür kavramını hatırlatmaktadır (Şişman, 2007).

Kurum kültürü kavramı ile alakalı yazılan tanımlamaların antropolojide incelenen kültür

kavramı ile tanımlama ve anlam çeşitliliği biçiminden içindeki benzerliklerin beraberinde çeşitli ortak noktalara sahiptirler.

Kurum kültürü kavramı ile alakalı düzenlenen tanımlamaların değindiği ortak düşüncelerden hareket edecek olursak kurum kültürü kavramının kurumlara kendine has anlamlandırmalar veren, kurumlar içinde zamana yayarak oluşan ve kurum içerisindeki kimselerce çeşitli biçimlerde paylaşılan bir biçimde olduğu ve bir kurumu anlamlandırabilmek için kurumun kültürünü analizlemenin anahtar kabul edilebileceği açıklanabilmektedir. Kurum kültürünü, bir kurumu diğerlerinden ayırt ettiren kimlik ve parmak izi olarak adlandırılabilirler (Kesken, 2011).

Belirli amaçlar etrafında insanların koordineli ve planlı bir şekilde örgütlendikleri toplumsal birim kurum olarak adlandırılmaktadır (Tezcan, 1995). Her kurumun kendine ait birbiri ile ilişkili birer kurumsal kimliği, kurumsal imajı ve “kurumsal kültürü” vardır (Uzoğlu, 2001).

19. yy. başlarında yönetimlerde farklı yaklaşımlar görülmüş günümüzde ise çok boyutlu, karşılıklı iletişime dayalı bir yönetsel anlayışın söz konusu olması kurumsal kültüründe oluşumunu ve gelişimini etkilemiştir.

Kurum kültürü kavramına yönelik birçok tanım bulunmaktadır. Vural (2018), kurum kültürüne yönelik yapılan tanımları şu şekilde sıralamıştır. Bu tanımlar:

- a. Kurumun personeline ve müşterilerine yönelik politikasına yol gösteren felsefesidir (Pascale, Athos, 1981).
- b. Kuruluş üyeleri tarafından paylaşılan temel inançlar ve olasılıklar (Hofstede, 1992).
- c. İş organizasyonu, yetki kullanımı, çalışanların ücretlendirilmesi ve kontrolü gibi iş süreçlerinin nasıl yürütülmesi gerektiğine dair bir dizi güçlü inanç (Farnham, 1990).
- d. Kurumdaki kişilerin iletişim süreçlerinin nasıl biçimlendirildiği, iş süreçlerinin nasıl ilerlediği belirten bölüşülen itimatlar, tutumlar, varsayımlarla beklenti modeli (Armstrong, 1990).
- e. Kurumdaki işlerin yapılışı konusundaki grup üyelerinin sürekli olarak paylaştığı duygular (Kakabadse, Ludlow, Vinnicombe, 1988).
- f. Kuruluşun dış çevre ve iç bütünleşmeye uyum içinde bulunduğu ve olumlu sonuçlar

ürettiğinde benimsediği, dolayısıyla yeni üyelere anlamının, düşünmenin ve bilmenin en doğru yolu olarak öğretilmesi gereken temel varsayımlardan oluşan bir model (Schein, 1992).

Varol'a (1993) göre kurum kültürü; bir kurumun çevresi, başarı kriterleri, kahramanları, günlük operasyonları ve kültürel algıları hakkında geliştirdiği değerler ve bunları ileten semboller ve söylentilerdir. Şahin'e (2010) göre de kurumdaki grup üyeleri tarafınca paylaşılan, kurumu diğer başka kurumlarda ayıran değerleri olan, milli kültürleri ile ters düşmeyen değerler bütünüdür.

Coşkun (2010) kurum kültürünü psikolojik ve fiziksel bir yapı olarak karmaşık bir model olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte kurum kültürü, grup içindeki üyelerin davranışlarının ne yönde olacağını belirleyen soyut ve bütünleştirici bir mekanizma olduğunu nitelemiştir.

Yapılan tanımlara bakıldığında zaman kurum kültürünün kurumu bir arada tutan olmazsa olmaz değerlerden oluştuğu görülmektedir. Kurumlar sahip oldukları kültürel değerler ile bir insan gibi kişisel kimlik kazanmakta ve kendisini diğer kurumlardan ayırmaktadır.

Kurum kültürü tarihsel süreç içerisinde oluşmaktadır. Bu tarihsel süreç içerisinde kurumda bulunan çalışanların karşılıklı iletişimi, aynı zamanda da kurumun dışında yaşanan değişimler sonucunda kurumu bir diğer kurumdan ayıran kültürel öğeler oluşmaktadır. Kurumun sahip olduğu bu kültürel öğeler zamanla değişip gelişebileceği gibi bazı kültürel öğeler yok olabilmekte ve yeni öğeler eklenebilmektedir. Kuruma ait bu kültürel öğelerin ömrünün uzun veya kısa olması ise dönemin şartlarına uyum sağlamakla ilgili olduğu da söylenebilir (Yıldırım, 2014). Bu bağlamda kültür, toplum içinde yaşanan olaylardan etkilenip değişiyorsa kurumların kültürü de bir zaman sonra kurum içi ve kurum dışı olaylar neticesinde değişebilmektedir.

Soyut bir boyutta sürekli ve düzenli olarak kuruma bir kişilik kazandıran; ast üst ilişkisi, çalışma biçimi, törenleri, kutlamaları, teşvik sistemleri, ceza yöntemleri, kurum içi ve kurum dışı iletişim tarzı gibi değerler kurumun kültürel öğelerini oluşturmaktadır (Erdem, Dikici, 2009). Bununla birlikte kurum kültürü ile kurumun hedef kitle tarafından tanınması ve hedef kitle ile ilişki biçiminin belirlenmesi de sağlanmaktadır (Eren, 2004). Yukarıdaki açıklama ve tanımlamalardan yola çıkarak kurum kültürü ile ilgili olarak günümüz iş dünyasının vazgeçilmez bir parçası olduğunu söyleyebiliriz.

2.12 KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ VE İŞLEVLERİ

Küreselleşen dünyada gerçekleşen hızlı değişim ve gelişim ile birlikte kurumlar arası rekabet ortamının da günden gün artması, kurumların sahip olduğu kültürel yapılarının önemli olmasına sebep olmuştur. Çünkü kurumun belirlemiş olduğu temel politikaları, stratejileri, amaçları, misyon ve vizyonları kurumun rekabet ortamında güçlü bir şekilde ayakta durmasında başat rol oynamaktadır (Eren, 2004).

Amerika’da yapılan çalışmalara bakıldığında zaman kurumun kültürel öğeleri olan temel değerleri, efsaneleri, kurumun kahramanları, liderleri, çalışanlar arası ilişkileri, törenleri, simgeleri çalışanların sahip olması gereken grup içi iletişimi belirlediği gibi kurumların uzun vadede başarılı ve başarısız olmasında önemli bir etkileri olduğu belirlenmiştir (Rithchie & Thompson, 1988; Aktaran: Uzoğlu, 2001).

Edgar Schein’e göre kurum kültürü, sürekli olarak devam eden bir süreçtir. Bu süreç içerisinde oluşan kültürel öğeler, kurum çalışanları tarafından kabul edilmesiyle iç çevre ile bir bütünleşmenin sağlanmasına neden olur. Ayrıca bu oluşan kültürel öğeler, dış çevrenin beklenti ve isteklerine göre uyum sağlanmasında etkili olmaktadır. Bununla birlikte çalışanların kurumlarını daha iyi tanımaları ile kurum içi işverliliğinin de artacağını söyleyebiliriz (Buchanan, Huczynski, 1991; Aktaran: Vural, 2018). Kurum kültürü, belirsizliğe karşı bir süzgeç görevi görmesi ve kurum içi davranışta tutarlılığı artırması ile önemli bir görev görmektedir. Kurumların kültürel yapıları sayesinde çalışanlar başlıca amaçlarını, hedeflerini, görevlerini tam olarak bilmekte böylece dışarıdan gelecek olan tehditlere karşı belirsizlik içinde kalmadan ne yapabileceğini veya nasıl hareket edeceğini bilmektedir. Bunun dışında kurumsal kültür ile çalışanların kurum içinde hangi davranışlarının onaylanacağı ve nasıl hareket edeceğini aktararak kurum içinde birtutarlılık sağlanmaktadır (Vural, 2018).

2.13 KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Günümüzde güçlü kurumların güçlü bir kültüre sahip olması önem arz ettiğini söyleyebiliriz. Bununla birlikte kurum kültürünün önemi aynı zamanda işlevlerini de içermektedir. Bu işlevler şunlardır (Varol, 1993):

- a. Kurumun varlığını devam ettirme ve süreklilik sağlar.
- b. Kuruma bir kişilik kazandırır.

- c. Kurum çalışanlarını iş süreçlerinde motive eder.
- d. Detaylı işlemlere daha az ihtiyaç duyulur, planlamayı ve karar almayı kolaylaştırır.
- e. Çalışanların kurum içi davranışlarını belirler.
- f. Kurumun değişim süreçlerinde kolaylaştırıcı bir görev alabilir.
- g. Kurum da bütünleştirici bir rol oynar.
- h. Kurumun istikrarı ve hedefleri için kaynak işlevi görür.

Kurum kültürü konusunda yapılan çalışmaların sayısı arttıkça tanımı ve özelliklerinin sayısı da artmaktadır. Kurum kültürünün özelliklerine genel olarak bakacak olursak şu şekilde sıralayabiliriz (Vural, 2018; Eren, 2004):

- a. Kurumu Bir Diğer Kurumdan Ayırır: Kurumların kültürel öğeleri tıpkı bir parmak izi gibi o kuruma ait olup diğer kurumlardan onu ayırır.
- b. Kararlı Bir Yapısı Vardır: Kurumların kültürel yapıları zaman içerisinde yavaş bir değişim yaşarlar.
- c. İfade Edilmeden Anlaşılabilir: Kurumdaki kültürel öğeler açık açık belirtilmeksizin de anlaşılabilir.
- d. Sembolik Bir Özelliği Vardır: Kuruma ait hikayeler, sloganlar, törenler, seremoniler gibi temel değerler kurumun kültürel yapısına ilişkin sonuçlar elde edebiliriz.
- e. Bütünleştiricidir: Çalışan ve yönetici ilişkisinin uyumunun önemli olduğu kurumlarda, çalışanların daha verimli çalıştığı gözlemlenmektedir.
- f. Çalışanlar Tarafından Kabul Görür: Kurum kültürü sadece yöneticiler tarafından değil çalışanlar açısından da kabul görmelidir. Çalışanlar, yöneticilerin söylediklerinden daha çok yaptıklarına bakmasından dolayı yöneticilerin çalışanlar üzerinde olumlu bir kurum kültürünü benimsetme adına tutarlı olmalıdır.
- g. Üst yönetimin Bir Yansımasıdır: Üst yöneticilerin benimsemiş olduğu ve aktarmaya çalıştığı kültürel öğeler çalışanların performansını önemli derecede etkilemektedir.
- h. Kurum Kültürü Öğrenilebilen Bir Olgudur: Nasıl kültür genetik olarak bireylere kodlanmıyor ve sonradan öğreniliyorsa kurumun kültürel özellikleri de bir süre sonra üst

yöneticilerin aktarmaya çalıştığı normlar ve kurallar çalışanlar tarafından öğrenilir.

- i. Yazılı Bir Kaynak Değildir: Kurum kültürü, kurumdaki üyelerin zamanla davranışlarını şekillendiren, bilinçlerinde ve belleklerinde var olan değerler sistemidir.
- j. Düzenli Bir Şekilde Tekrarlanır: Kurum üyelerince benimsenen kültürel değerler yeni gelen üyelere aktarılıp pekiştirilerek tekrarlanır.
- k. Kurum Üyeleri Tarafından Paylaşılır Değerlerdir: Kurumdaki kültürel değerler paylaşıldıkça varlığını devam ettirir.
- l. Kurum Kültürü İletişimsel Bir Olgudur: Kurum kültürü aktarılarak, paylaşarak, öğrenilerek elde edilmesinden dolayı örgütsel iletişim boyutu önemli olmaktadır.

Belirtilen kurum kültürü özellikleri, kurumların bağlı olduğu sektör, üretim şekilleri, vizyonu, misyonu, ekonomik koşulları, dış çevresinin hareketlerine göre değişmekte, çoğalmakta veya farklılaşmakta olduğunu söyleyebiliriz (Bat, Vural, 2008).

2.14 KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖGELERİ

Kurum kültürünün kavramının tanımlamaları ve özelliklerinde gördüğümüz üzere oluşum süreci ve oluşumu ile alakalı olarak çeşitli araştırmacılar tarafından çeşitli betimlemeler savunulmuştur. Bu savlar genellikle kurum kültürünü oluşturan sürece etki eden unsurlarla ilgili olarak farklılıklar göstermişlerdir. Kurum içerisinde ortak bir kültürün oluşturulabilmesi, çalışanların birbirleri arasındaki iletişime bağlı olmaktadır.

Kurum kültürü, kurum ortamlarında beraber bulunan kişilerin birbirleri aralarında iletişim seviyeleri ile grup içerisinde bulunma amaçları, isteklerini tatmin etme güdüsünü ve değerleri oluşturan oluşumdur. Bu oluşum karışık ilerleyen bir süreç olmaktadır. Kurumun kültürünün oluşmasında rol oynayan bazı aşamalar bulunmaktadır ve bu aşamalar; işletmenin rol aldığı ortam, örgüt üyeleri ve işletme sahiplerinin rolü olarak ifade edilebilirler (Şişman, 2007).

Kurum kültürünün oluşmasında farklı unsurların etkisi olduğu bilinmektedir. Bu faaliyet sürecinde kurumun kurucularının önemli görevleri bulunmaktadır. Çünkü kurucular daha önceki ideolojilerle ve felsefeler kısıtlamaya tabi olmadıklarından ellerinde bulunan erdem ve itimatlarının oluşturacakları kurum üstünde etkileşim olması mümkündür (Terzi, 2000). Kurumların kuruluş basamaklarında kurucuların azımsanmayacak etkilerinin olduğu

kabullenilmektedir. Kurumsal yapının inşa aşamasında kurucuların değer hükümleri ile ellerinde bulundurdıkları amaç ve öngörüler gelecekte kurumun stratejisini şekillendirecek özelliklere sahip olmaktadır.

Balcı araştırmasında kurum kültürü kavramının belirlenmesinde kurucu üyelerin yani üst düzey yöneticilerin etkisini belirtmektedir. Buna göre; kurumun kurucusu ile diğer üst düzey yöneticiler kuruma kendi değerlerini, hipotezlerini, tecrübelerini ve artifaktlarını (gözlemlenebilen tüm kültür varlıkları) getirmektedirler ve bunları öğeleri kurum içerisindeki bireylere de aktararak, kabul görülmesini sağlamaktadırlar (Balcı, 2000). Yöneticilerin kendi yargılarını ve değerlerini, sonucunda kurum belirli süre zarfında başarıya ulaşabilmektedir. Kültür, strateji, vizyon ve hedefleri yansıtan bir kurum kültürü doğmaktadır. Kurallarını bunların aynası olarak kabul edilebilecek kültürel faktörlerin kuruma katılmasının, kurumun alt kültür yapısını oluşturan ve belirleyen olan çalışanları da bu değerlere yakın kimselerden seçilip veya elediklerini söylemek yanlış bir açıklama olmayacaktır. İlk olarak baskın olan kültür yapısına, kültürel normlar ve değerlere adapte olmaları açısından ortak kanıda olan kişiler, yöneticiler tarafından o kurumlarda iş başı yapmaları açısından tercih sebebi olacaklardır (Kesken 2011).

Kurum kültürünün oluşmasında kurucuların ve üst düzey yöneticilerin rolünün küçümsenemeyecek kadar büyük bir önemi bulunsa da kurum kültürü kimliğinin oluşumunu sadece kurucuların sahip oldukları rolden dolayı kurumun kimliğini kazandığını söylemek doğru olmayacaktır. Kurum içerisindeki bireylerin de yöneticilerin etkisi kadar kurum kimliğinin oluşmasında büyük payları bulunmaktadır. Kişilerin çalıştıkları ve ait oldukları kurumun kültürünü kimliğini temsil etme gibi bir görevleri bulunduğundan çalışanların da bu kimlik oluşumunda önemli rolleri bulunmaktadır.

Çalışanlarda, kurumsal çalışma düzeninde kendilerine has normlardan ve kurallardan oluşan değerleri oluşturarak, kurum kültürü kimliğinin oluşması çalışanların toplu olarak hareketinin bir sonucudur (Başaran, 1991). Kültür, bireyler eliyle oluşturulmakta, yeniden üretilmekte, nesiller boyunca aktarılmakta ve paylaşılmaktadır. İnsanlar, yalnızca doğrudan olarak kültürü olduğu gibi direk nesillere ileten, aktaran bireyler olmayıp kültüre katkı sağlayıcılarındandır. Kültür eliyle oluşturuldukları gibi kendileri de kültür kimliğini yeniden türetmek ve üretmek durumundadırlar (Alvesson, 1994 akt. Şişman, 2007).

Kurum kültürünün işletmenin kurulmasında çalışanın iş başı yapması, kuruma dahil edilmesi

ile kurum kültürünün oluşma süreci başlamış olur ve çalışanın her bir hareketi kurum kültürünü etkileyen hal ve hareketlere dönüşmektedirler. Çalışanların sadece çalışan olarak değil kurum içerisindeki canlı bir birey olarak bulunmaları, benimsediği düşünceleri, duyguları, davranışları, doğruları ve yanlışlarıyla beraber kurum kültürüne dahil etmektedir ve kurum kültürünü şekillendirmektedirler (Özalp, 2000). Kurulştan sonraki evresinde işletmeye yeni bireylerin dahil olması ile kurum içi sosyalleşme ve karşılıklı kültürlenme yani bilgi paylaşımları oluşmaktadır. Berberoğlu (1990), kurum kültürü kavramının topluluktan, kurumun üyelerinden ve çalışmalarından etkilenecek; işletmenin genelinde uyulan norm, kural, değer, gelenek, görenek, tutumlar ve alışkanlıklar şeklinde aktarmaktadır. Bu tasvirde kurum içi bireylerin, kurumsal artifaktların ve kurumun dış etmenlerinin bir bütün olarak kurumun kültürünün edinilmesinde büyük rolü olduğu söylenilmektedir (Kesken, 2011).

Kurumlar ve örgütler, canlı birer organizmalar olarak içinde bir bütün halinde yaşadıkları kültürün ve toplumun bir parça, birer alt küme olarak geçerli kabul edilmelidir; bu bakış açısından kurum kültürü ve toplumsal kültür birbirinden farklı düşünölmeyen kavramlar olarak adlandırılmaktadır. Toplulukların ne şekilde kendilerine ait normları ve kültürel değerleri varsa bahsi geçen topluluklarda kültür içinde etkinlik gösteren kurumun da kendine özgü bir kurum kültürü bulunmaktadır. Bu görüşe göre kurumlar, içerisinde barındırdıkları topluluklar ve bireylerle devamlı etkileşim ve iletişim içerisinde olan, toplumla söz edilen karşılıklı iletişim süreci içinde girdileri benimseyip ortaya belirli bir kültür oluşturan alt sistemler, başlıklar olarak geçerli kabul edilebilmektedir (Kesken, 2011).

Toplumsal kültür, uzun yıllar önce belirlenmiş ve kabul görmüş bir kavram olarak davranışsal kuralları ve değerleri içerisine almaktadırlar. Bu kurallar, tarih boyunca birikimlerle oluşmakta olup içerisinde yaşayan toplulukların özelliklerini kendi bünyesinde biriktirerek o topluluğun kültürel mirasını gelecek nesillere aktarmaktadırlar. Bu miras, onu ve diğer toplulukları birbirinden ayırmakta ve topluluğa kimlik kazandırmaktadır. Toplumsal kültür ile kurum ilişkisinde aralarında ortak olarak sahip oldukları iki adet faktör bulunmaktadır. Bunlardan ilki sosyal sistem ikincisi ise insan olarak kabul edilmektedir. Sosyal sistemler ve insanlar değişimlere açık olmakla beraber kurum içerisindeki kültürü en yakından etkileyen faktör olarak kabul edilmektedirler (Nişancı, 2012).

Kültür, çalışmamızın önceki başlıklarında da söz edildiği üzere karşılıklı ilişki dahilinde olan çeşitli faktörlerin birbirleri ile olan iletişimi sonucunda ortaya çıkmış olan bir başlıktır. Bir

topluluğun dahil olduğu ya da üye olduğu kùltürü analiz etmek ve anlaşılır hale getirmek için söz konusu kùltürün öğelerini detaylıca incelenmesi gerekmektedir. Kurum kùltürü kavramı da aynı kùltür kavramında olduğu gibi içinde yerleştirdiği öğelerin birleşim ve uyumluluğu sayesinde anlaşılabilir olacaktır. Kurumun kùltürünün oluşmasını sağlayan öğeler üzerine birçok yazar çeşitli sınıflandırmalar ve çalışmalar ileri sürmüşlerdir.

Yapılan bir araştırmada kurum kùltürü kavramını oluşturan öğeleri 200 adet alt başlık olarak toplanmış ve bu başlıklardan 50 adet civarı da bu hususta çalışılacak araştırmalarda hakkında veri elde edilebilecek öğeler olarak tanımlanmıştır (Duncan, 1989). Günümüze dek çeşitli araştırmacılar kurum kùltürü konusunu açıklamak ve anlaşılır kılmak adına, kurum kùltürü kavramını çeşitli öğelere pay ederek ve bu öğeleri açıklayarak kavramın genelini daha iyi ve kolay bir şekilde açıklamaya çalışmışlardır (Akyar, 2007).

Kurum kùltürü kavramı üzerinde oluşturulmuş çalışmalar gözlemlendiğinde, kurum kùltürü konusunda çalışmalar üreten araştırmacıların kurum kùltürü kavramına ait öğeleri birbirlerine benzer olarak sınıflandırıldığı gözlemlenmiştir. Örnek olarak Duncan kurum kùltürünü oluşumunu sağlayan öğeleri iki çeşit ile incelemektedir ve bunlar şu şekildedir (Duncan, 1989);

- a. Gözle görülebilen yani objektif olan öğeler: Kurumun fiziki özellikleri (sembol, tören, hikâye vb.).
- b. Gözle görülemeyen yani subjektif olan öğeler ise: Varsayımlar, inanışlar, değerler, anlamlar vb.

Araştırmacı Schein'a göre kurum kùltürü kavramının unsurları üç katmana ayrılmaktadır. Her katman kùltürün anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. İlk tabaka sosyal çevredir (artifact) ve fiziksel düzendir. İkinci tabakada ise hal, hareket ve davranışlara yön veren, sorun çözme tarzlarını oluşturan değer yargıları gözlemlenmektedir. Kurum üyeleri yazısız olan, bu değer yargı ve kavramlarını birbirleri ile iletişim kurarak aktarmaktadır ve öğretmektedir. Üçüncü tabakada ise kurumda genel geçer olarak kabul edilen varsayımlar bulunmaktadır. Değerler ve inançların inşa edilmesinde bu varsayımların bütün üyelere bilinebilmesi ve farkındalık oluşturulabilmesi gerekmektedir. Schein, kurum kùltürü kavramının üç adet seviyeye sahip olduğunu aktarır. Bu seviyelerden ilki kùltürün görünür faktörlerini açıklayan artifaktlardır. Artifakt; sosyal ve fiziki ortamdaki kùltür şekillerine

verilen isim olarak açıklanabilir. Genellikle kültürün, gözle görülebilir ve elle tutulabilir seviyeleri olarak; merasimler, törenler, hikayeler, ritüeller, semboller vb. şeklinde sıralanabilir. İkinci seviyede ise görülebilen kültür faktörleri, değerleri, üçüncü seviyede ise bilinç ötesi temel olarak varsayılanlar bulunmaktadır (Nelson ve Campbell, 1994).

Araştırmacı Hofstede ise kurum kültürü kavramını değerlendirme konusunda oluşturduğu araştırmasında kurum kültürünü anlamlandırabilmek için kültürün katmanlarını tıpkı bir soğanın katmanları gibi varsayma yöntemi ile en üst katmandan en derin katmana kadar gözlemlemenin gerektiğini aktarmıştır. Bu araştırma, kurum kültürü kavramının kendisini en üst seviyede öncelikle sembollerle dillendirdiğini, sırasıyla kurumsal ritüeller ve kahramanlar incelenerek en son olarak kurumun temeli olan değerler sistemine inilerek açıklamaktadır (Hofstede vd, 1990). Araştırmada kurum kültürü kavramının görsel ifadesi olarak aktarılan kahramanların, sembollerin, merasimlerin, ritüellerin ve değerlerin ise kurum içerisindeki uygulamalar aracılığıyla ortaya çıktığı bilinmektedir (Kesken, 2011).

Kennedy ve Deal (1988) ise kurum kültürü kavramı faktörlerini aşağıdaki 5 adet maddelerle ayrı ayrı tanımlamaktadır:

- i. Çalışma Çevresi: Kurumun çalıştığı alan, çevre, müşterilerini, ürünlerini, rakiplerini, kullanılan teknolojiyi, devlet yaptırımlarını ve diğer sektörlerle olan ilişkiyi içerisinde barındırmaktadır.
- ii. Temel Değerler: Değerler, kurum kültürünün bel kemiğini oluşturan temel yargılar ve inanışlardır. Kurum içerisinde iş görenler ise başarının somut ifadeleridir. Sağlam kurum kültüre sahip olan kurumlarda yapılan çalışmalarda bu kurumların tamamının, işgörenler tarafından da paylaşılan karmaşık ve zengin değerleri olduğu tespit edilmektedir.
- iii. Kahramanlar: Bu kimseler kurumun kültürünü, değerlerini yansıtmakta ve çalışanlara kullanmaları gerektiği somut kimlik modelini oluşturmaktadırlar.
- iv. Kurallar ve Törenler: Kurallar ve törenler ise kurumun sistematik olarak uyguladığı gündelik programlardır ve işgörenlerden hedeflenen hareketleri gösterme özelliğine sahiptirler.
- v. Kültürel Ağ: Kurum içerisindeki iletişim yapısıdır. Formal olan iletişimin kanalları yanı sıra informal iletişim elemanları da bulunmaktadır.

Geçmişten günümüze oluşmuş tüm kurum ve örgütlerin aynı içerisinde bulundurduğu bireyler gibi kimlik olarak sayılabilecek özellikleri, sembolleri, değer ve varsayımları bulunmaktadır. Globalleşen ve internetin müdahil olduğu günümüz dünyasında birbirlerinden etkilenen ve evlenen kurum kültürleri haricinde, aynı özellik ve değerlere sahip olan kurumlara rastlamak genellikle mümkün olmayacaktır. Bireylerin kendine has öğeleri olduğu gibi kurumların da kendilerine has öğeleri bulunmaktadır.

2.14.1 Varsayımlar

En başlıca öğe varsayımlardır. Kurum kültüründe varsayımlar bir ölçek olarak kabul edilmektedir ve içerisindeki bireylere örnek olmaktadır. Varsayımlar kültürün de en temel ögesi olarak kabul edilmektedir ve yol göstericidirler. Dogma olarak kabul görme ve tartışılması kesinlikle yasak olan en temel ögesini oluşturmaktadır varsayımlar (Sabuncuoğlu, 2004, akt. Çalışkan, 2017).

2.14.2 Değerler

Değerler fayda ile zarar arasında çalışan veya bireylerin iyi ve arzu edilene ulaşmak amacıyla hedefledikleri değerler bütünü olarak adlandırılmaktadır. Böylece hedefte basit görülen değil, hedeflenen iyiyi sembolize ederler. (Sabuncuoğlu, 2004, akt. Çalışkan 2017). Değerler üzerine bu tanımlama literatüre kazandırılmaktadır: Değerlerle, kurumun başlıca hedefleri, idealleri, seviyeleri açığa çıkarılmakta ve bunlar kurumsal kimlik ve yönetim felsefesi içerisinde muhtelif şekillerde dillendirilmektedirler. Kurumsal değerlerin kaynakları, kurum üyelerinin, bireylerin, çevre ve bunların birbirleri ile etkileşimiyle birlikte ortaya çıkan durumlarla alakalı kabul edilen gerçekleri oluşturmaktadır. Değerler, kısa ve net olarak kurumda nelerin önemli olduğunu gösterebilmektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, akt. Çalışkan, 2017). Değerler de kendi içerisinde 6 maddeye ayrılmışlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, akt. Çalışkan, 2017).

2.14.3 Semboller

Sağlam kültürel köklere sahip olan toplumlar, kurum içerisinde topluluğa yeni katılan bireyler ve kendileri için çalışma ve aktivitelerine güç veren sembol ve işaretler edinmektedirler. Bundan dolayı kültür ile semboller arasında dolaylı bir ilişki bulunmaktadır. Semboller kişilerin kuruma aidiyetinde ve kurumun köklenmesinde büyük rol oynamaktadır. Semboller ile kurumlara ait bireylerin duyguları hareketlenir, aidiyet ve

görevlere karşı sorumluluk sahibi olmaktadırlar. Semboller kurum içinde veya dışında bireylerin birbirlerini kolayca tanımalarına ve dayanışmalarına yardımcı olur. Örnek olarak, yerel kıyafetler, yaka rozetleri, askeri ya da resmi üniformalar, bayraklar ve flamalar kurum içi ve dışında bireylerin aidiyet duygusunu yükselterek, kurum içerisinde aldıkları pozisyonları hatırlamalarına, kültürlerinin gereklilikleri ve normlarına bağlı kalmaları konusunda bireylere duygu yüklemeleri yaparlar (Eren, 2005).

2.14.4 Artifaktlar

Kelime anlamı olarak insanlar tarafından bir ihtiyacı ve gerekliliği gidermek için üretilen, maddi değerlere sahip olan ve maddi kavramlar anlamına gelen artifaktlar, çoğunlukla bir toplumun fiziki ve sosyal oluşumunun içeriğini tanımlamaktadır. Artifakt olarak adlandırılan ve literatüre dahil olan çeşitli kavramlar şu şekilde sıralanabilir (Brown, 1998);

- a. Maddi değeri olan kavramlar: Senelik raporlar, üretilmiş mallar mamuller, ticaretler veya kuruma ait göstergeler,
- b. Fiziki uyum: Ofisin ortak alanlarının kullanışı, mobilyaların işlevleri ve kaliteli olup olmadığı, diğer departmanların yerleri, binaların görüntüsü ve otopark alanları,
- c. Teknoloji: Bilgi işlem imkanları yönünden telefonlar, faks ve fotokopi makineleri, bilgisayarlar ya da örgütün tesislerde üretim yaparken kullandığı makine, teçhizat vb. ekipmanlar,
- d. Dil: Örneğin kurum içi sosyalleşmeler, hikayeler, anekdotlar, metaforlar ve bazı jargonlar,
- e. Davranış biçimleri: Seremoniler, ayinler ve ritüeller,
- f. Şekiller ve semboller: Maddi olan öğeleri, fiziksel kuralı, yöneticilerin tutumları gibi unsurları içerisine bulunduran kapsamlı bir sınıftır,
- g. Sistemler, kurallar, programlar ve prosedürler: Örnek olarak ücret politikası, takdirler ya da terfiler ile alakalı insan kaynakları uygulamaları, kurumu idare eden kurallar, heyet toplantılarının oluşturulmaları ve ne sıklıkta toplanacakları, kalite uygulamaları örnek verilebilir.

Açıklandığı kadarıyla artifaktlar, kurum ya da örgütlere dahil olan çeşitli alanlarda ve her şekilde kendisini gösteren kavramlar olmuşlardır. Yani gözlem yapanlar için artifaktlar bir kurumun veya örgütün kültürünü açıklığa kavuşturmak adına en büyük göstergeler grubu görevini taşımaktadırlar.

Kurum logoları ve görev şekilleri çoğunlukla kurumsal kültür ile alakalı mesajlar ve anlamlar vermesi bakımından değinilmesi gereken önemli bir konu olmaktadır. Logolar, kurumları aynı organizma içerisinde bulunduğu diğer kurumlardan ayıran özelliklerini tanımlamak için kullanılan sembollerdir. Logolar ait oldukları kurumların kimliğidir. Logolar, kurumu açıklayan bir takım harf, hece ya da sayıların meydana getirdiği olgulardır (Okay, 2008). *Kurumsal dizayn ve kurumsal mimari*; kurumların sahip oldukları tesisleri, ofisleri, fabrikaları ve çeşitli kompleksleri bulunmaktadır. Binalar kompleksler, ofisler ve fabrikalar genellikle temiz gözüken boyamalar veya çeşitli cephe malzemeleri ile cam, ahşap vb. giydirmelerle süslenirler. Görsel ve mimari alandaki başarılar çalışma süreçlerini etkileyip ve kurumun kültürün oluşumuna liderlik yapan asıl kültür ile ilgili elle tutulur kaynaklardır. Parklar, bahçeler ve sosyal alanlar gibi alanlar kültürün yapısını, içeriğini ve kimliğini anlamlandırabilmek adına oldukça önemli olmuşlardır. Genellikle fiziki yapı, semboller ve diğer uyaranlar örgüt kültürünün içsel alanını oluşturmaktadırlar (Hodge, Anthony ve Gales, 2003 akt. Kesken, 2011). Günümüzde çağdaş kültürler fiziki yansımalarına genellikle eskiye nazaran daha fazla önem ve dikkat etmektedirler. Kurumsal mimariye artan bu yoğun ilgi sonucunda firmalar; stil sahibi yeni binalara, çağdaş ofislere ve peyzaja önem veren düzenlemelere, grafik tasarımlarına, renkli üniformalara ve görsel kimliğe kısaca kurumsal görünümlerine çok büyük önem göstermekle birlikte hatırı sayılır bütçeler de ayırmaktadırlar. Kurum mimarisi ofislerin, fabrikaların, komplekslerin vasıfları ve fonksiyonları ile belirlenebilmektedir. Bu kültürle alakalı çeşitli deliller verebilirler. Komplekslerin tasarlanması ve o kimselerin yapılar içerisindeki mevkileri tutumları ve davranışlarında önemli etkilere sahiptirler. Farklı bir düşünceye göre ise kompleksler belirli işlevsel gerekliliklerin karşılanmasını amacıyla inşa edilmiştirler (Berg ve Kreiner 2017). *Kurumsal dil*; belirli bir kurumu diğer kurumlardan ayırt etmemizi sağlayan ve kurum kültürünün gelişiminde önemli pozisyonu, rolü bulunan diğer bir faktör ise dil olmaktadır. Kısaca dilin kurumun diğer bir kimliği olduğu bilinmektedir (Şişman, 2007). Dilin, kurumların en önde olan kimliklerinden biri olmasından kültürün kimliğini oluşturmakta olan görevi üstlenmektedir. Tüm toplumlarda o toplumların içerisindeki üyeler tarafından

üretilen kendilerine has dilleri ve üslupları bulunmaktadır. Toplumların üyeleri kurumun bu dilini kabul ederek, kuruma ait kültürün devamlılığını sağlamaktadırlar. Kurumlarda var olan bu dile deyimler, mecazlar, sloganlar, marşlar, şarkılar, iletişim şekilleri ve ifadeleri sözlü davranış sembolleri örnek gösterilebilmektedir (Güçlü, 2005, akt. Kesken, 2011). Toplumların ana dillerine benzer, kurumların dilleri de içerisinde bulunan kimselerce daimî olarak kullanılmaktadır. Dili uygunluğu ile kullanabilmek, topluluğun içerisindeki kimselerin üye olarak ayırt edilebilmesinin bir yolu olmaktadır (Tosi, vd., 1996). Diller, kurum içerisinde yaşamını sürdüren ve o topluluğa üye olan kimseler için iletişimin bir kolay yolu olmasına rağmen, kurum dışında bulunan ve üye olmayan kimseler için ise belirgin bir engel olmaktadır. Toplumun üyeleri karşılıklı olarak belirli kelime ve cümleler takımlarını üye olmayanlara göre daha kolay bir biçimde iletiyi öğrenebilir ve anlamlandırabilirler. Üyeler bir kurumsal kelime dağarcığı oluşturmakta ve bunu günlük hayattaki iletişimlerinde de kullanmaktadırlar (Hodge, Anthony ve Gales, 2003, akt. Kesken, 2011). Örnek olarak, Microsoft çalışanları, işlerinin düzgün ve net biçimde gittiğini ifade etmek adına süper ya da radikal, kelimelerini kullanmaktadırlar. Tam tersine kötü ve içerisinden çıkamadıkları bir durumu aktarırken tesadüfi kelimelerini kullandıkları gözlemlenmektedir. Bu da Microsoft şirketinin kültüründe, kötü giden işlere müsaade edilmediğinin ve her zaman başarının hedeflendiğinin göstergesi olmaktadır.

2.15 KURUM KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Kurum kültürü sınıflandırma biçimleri kurumun çevresi ile ilişkisi, çalışan ve yönetici iletişimi, örgüt iklimi ve kültürel değerlerine göre değişmekte aynı zaman bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri de kurum kültürü sınıflandırmalarına etki etmektedir (Koşar, 2014). Buradan yola çıkarak kurum kültürü ile ilgili 6 çeşit kurum kültürü sınıflandırmasından bahsedebiliriz.

2.15.1 Geert Hofstede'nin Kültürel Sınıflandırması

Geert Hofstede tarafından uluslararası International Business Machines firmasının tüm çalışanlarının dahil edildiği bir çalışma sonucunda güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve işbirlikçi davranış ile erkeklik ve kadınlık olmak üzere toplam dört temel boyut belirlemiştir (Hofstede, 2001; Aktaran: Eğinli, Çakır, 2011).

- a. Güç Mesafesi: Gücün bireyler arasında eşit dağılmaması ile ilgili olan güç mesafesinin yükselmesiyle statü ve otorite toplum tarafında önem kazanırken, güç seviyesi düştükçe

statü ve otorite gibi kavramlar toplum tarafından önemsenmemektedir.

- b. Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizlikten kaçınma bireyin veya toplumun belirsiz durum veya olaylardaki davranışları ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda bireyler istikrar aramakta, otorite, hiyerarşi ve yazılı kurallara bağlı kalarak kendini koruma altına almak istemektedir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlar ise yeniliklere açıktırlar. Bu toplumların stres düzeyleri düşük olup fikir ayrılıklarını kabul etmekte zorlanmamaktadırlar.
- c. Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış: Bireyci toplumlarda kişiler arası iletişim zayıf düzeyde olmaktadır. Bu toplumlarda her birey kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmektedir. Ortaklaşa davranış toplumlarında ise grubun her üyesi değerlidir ve kişiler arası iletişim yüksek seviye de gerçekleşmektedir.
- d. Erillik ve Dişilik: Eril toplumlar güçlü olma, başarı, meydan okuma, rekabet gibi değerlerin yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Dişil toplumlarda ise iş birliği, yaşam kalitesi, hizmet, sıcak ilişkiler gibi değerlerin baskın olduğu belirlenmiştir.

2.15.2 Charles Handy'nin Kurum Kültürü Sınıflandırması

Birbirinden farklı kurum kültürü sınıflandırması yapılsa da bu sınıflandırmalardan en kabul görmüşlerinden biri Charles Handy'nin kurum kültürü sınıflandırmasıdır. Charles Handy kurum kültürünü sınıflandırırken dört boyut belirledi: güç, rol, misyon ve kişisel kültür.

- a. Güç Kültürü: Küçük işletmelerde veya aile işletmelerinde sıklıkla görülen güç kültüründe merkezi bir otoriteden bahsetmek mümkündür. Güç kültüründe gücü elinde bulunduran yöneticinin ne istediğinin çalışanlar tarafından anlaşılması ve uygulanması kuruma bağlılığı sağlamaktadır. Aynı zamanda merkezi gücün sert ve yıpratıcı olması çalışanların motivasyonunun da düşmesine sebep olacak işten ayrılmalar yaşanabilecektir.
- b. Rol Kültürü: Bu kültürde çalışanların rolleri önemli olmakta ve şirketler rollere uygun olarak işe alımları gerçekleştirmektedir. Rol kültürü otorite, hiyerarşi, işe personel alımı, işle ilgili kurallar, anlaşmazlıkların giderilmesinde kullanılan iletişim tarzı gibi birçok kural ve prosedüre sahip olmasının yanında rol kültürü değişime yavaş tepki vermektedir. Bununla birlikte çalışanların iş tanımlarının açık olması ve istikrar rol kültürünü avantajları içinde yer almaktadır.

- c. Görev Kültürü: Görev kültürü genellikle mühendislik şirketlerinde görülmekte olup bir projenin bitirilmesi ile ilgilidir. Bu kültürde takım çalışması önemli olmaktadır. Görev kültürü çevresel değişimlere çabuk tepki verdiği için esnek olduğu gibi monotonluğun az olması, hiyerarşinin az olup kişisel özgürlüğün artmasıyla da revaçta olan bir kültürdür.
- d. Kişi Kültürü: Diğer kültürlere göre daha az görülen kişi kültürüne meslek odaları ve baroları örnek olarak gösterilebilir. Bu kültüre sahip olan kurumlar kişilerin kişisel çıkarları için toplanmaktadır (Vural, 2018).

2.15.3 Cameron ve Quinn'in Kurum Kültürü Sınıflandırması

Etkili kurumları inceleyerek rekabetçi değerler modelini geliştirip bu model üzerinden kurum kültürü sınıflandırmasını yapmıştır. Bu sınıflandırma, kurumun etkili olmasını hangi ana ölçütler belirlemekte? Bu etkililiği niteleyen kilit etkenler nelerdir? Bireyler kurumların etkili olup olmadığını hangi göstergelere göre karar verir? Olmak üzere üç temel soru üzerinden oluşturulmuştur. Rekabetçi değerler modeli ile dört farklı kültür türü belirlenmiştir. Bunlar:

- a. Hiyerarşi (Kontrol) Kültürü: Bu kültürde ast üst ilişkileri önemli olmaktadır. Çalışanlar ve yapılan işler sürekli olarak kontrol edilir. Karar vericiler üst yönetim olup kurallara ve prosedürler başarılı kurum yönetiminin anahtarı olarak görülmektedir.
- b. Pazar (Rekabet) Kültürü: Pazar kültürüne sahip kurumlar kendilerini pazar gibi işleyen bir kurum olarak görmekte ve rekabet ortamında avantaj sağlamak en önemli amaç olmaktadır. Bu kurumlar başlıca hedefleri karlılık, nihai sonuçlar, pazar taleplerini yerine getirebilme ve sürekli müşteri memnuniyeti sağlama olarak sıralanabilir.
- c. Klan (İş birliği) Kültürü: Klan kültüründe takım çalışması kurum başarısını artırma adına öne çıkmaktadır. Bu kültürde başarı bireysel değil ortak çalışma sonucunda değerlendirilir. Hiyerarşi ve pazar kültürüne göre daha insancıl iş ortamlarının sağlandığı bu kültürde çalışanlarının sadakatinin sağlanması ve müşteriye de bir paydaş olarak görmek klan kültürünün özellikleri arasındadır.
- d. Adokrasi (Yaratıcı) Kültürü: Adokrasi kültürü 21. yy.'a en uygun kültür olduğu belirtilebilir. Bu kültür vizyonel yapıyı desteklemekte ve girişimcilik, yaratıcılık, yenilikçilik, örgütlü anarşi, bireysellik, risk alma gibi değerlere önem vermektedir.

2.15.4 Kets de Vries ve Danny Miller'in Kurum Kültürü Sınıflandırması

Kurum kültürü sınıflandırması paranoyak kültür, resesif kültür, karizmatik kültür, bürokratik kültür, siyasallaşmış kültür olmak üzere beş türe ayrılmıştır. Bu sınıflandırmalardan ilki olan paranoid kültür, güvensizlik ve şüphe üzerine kurulu olduğu görülmüştür. Sınıflandırmanın ikincisi olan çekinik kültürde durağanlık, dar görüşlülük, aşırı muhafazakârlık özellikleri görülmektedir. Sınıflandırmada üçüncü olarak karizmatik kültürde ise önemli olan liderdir. Liderlerin davranışları çalışanlar üzerinde etkili olmakta ve liderlerin yapmış olduğu yanlışlar dahi görülmemektedir. Dördüncü sınıflandırma olan bürokratik kültürde resmi prosedürler önem kazanmakta ve kurum içinde sürprizlere yer vermeyerek her türlü şey belirlenmeye çalışılır (Aktaran: Koşar, 2014). Sınıflandırmada son olarak da siyasallaşmış kültür yer almaktadır. Bu kültürde yöneticiler kurum içi bilgi alışverişini engellemektedir. Çünkü yöneticinin sorumluluklarını terk etmesi ile örgütsel bağlılıkları azalmakta böylece kurum içindeki bilgi etkili bir uyum için değil kendi güçleri için kullanılmaktadır (Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, 2004; Terzi, 2000; Kets de Vries ve Miller, 1986; Aktaran: Koşar, 2014).

2.15.5 Toyohiro Kono'nun Kurum Kültürü Sınıflandırması

Kurum kültürünü dinamik kültür, lideri takip etme ve enerjik medeniyet, bürokratik medeniyet, durgun medeniyet, güçlü lider ve pasif medeniyet olmak üzere beş başlık altında sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmalardan dinamik kültür, yönetici ve çalışan arasındaki iletişim kanalları açık ve gelişmiştir. Kurum içindeki değerler herkes tarafından benimsenmekte olup bir aile ortamı hissi oluşmaktadır. Ayrıca bu kültürde grubun her üyesi yeniliklere önem vermektedir. Lideri izleme ve dinamik kültür de ise liderler önem kazanmaktadır. Liderlerin kararları doğru olduğu sürece bu kültür iyi çalışmakta ancak liderlerin yanlış kararlar vermesi ile bu kültürler birtakım sorunlar yaşamaya başlamaktadır. Sınıflandırmada bir diğer kültür olan bürokratik kültürde kurallar ve standartların fazlalığı göze çarpmaktadır. Hareketsiz kültürler ise yeniliklere açık olmayıp değişimlere karşı duyarsız kalmaktadır. Toyohiro Kono'nun son kurum kültürü sınıflandırması ise güçlü lider ile hareketsiz kültürdür. Bu kültürde merkezi bir güç söz konusu olup bu merkezi gücün vereceği yanlış kararlara uymak zorunda olan çalışanlar bir süre sonra girişimcilik duygularını yitirmektedir (Aktaran: Vural, 2018).

2.15.6 Pheysey'in Kurum Kültürü Sınıflandırması

Pheysey (1993) Harrison ve Handy'nin yapmış olduğu kurum kültürü sınıflandırmalarından yola çıkarak kurum kültürünü dört boyutta sınıflandırmıştır (Aktaran: İpek, 1999).

- a. Rol Kültürü: Genellikle büyük işletmelerde görülen rol kültürünün kurumsal yapısı aşağıdan yukarıya gidildikçe insan sayısının azaldığı piramit şeklindedir. Bu kültürde muhasebe, pazarlama, insan kaynakları gibi farklı bölümler vardır. Bu bölümde bulunan çalışanların uyması gereken iş tanımları, kuralları ve prensipleri kurumsal yapının vazgeçilmez bir parçasıdır. Rol kültürünün en önemli özelliklerinden bir diğeri ise hiyerarşinin baskın olmasıdır.
- b. Başarı Kültürü: Bu kültürde kurallardan daha çok başarı önem kazanmaktadır. Üst yönetim uzun dönemli kararları belirlerken kısa dönemli kararlarda çalışanların temsilcisinin de söz hakkı olmaktadır. Bürokratik olarak diğer kültürel boyutlara göre daha esnek bir yapıda olan başarı kültürü, üst yönetimin çalışanlara olan denetimi kısmıdır.
- c. Güç Kültürü: Çoğu aile şirketine sıklıkla görülen güç kültüründe bütün yetkiler en tepedeki kişide toplanmıştır. Bu kültüre sahip işletmelerde kurallara kesin olarak uyulur ve statü, itaat ve denetim gibi kavramlar önem arz etmektedir.
- d. Destek Kültürü: Destek kültüründe çalışanlar kuruma kendini ait hisseder ve değer gördüklerine inanırlar. Bu kültürde kararların yönetim ve çalışanlar olarak ortak alındığı görülmekte olup insan ilişkilerinin diğer kültürel boyutlara göre daha gelişmiş olduğu söylenebilir.

2.16 KURUM KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI

Çoğu araştırmacı kurum kültürünü soyut bir çevre olarak adlandırır ve bu nedenle boyutları net bir biçimde tespit edilememektedir. Kurum kültürünün tanımı yapılarak boyutlarının tespit edilmesinde önemli olan 10 faktörden bahsedilebilmektedir. Bunlar sırasıyla (Güçlü, 2003);

- a. Ferdi özerklik: Şirket çalışanlarının bağımsızlığı ve sorumlulukğu arasındaki sınırdır.
- b. Tehlike toleransı: Kuruluş çalışanlarının tolerans oluşturan, girişimci ve risklere açık olmalıdır.

- c. Yön: Kuruluşun çalışanlar için belirlediği hedeflere ve onlardan beklenen performans düzeyidir.
- d. Entegrasyon: Kuruluş içerisindeki departmanların birlikte ve eş zamanlı çalışmasını teşvik etmek.
- e. Yönetmel Destek: Bir kurumda yöneticilerin, çalışanlara sağladığı açık iletişim, işbirliği ve destek düzeyidir.
- f. Kontrol: Tesiste yürürlükte olan standartların ve düzenlemelerin sayısı ile çalışanların davranış ve faaliyetlerini izlemek için denetimlerin sayısı.
- g. Kimlik: Çalışanların kolektif olarak organize bir varlık olarak vizyon ve tanım düzeyidir.
- h. Ödül Sistemi: Objektif olarak belirlenen kriterlere göre verilen ödüllerin düzeyidir.
- i. Anlaşmazlığa Tolerans: Kurumda çalışanlar arasındaki görüş farklılıklarından kaynaklanan çatışmalara ve çalışanlara yönelik kamuoyu eleştirisi veya mücadele düzeyine hoşgörü düzeyi.
- j. İletişim modelleri: İş iletişiminin, resmi otorite ve belirli bir hiyerarşiler tarafından ne ölçüde sınırlandırıldığının dereceleri

Bu boyutlar birleştirildiğinde, kurum kültürünü anlatan bir tablo ortaya çıkabilmektedir. Diğer bir deyişle, bu boyutların birleşimi kurum kültürünü ortaya çıkarabilmektedir. Kurum kültürünün yukarıda açıklanan bu boyutları, kurumlarda işlerin nasıl yürüdüğünü ve kurum içerisindeki kişilerden neler beklenildiği ile alakalı bir temel düşünce oluşturulmaktadır. Kurum içerisindeki çalışanlarda bu boyutları gözlemleyerek, kurumla alakalı nesnel olmayan temel bir anlam ortaya koymaktadırlar (Güçlü, 2003).

2.17 KURUM KÜLTÜRÜNÜN DİĞER KURUMSAL SÜREÇLERLE İLİŞKİSİ

Şirket kültürü kavramı birçok geleneksel sürecin içerisinde bulunmaktadır ve yapılan bu çalışmada kurum kültürü ile kurumsal iletişim, kurum iklimi, sosyalleşme ve globalleşme gibi konuları ile ilişkisi farklı açılarla incelenmektedir. Kurum kültürü içerisinde birçok kavramı ve başlığı barındırmasından dolayı diğer kurumsal süreçlerle arasında doğal bir ilişki bulunmaktadır. Bu doğal ilişkiyi açığa kavuşturmak adına aşağıdaki başlıklar altında kurum kültürünün diğer kurumsal süreçlerle ilişkisi incelenmektedir.

2.17.1 Kurum Kültürü ve Kurum İklimi

Genellikle literatürde şirket iklimi ile şirket kültürü kavramlarını birbiri ile aynı kelime olarak kullanılmıştır. Kurumlar kendi kültürlerini oluştururken de çeşitli yasaklardan, kurallardan, misyonlardan, geleneklerden ve göreneklerden faydalanmaktadır. Bir kurumun kültürü ve iklimi hem resmi olan kurumun davranış ve değerler kalıplarını hem de bunların doğal kurumlardaki ifadelerini aktarmaktadır. Toplumların kültürel mirasları olduğu gibi kurumlarda da kendilerinden sonra gelen kurum üyelerine bırakılan kurumsal değer ve norm kalıpları bulunmaktadır (Ertekin, 1978 akt. Güçlü, 2003).

Kurum iklimi, kuruma benliğini kazandıran, kurum içerisindeki bireylerin davranışını hal ve hareketlerini etkileyen, kimseler tarafından algılanan, kuruma sahip olan özelliklerdir. Okulun kurumsal iklimi, öğrencilerin davranışlarına yön veren ve bir okulu diğer bir başka okuldan onu farklı kılan özellikler kümesidir. Başka bir deyişle ile okul iklimi, o okulun bireysel kimliğini ifade eder (Aydın, 1986, akt. Güçlü, 2003).

Açık iklim ise, kurum içerisindeki bireylerin ileri ölçüde bir beraberlik mottosuna sahip oldukları kurumsal bir durumu aktarmaktadır. Açık iklimde kurum içerisindeki bireyler arasında oldukça samimi bir dizi ilişki bulunmaktadır. Bireyler bu ilişkilerden bir fayda sağlarlar ve ancak kapalı iklime sahip kurumlardaki bireylerin iş doyumu düşük olmaktadır (Güçlü, 2003).

Kurum ikliminin en az üç değişken gruba sahip olduğu belirtilmektedir. Bunlar;

- a. Periferik değişkenler,
- b. ii.Bireysel değişkenler,
- c. Sonuç değişkenleri.

Bu değişkenler baz düşünüldüğünde kurumsal iklimi, bireysel ve çevresel değişkenlerin etkileşimidir (Dinçer, 1996, akt. Güçlü, 2003). Kurum iklimi ile kurum kültürü arasında çeşitli ayrılıklar bulunmaktadır. İklim çalışanların hal, hareket ve davranışlarıyla alakalı özelliklerini aktarmaktadır. Kurum iklimi, genellikle dış gözlemlere ve deneyselliğe dayanmaktadır. Kültür ise, genellikle kurumun görünen öğeleri ile alakalı olarak ortaya konulmaktadır. Kurum kültürü bünyesinde en temel değerleri kapsayarak grup üyelerince mecazi ve paylaşılan kurumsal düşünceleri sunabilmektedir (Moran ve Volkwein, 1992, akt.

Güçlü, 2003).

2.17.2 Kurum Kültürü ve İletişim

Kurumsal haberleşmenin etkinsell özelliklerinden biri, şirket kültürüne ilişkin bilgilerin şirket üyelerine aktarılabilmesi, diğeri ise şirket üyelerinin şirket kültürüyle bütünleşmesine yardımcı olabilmektir. Kurum kültürü, organizasyon üyeleri arasındaki iletişim yoluyla bilgilendirici mesajları iletir. Çalışanlar arasında anlatılan olaylar, dedikodular, hikayeler, mitler resmi iletişim yöntemiyle işlenen mesajlar, hedefler, sloganlar, şirket dokümanları, kurum içi bireylere yönelik brifingler ve toplantılar iletişimin sürdürülmesi ile anlamlandırılmaktadır. Bir kurum kimliğinin oluşturulması kurum içerisindeki üyelerin geleceği yorumlaması, kurumsal hayat hakkındaki gerçekleri anlayabilmesi ile eş zamanlı olarak gerçekleşmektedir. Kurumsal benlik, kurumsal kültürün benimsenmesi ve yaşatılmasıyla kazanılmaktadır (Kreps, 1986, akt. Güçlü, 2003).

Şirketsel haberleşme ise, şirkete yeni dahil olan kimselerin şirket kültürü ile bir birleşik olmasında önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Şirket kültürü, kurumdaki yeni çalışanların resmi ve resmi olmayan iletişimasyonunu sağlamaktadır. Normal haberleşme, işe yöneltme ve iş tanımları toplantıları, informal iletişim ise dedikoduları ve hikayelerden ibaret olmaktadır. Kurum kültürü yeni üyelerin kurum içerisinde sosyalleşmesi için büyük öneme sahiplik etmektedir (Kreps, 1986, akt. Güçlü, 2003). Kurum kültürünün anlamlı olabilmesi ancak iletişimin kurulabilmesi ile oluşmaktadır. Kurum kültürü ile iletişim arasında son derece yakın bir ilişki bulunmaktadır. İletişimle kurum kültürünün temel unsurları olan hikayeler, normlar, değerler, ortak tarih, örfler, adetler, gelenekler ve görenekler diğeri bir anlatımla kurumun sembolik dünyası olarak yorumlanabilmektedir (Çelik, 2000, akt. Güçlü 2003).

2.17.3 Sosyalleşme ve Kurum Kültürü

Kurumlar karışık sosyal yapılardır. Hem kurumun kendisinin hem de çalışanların kendilerinin, kendilerine özel tavır, değer, davranışlar, hal ve hareketleri bulunmaktadır. Kurumun amaçlarının nihai olması, kurumsal ve bireysel davranış ve değerlerin ortak bir algıda birleştirilmesi ile oluşturulabilmektedir. Bu birleşim sürecinde ise işletmelerin sosyalleşmesi doğar. Şirket sosyalleşmesi, bir kuruma yeni katılan veya aynı kurumdaki pozisyonunu değiştiren çalışanın, kurumun gerektirdiği tutum, işlev, değer ve alışkanlıkları öğrendiği süreç olarak tanımlanmaktadır. Sosyalleştirme faaliyetlerinin en temel amacı,

çalışanı o kurumun etkili bir üyesi haline getirebilmektir (Can, 1991, akt. Güçlü 2003).

Bireysel değerlerin ve inançların, kurumsal değerlerle uyumluğunu edinmek için çalışanların hareketlerini düzenli olarak uygulanmaktadır. Kurumsal sosyalleşme, kurumun bireysel boyutlarının formal yönde pekiştirilme süreci olarak adlandırılmaktadır. Bu süreçte çalışanların kurumsal normları ve değeri kabul etmeleri konusunda ikna edilmektedirler. Değerler, beklentiler, normlar özendiriciler ve bürokratik hükümler kurumsal sosyalleşme esnasında kullanılan mekanizmalardır. Kurumsal sosyalleşme o kurumun kültürüne uyum sağlama ve kurumun kültürünü öğrenmekten geçmektedir (Çelik, 1993, akt. Güçlü, 2003).

2.17.4 Kurum Kültürü ve Globalleşme

Dünyamızın var oluşundan bu yana insanlığın amacı kendini ve bulunduğu kurumu güvenlik altında tutabilmek, kurum içerisinde ürettiği fikir ya da ürünlerden daha fazla getiri elde ederek çeşitli pazarlarda oluşumunu devam ettirebilmek kendi kültürünü farklı topluluklara yayabilmektir. İnsanın özünde ki daha fazla kazanma hırısı, arzusu, daha fazla üretme ve daha fazla kar elde edebilme hedefiyle birlikte farklı kurumlarla işbirliği yapma veya savaşma gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Gücü elinde tutabilme ve daha fazla kazanabilme arzusu yüzünden günümüze kadar yapılan işbirlikler, anlaşmalar, birlikte çalışma gereklilikleri ya da savaşlar tek bir amaç için gerçekleştirilmiştir o da güç kavramı olmaktadır. Globalleşme kültürleri değişime zorlamış, bireylerin hayatlarında yeni yeni gereksinimler oluşturmaktadır. Bu değişen teknolojik durumlardan dolayı kurumlar ve bireyler kemikleşmiş geleneksel kültürlerinden vazgeçmek zorunda kalmışlardır. Kültür, öğrenilmiş davranışlar bütünü olup, toplumun bireyleri tarafından sorgusuz benimsenmektedir. Kültür’de bireyler gibi canlı bir mekanizmadır ve zamanla değişebilmektedir. Bireyler bulundukları toplum ve kurum içerisinden kazandığı kazanımlarını bir sonraki nesillere aktarmakta olup kültürün canlılığını ve kurumun devamlılığını sürdürmektedirler. Kültür’e sonradan adapte olunabilmektedir buna da kültürlenme adı verilmektedir.

Globalleşen dünyada hayatımıza internetin de dahil olmasıyla birlikte bireyler ve kurumlar farklı kültürlerin etkisi altında kalarak o kültürlerden kendi kültürlerine eklemelerde bulunabilmektedirler. Bazen bin yıllar boyunca varlıklarını sürdüren kültürler, 100 yıllık yeni oluşmuş olan kültürlerden etkilenmektedirler. Televizyon’un yaygınlaşması ile dünyadaki kot pantolon modasının başlaması ve daha önce bu materyali hayatlarında hiç

kullanmamış olan bireylerin gündelik yaşamlarında, bu ürünü sanki yıllardır kullanıyorlarmış gibi benimsemeleri kültürlenmenin bir örneği olmaktadır. Toplumların ve içerisindeki kurumların da bireyler kadar bu globalleşmeden etkilendiğini söylenebilmektedir. Sanayi devrimi ile başlayan rekabetçi ticaret sistemi sonucunda sömürgeciliği ortaya çıkarmış ve güçlü toplumların dayatma, baskı ve zorbalık ile kendi kültürlerini güçsüz toplumlara aktardıklarına şahit olmuş bulunmaktayız. Fakat günümüzde kültürleme faaliyetleri eskisi gibi olmayıp en yaygını olan kültür, kurum evlilikleri ve sosyal medya aracılığı ile faaliyetlerini sürdürebilmektedirler.

Kurum evliliklerine diğer bir örnek olarak Birleşmiş Milletler gösterilmektedir. Birleşmiş milletlere göre 193 adet üye ülke bulunmaktadır ve bu üye ülkelerin her biri farklı kurum kültürlerine sahip olsalar da ortak hedef doğrultusunda hareket etme amacıyla bir araya gelmektedirler. İçerisinde bulunan egemen 10 devlet istedikleri gibi dünyada çıkarlarına göre hareket ederken geri kalan 183 devlet ise onları yöneten 10 devletin kültürlerini benimseyerek global dünyada yaşamlarını sürdürmek zorundadırlar. Bu evliliklere AB (Avrupa Birliği), Şangay iş birliği örgütü veya Nafta'da (North American Free Trade Agreement) da örnek olarak gösterilebilmektedir. Birleşmiş milletlere göre 193 adet üye ülke bulunmaktadır ve bu üye ülkelerin her biri farklı kurum kültürlerine sahip olsalar da ortak amaç doğrultusunda hareket etmek amacıyla bir araya gelmişlerdir, ne kadar başarılı olup olmadıkları tartışmalara konu olmaktadır. Bu evliliklere Avrupa Birliği, Şangay iş birliği örgütü veya Nafta'yı da örnek gösterebildiğimiz gibi bu tarz birliktelikler sadece ülkeler bazında da oluşmamakla birlikte, global şirketlerin de aynı devletler gibi kendi kültürlerini ürettikleri ürünler ile adeta dünyanın her bir yanına kültürel elçi gibi göndermektedirler. Örnek olarak Algida firması dünyanın dört bir yanında reklam dahi yapmadan kendine ait olan bir şirket sembolünün görseliyle tüketicisine ulaşabilmesi, yine aynı şekilde başarılı şirket birleşmelerine Algida'nın da içerisinde bulunduğu Unilever grubu bilinmektedir. Dünyanın dört bir yanında işleyişini sürdüren bu grup bünyesinde hazır gıda dan temizlik malzemelerine, kozmetikten, tarıma kadar birçok şirketi bünyesinde birleştirerek, başarılı olarak adlandırılan bir şirket birleşmesinin örneğini oluşturmaktadır.

İki farklı kültür eğer karşılıklı olarak eğitilebilir ise çağa global bir şirket olarak tutunarak teknolojinin götürülerini kabul ederek, istemeyerek de olsa gelenekselcilikten eğitim ile kurtulabilir ise yeni global dünya düzeninde tutunması köklerindeki marka değerinden dolayı zor olmayacaktır. Dünyanın elektrik teknolojisine geçtiği bu zaman diliminde,

General Motors gibi çağa ayak uydurmayarak eski teknolojileri yeni gibi satışa çıkarması, yüz yıllık eski teknolojileri ısıtarak tüketicilerin önüne koyması bir kurum kültürünün sonunu hızlandırmakta ve elinde bulundurduğu istikrar harikası, Alman Opel firmasını da beraberinde iflasa sürüklemiş olup kendi içerisinde dahi ödemeler dengesini oluşturamayarak kurumun bölünmeye gitmesine sebep olmuştur (Güner ve Memiş, 2007). Globalleşen rekabetçi günümüz dünyasında kurumlar başarıya ulaşmak istiyorlar ise sarsılmaz bir kurum kültürüne sahip olmaları gerekmektedir. Rekabetin ve kurumun devamlılığını sağlayabilmek için gerekli öğelerin edinilmesi, devamlılığının oluşması, kurum içinde kullanılması o kurumun kültürüne bağlı olmaktadır. Bu nedenle kurumların rekabette üstünlüğü kazanmak için önce köklü ve sarsılmaz bir kurum kültürüne sahip olmaları gerekmektedir (Sağır, 2011).

2.18 LİDERLİK KAVRAMI

İnsanlar birbirleriyle etkileşim halinde yaşayan sosyal varlıklardır ve topluluk halinde bir arada yaşamlarını sürdüren insanların olduğu her yerde liderlik konusundan bahsedilmesi mümkündür. Liderlik; tarihsel, toplumsal ve kültürel temel olgulardan biri kabul edilmekte olup insanların topluluk halinde yaşadığı tarih boyunca önemini koruyan bir kavramdır. Düşünme, sosyoloji, psikoloji, bilim ve teknoloji, bilimsel alanın dikkatini çeker ve bir araştırma konusu olarak ortaya çıkar (Erceylan, 2010: 23).

Liderlik kavramı Bass tarafından insanları belirli hedeflere ulaşmak üzere etrafında toplayarak harekete geçirebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Yukl ise liderliğin, ihtiyaçların anlaşılması ve hemfikir olunmasının sağlanması için işgörenlerin etkilenmesi süreci olduğunu belirtmekte ve bununla birlikte paylaşılan hedeflerin gerçekleştirilmesinde kişisel ve toplu gayretlerin herşeyi içerdiği anlamına gelir. Ona göre bu bir süreçtir paylaşılan hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerek duyulmaktadır. Peterson ve Hunt liderliğin takım üyelerinin etkilenmesi ve yönlendirilmesi süreci olduğunu belirtmektedir. Hem liderin hem de takipçilerin rolü olan bu süreç tarafların etkileşimiyle gelişmektedir. Diğer bir ifade ile liderlik süreci, lider ve takipçilerinin karşılıklı ilişkisini kapsamaktadır (Turunç vd., 2010: 70).

Bir ürünün tanımının herkes tarafından kabul edildiği ve her tanımın süresinin farklılığının ürünün unsuruna bağlı olduğu, dolayısıyla birçok farklı tanımın olduğu görülmektedir. Howard'ın enerji kavramının farklı açılardan incelenmesi, ne kadar çok tanımın olduğunu

ve oldukça zengin olduğunu, bu da mesajın gerekliliğini göstermektedir.

Aşağıdaki liderlik tanımlarına baktığımızda ortak noktalar şunlardır: Bir hedef oluşturulduğunu, bir grup insanın bir grup oluşturduğunu ve etkileme sürecinin tamamlandığını görüyoruz. Takipçilerden tarafsız olarak liderin çekicilik gibi yalnızca bir özelliğini ele almak, bu sürecin temeli olan lider-izlemci etkileşimini yok saymak olacaktır. İleride daha detaylı olarak incelendiği üzere, liderlik kavramının tarihsel gelişimi içerisinde, lider-takipçi etkileşimi de sürece dâhil edilerek geleneksel yaklaşımlardan güncel yaklaşımlara geçiş yaşanmıştır. Sonuç olarak liderlik kavramını; lider, izleyiciler ve koşulların bir fonksiyonu olarak tanımlamak ve birlikte değerlendirmek yerinde olacaktır (Sığı, 2011: 17).

Liderlik kavramı kelime olarak kulaklarımızda yankılandığında aklımıza gelen bazı görüntüler vardır. Bir sosyal grubun ya da bir toplumun sözcülüğünü yapan, topluluğun ihtiyaçlarını dile getirmede öncü niteliklere sahip, bir görev insanı olarak durmaksızın çalışan ve bundan büyük bir mutluluk duyan, bulunduğu topluluğun ya da toplumun dertlerini kendine dert edinip bunlar üzerinde kafa yoran ve bunların çözüme kavuşmasında pasif değil aktif bir rol üstlenen bir profil ortaya çıkmaktadır. Liderlik bunları özünde taşıyan bir kavramdır. Kuramsal çerçevelerin çizilmesiyle ve tarih sahnesinde yerini almasıyla birlikte hem bunları içinde taşımakta hem de bunları aşan ve gelişen, kendini günbegün yenileyen bir kavramdır. Dönüşen bir kavram olarak da sosyal bilimlerin çeşitli dallarında yapılan çalışmalara da kaynak olarak eşlik etmesi kaçınılmaz olmuştur.

Özkan (2016: 616)'a göre yönetim kavramı muhteviyat ve anlam olarak gelişen ve değişen bir kavramdır. Bunun en önemli nedenlerinden biri de geçmişi anlamak ve kavramak için başvurduğumuz tarih biliminin en önemli konusunu oluşturan topluma dair olan değişimler ve bu değişimlerin getirdiği kaçınılmaz etkileşimlerdir. Toplumsal değişimler büyük önem taşımaktadır ve bunların sonucunda oluşan kültürel, ekonomik, siyasi, psiko-sosyal ihtiyaçlar çerçevesinde ve insanlık tarihinde gruplar halinde sosyal yaşama katkı sunulmasıyla birlikte liderlik kavramının doğuşuna bir zemin hazırlanmıştır. Bu hazırlanan zemin sadece tarihi süreçleri aydınlatmakla kalmamıştır. İnsanlığın temel değerlerinden olan bilime özellikle bu çalışmada katkı sağlama amacını taşıdığımız sosyal bilimlere de rehberlik etmiştir.

Liderin sahip olması gereken nitelikler ve bu nitelikler doğrultusunda izlediği rota öncelikle

liderin kendi varlığına sonraki süreçlerde ise bulunduğu gruba, çalıştığı kuruma ve en nihayetinde topluma rehber olma aşamasında kritik bir noktaya sahiptir. Liderliğin temel özelliklerini düşündüğümüzde karar vermede etkin, adalet duygusu yüksek, kriz anlarını doğru yönetebilen, zamanı etkin ve verimli kullanan, kendini alanında iyi yetiştirmiş, çağın getirdiği yeniliklere uyum sağlayabilen, esnek, kararlı, özgüven, özsaygı, özdeğer ve özsevgi duyguları yüksek, azimli ve girişimcilik gibi özellikleri bünyesinde barındırması yaşamsal öneme sahiptir.

2.19 LİDER İLE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR

“Karmaşa ile başa çıkabilmek” olarak tanımlanan yönetimin aksine liderlik “değişimle başa çıkabilmek” olarak belirtilmektedir. Uzun dönemde amaçların başarılmasında liderler grubu etkileyebilme yeteneğine sahipken yöneticiler, detaylı planları tasarlamak, etkili organizasyon yapıları oluşturmak ve günlük operasyonları takip etmek için ihtiyaç duyulan kişilerdir (Robbins ve Judge, 2017: 22). Yönetici; başkaları için çalışan, belirlenmiş amaçlara ulaşılabilmesi için emek veren, işleri planlayıp uygulayan ve bu işlerin sonuçlarını denetleyen kişi olarak tanımlanabilir. İdareci ve liderin temel ayrımın kaynağının bu olduğu belirtilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 40). Yönetici başkalarının oluşturduğu amaçlara emek veren kişidir.

Hem yönetici hem lider, çalışanları belirli bir amaca yönlendirirken sahip oldukları gücü kullanmaktadırlar ancak sahip oldukları güç kaynakları farklılaşmaktadır. Yöneticiler, pozisyonun onlara sağlamış olduğu güç kaynaklarını (ödüllendirici, yasal ve zorlayıcı güç); liderler ise bireysel kaynaklı güç türlerini (uzmanlık gücü ve karizmatik güç) kullanarak çalışanların davranışlarını etkilemeye çalışmaktadırlar (Pınar, 1999: 25). Yöneticinin varlığı için formal organizasyon yapısı gerekliken lider hem formal hem de informal organizasyonlarda görülebilmektedir (Koçel, 2011: 14).

Literatürde lider ile yöneticinin birbirinden ayrıldığı noktalar olarak aşağıdaki hususların belirtildiği görülmektedir (Köseoğlu, 2019: 44-45):

- a. Yöneticilerde mevcut yapıyı korumak önemliyken liderler değişimle ilgilenir.
- b. Yöneticilerin güçleri ödül, ceza ve yasal kurallara dayanırken liderler kişisel güçlerini kullanırlar ve yönlendiricidirler.
- c. İdareci liderlik niteliklerini taşıyamadığı gibi her liderde de idarecilik nitelikleri

bulunmayabilir.

- d. Yöneticiler astlarını genellikle kendileri tayin ederken liderlerin ekipleri çoğunlukla gönüllülerden oluşur.
- e. Yöneticilikte denetim ve düzen önemliyken liderler astlarına güvenir ve onları motive ederler.
- f. Yöneticiler üstleri tarafından atanır ve çoğunlukla yasal güçlerini kullanırlarken liderler etkileme güçlerini kullanarak kendilerine bağlılık sağlarlar.
- g. Yöneticiler görev yürütücüdürler, liderler ise başlatıcıdır.
- h. Yöneticilikte durumda düzen ve yapı bulunurken, liderlikte kişi odaklıdır.
- i. Yöneticilikte durumu kabul etme ve sistemi sürdürme, liderlikte ise var olan durumu sorgulama ve farklılık oluşturmaya sezer.
- j. Yöneticilikte sonuç yöneme, liderlikte ise kişiye bağlıdır.
- k. Yöneticiler işleri doğru yapmaya ve bunun için de kurallara odaklanırken, liderler ise doğru işler yapmaya ve bunun için de sonuçlara odaklanırlar.
- l. Yöneticilikte planlama genelde kısa vadeli yapılıdır. Liderlikte görünüm, görev ve bu doğrultuda stratejiler belirlenilerek hareket edilir.

2.20 LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Tarihsel gösterim liderlik yaklaşımlarının idare anlayışına paralel olarak farklılaştığı görülmektedir. Bu yaklaşımlar sırasıyla özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve modern liderlik yaklaşımlarıdır (Tabak ve Sığı, 2013: 23).

Liderliğin yaradılıştan gelen düşüncesinin baskın olduğu “özellik kuramları”, 1950’ye kadar örneği belirlemiştir. 1950-1970 yıllarında özellikle kuramlarının liderlik sürecini açıklayamadığı düşüncesinden hareketle, liderin özelliklerinden fazla davranışlarına odaklanılan “davranışsal kuramlar” ortaya atılmıştır. Bu iki kuram arasındaki temel fark, özellik kuramlarında doğru bireyin ider olarak belirlenmesinin, davranışsal kuramlarda ise eğitimle geliştirilebilecek davranışların bireyin başarılı bir lider olmasını sağlayacağını vurgulanmış olmasıdır. 1970-1980 yıllarındaki zamanlarda, etkili liderliği açıklamada kuramların da etkisiz kaldığı, liderin özellikleri ve davranışlarının

mevcut durumun dikkate alınması gerektiği ileri sürülerek durumsallık kuramları geliştirilmiştir. Durumsallık yaklaşımında, liderlik modeli olmadığı, her durumun kendine özgü gerçekleri ile ele alınması gerektiği, farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarının geçerli olabileceği belirtilmektedir. 1980 yılından itibaren ise modern liderlik kuramları olarak sınıflandırılan, müşterek bir görüşün olmadığı, liderin her bir özellik ve tavırının etkinlik açısından ayrı ayrı incelendiği yaklaşımlar egemen olmuştur (Sığı ve Gürbüz, 2015: 41).

2.20.1 Özellikler Yaklaşımı

Liderin niteliklerini vurgulayan doğrusal yaklaşım, “lider olunmaz, lider doğulur” inancına sahiptir. Bu yaklaşıma göre doğuştan lider olan bazı bireyler sahip oldukları yetenekler ve fiziksel özelliklerle diğer insanlardan ayrılmakta ve topluluk içerisinde kendiliğinden belirerek grubu etkileyebilmektedirler (Koçel, 2011: 16). “Büyük Adam Kuramı” olarak da adlandırılan özellikler yaklaşımında politik ve cesur liderlerin hakim olduğu kişisel özellikler incelenerek genel geçer liderlik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu teori, bir lideri diğerlerinden ayıran özellikleri tanımlamayı ve diğer insanlar arasındaki fark yaratan özellikler ve başarılı lider ile başarısız liderin sahip olduğu farklı kişisel özellikler açıklanmaya çalışılmıştır (McCormack ve Mellor, 2002: 180).

Özellikler yaklaşımı liderlik kuramına liderin özelliklerinin anlaşılması açısından önemli katkılar sağlamıştır ancak sadece lideri ele aldığından liderlik kavramını açıklamada yetersiz kalmıştır. Bunun yanında, yapılan araştırmalar ile başarılı lider için ortak özelliklerin ortaya konulamadığı ve lider ile takipçi özellikleri arasında büyük farklar olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Liderlik sürecinin daha iyi açıklanabilmesi amacıyla liderin özelliklerinden ziyade liderin takipçileri algılayışı, takipçilerin özellikleri, örgüt yapısı ve örgüt işleyişine odaklanılan araştırmalar ile davranışsal yaklaşımın temelleri atılmıştır (Koçel, 2011: 16).

2.20.2 Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımının liderliği açıklamada yetersiz kalması üzerine ortaya çıkan davranışsal yaklaşımda, liderliğin yalnızca lidere has bir unsur olarak algılandığı özellikler yaklaşımının aksine, liderlik lider-takipçi ilişkisinden doğan bir davranışsal süreç olarak ele alınmıştır. Diğer bir ifade ile özellikler yaklaşımında liderin sahip olduğu

özellikler incelenirken davranışsal yaklaşımda liderin neyi nasıl yaptığına odaklanılmış ve etkin lider davranışları incelenmiştir. Davranışsal yaklaşımda, lider davranışları ve lider-takipçi ilişkilerinin kalitesinin bir liderin başarılı olmasını sağlayan unsurlar olduğu ileri sürülmüş ve lider kadar takipçiler de araştırmalarda dikkate alınmıştır (Cevrioğlu, 2007). Aşağıda bazı davranışsal yaklaşım çalışmaları kısaca ele alınmıştır.

Ohio State Üniversitesi liderlik araştırması, davranışsal liderlik teorisinin ortaya çıkmasına en çok katkı sağlayan çalışmalardan biridir. R.House ve meslektaşları tarafından yürütülen asker ve sivil yöneticiler hakkında yapılan araştırmalar neticesinde, göreve ve karaktere yönelik yaklaşımlar olarak iki temel liderlik hareket saptanmıştır. Çalışmalarda, liderin kişiye yönelik davranışlarının, işgücü devir hızı ve devamsızlık hakkında olumsuz yönde etkisinin olduğu neticesine varılmıştır (Koçel, 2011: 17).

Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, etkili liderlik davranışlarının belirlenmesi amacıyla, Likert ve arkadaşları tarafından 1947 yılında gerçekleştirilmiştir. Araştırmalar neticesinde, Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarında olduğu gibi, bu çalışmalarda da göreve ve karaktere yönelik yaklaşımlar olarak iki temel liderlik hareketi tespit edilmiştir.

Douglas McGregor'ın X ve Y teoremi, 1957 yılında geliştirilmiştir. McGregor, X teoremi olarak nitelendirdiği klasik idareci yaklaşımını eleştirmiş ve Y teoremini ortaya atmıştır. Teoriye göre liderlerin kişi davranışlarına yönelik varsayımları onların davranışlarını şekillendiren en önemli unsurdur. Bu teoriyi onaylayan liderler çalışanlarını teşkilatın birer parçası olarak görürler. McGregor, teşkilatın amaçları ile çalışanların hedeflerinin birleştirilmesi gerektiğini ifade etmiş ve çalışmalarında örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılmasında çalışanların kişisel özelliklerinin dikkate alınmasının yüksek öneme sahip olduğu sonuçlarına varmıştır (Tabak ve Sığı, 2013: 24).

2.20.3 Durumsallık Yaklaşımı

Davranışsal kuramlarda belirtilen etkin lider davranışları her durumda geçerli olmamakta, farklı durumlar için farklı lider davranışı gerekmektedir. Davranışsal kuramların bir eksikliği olarak beliren bu husus hangi durumda hangi liderlik tarzının en uygun olabileceğinin ele alındığı durumsallık yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Tabak ve Sığı, 2013: 26). En uygun liderlik tarzının mevcut durum ve şartlara göre değişeceğinin savunulduğu durumsal liderlik kuramlarında, lider tarzının, örgütsel

özellikler, çalışan özellikleri, belirlenen amacın niteliği ve beklentilere göre farklılık arz edeceği ileri sürülmüştür (Baş vd., 2010: 1014). Aşağıda bazı durumsal yaklaşım çalışmaları kısaca ele alınmıştır.

Fred Fiedler'in etkin liderlik kuramına göre, lider davranışları iş odaklı ve ilişki odaklı olarak iki farklı eğilim göstermektedir. Bu davranışlar ise lider-üyeler ilişkisi, işin niteliği ve liderin nitelik sınıflandırılması olmak üzere üç eleman etkilenmektedir (Akçakaya, 2010: 33). Lider-üyeler ilişkisi “iyi” ve “kötü” olarak, işin niteliği “planlanmış” ve “planlanamayan” olarak, liderin yetki derecesi ise “fazla” ve “az” olarak nitelendirilmiştir. Fiedler'e göre, en uygun liderlik tarzı duruma göre değişecek, şeklin solunda “olumlu” olarak belirtilen durumda iş odaklı liderlik tarzı etkili iken şeklin sağında “olumsuz” olarak belirtilen durumda ilişki odaklı liderlik tarzı etkili olacaktır (Bakan ve Doğan, 2013: 41).

Yol-amaç teorisi, House ve Evans ikilisi geliştirilmiştir. Lider ve tutumunun etkilerini, takipçilerin motivasyonları, iş tatminleri ve performansları ile açıklamaya çalışmaktadır. Kurama göre liderin ana rolü, takipçiler için önemli amaçlar belirleyip bu amaçlara ulaşacakları yolu bulmalarına yardımcı olarak takipçilerin motivasyonlarını artırmaktır. Yol-amaç teorisinde dört farklı lider davranışı bulunmaktadır. “Emir verici” tarzda lider, hangi işin hangi zamanda yapılacağını belirtir ve takipçiler kararlara katılmazlar. “Destekleyici” tarzda lider, takipçilerine arkadaşça yaklaşır ve ilgi gösterir. “Katılımcı” tarzda lider, takipçilerinden öneriler ve kararlara katılım bekler. “Başarı arayıcı” tarzda lider ise belirlediği iddialı amaçları başaracaklarına yönelik takipçilerine güven duyar (Can vd., 2011: 33).

2.20.4 Modern Liderlik Yaklaşımları

Stratejik Liderlik: Stratejik yönetim sürecinin yumuşak unsurları olan çalışan ile ilgili konuları stratejik liderlik, kurumsal kültür ve paylaşılan değerler, beşeri kaynaklar ve işletme yetenekleri şeklide gruplandırmak mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2010: 12). 1980'li yıllarda çalışmalara girmeye başlayan stratejik liderlik kavramı, gelecek ile ilgil öngörülerde bulunabilme, bunun için gerekli stratejileri geliştirebilme ve bunu yönetme yeteneği şeklinde açıklanmaktadır. Stratejik liderler çevrelerindeki belirsizlik ve kriz durumlarını değerlendirerek, örgütü geliştirmeye, ona bir yol çizmeye çalışırlar. Sadece kendi fikirleri ile meşgul değildirler, çevrelerindeki fikirleri ve olaylara bakış açılarını da değerlendirerek sürekli aktif ve öğrenen bir yapıya sahiptirler. Ekip çalışmasına

önem verirler. Fakat bu tür liderler üst yönetim liderleri olarak kabul edilirler.

Vizyoner Liderlik: Kouzes ve Posner görünüm liderliği, insanları, müşterek amaçlar ve belirli bir vizyona yönelik harekete geçirme isteği uyandırma sanatı olarak açıklamışlardır. Vizyoner liderlik, vizyonu dile getirme, somut değerler ve işlerin başarılabileceği bir ortam oluşturma ile ilgilidir. Vizyoner liderler; stratejik düşünebilen, büyük resmi görebilen, toplum mucitleridirler. Vizyoner liderlerin özelliklerinden başlıcaları; açık ve ilham verici bir vizyon oluşturmak, saygın ve yetkilendirici ilişkiler oluşturmak, eylemde yenilik ve cesaret oluşturmak ve temel manevi değerler oluşturmak şekilde sayılmaktadır (Akdemir, 2019: 45).

Karizmatik Liderlik: Liderin sergilediği davranışların izleyenler tarafından kahramanca ve olağanüstü şekilde nitelendirilmesine dayanır. Peşindeki insanları heyecanlandırma ve örnek olma gibi özellikleri ile bunu gerçekleştirebilirler. Özgüven sahibidirler. Başkalarından çok kendi yetenek ve becerilerine güvenirler. Hitabet yetenekleri vardır. Özellikle takipçilerine etkili ve güzel konuşmalarıyla peşlerinden sürüklerler. Kendisine inanmayanları da bu yolla etkileme gücüne sahiptirler. Yüksek bir enerjileri vardır ve hedeflerine ulaşma konusunda istikrar gösterirler. Risk alma ve radikal değişiklikler yapma konusunda cesaretlidirler. Fakat liderin kusursuz kabul edilmesi, hatalarının görmezden gelinmesi, kişisel görüşlerini de çalışanlarına aktarması gibi eleştiriler bu liderlik özelliklerine yapılan başlıca eleştirilerdir (Akgemci, 2008: 30).

Demokratik Liderlik: Demokratik lider modelinde çalışanların motive edilmesinde liderler onlara ilgilerini gösterirler ve uzmanlık güçlerini kullanırlar. Bu tür yönetimin hakim olduğu örgütlerde çalışanlar kendilerine ve fikirlerine değer verildiğini bildiklerinde örgüte olan güven ve bağlılıkları artacaktır. Bunun da verimliliklerini arttıracakı düşünülmektedir. Ancak acil karar alınması gereken durumlarda, işlerin hızlandırılmasına ihtiyaç duyulduğunda ve astların lidere göre baskın izleniminin oluşabileceği gibi olumsuz durumlar ortaya çıkabileceği için bu yönetim tarzında da dikkatli olunması gerekmektedir (Eren, 2010: 38).

Otokratik (Emir Verici) Liderlik: Otokratik lider modelinin bulunduğu örgütlerde motivasyon unsuru olarak ödüllendirme, cezalandırma ve yasal zorunluluklar kullanımı tercih edilir. Hızlı karar verilmesi gereken durumlarda, kriz zamanlarında ve çalışanın hemen harekete geçmesi gibi bazı gerekli durumlarda bu tür liderlik modelinin

kullanılması olumlu görülmektedir. Fakat astların sürekli baskı altında tutulması, ihtiyaç, istek, fikir ve beklentilerinin dikkate alınmaması, çalışanın işe karşı olan bağlılık ve tatmin gibi duygularında azalmaya ve hatta örgütüne ve yönetime karşı olumsuz duygular geliştirmesine yol açabilmektedir (Eren, 2010: 40).

Otantik Liderlik: Otantik liderlik, pozitif bir çalışma ortamı oluşturarak çalışanların psikolojik kapasitelerini arttırmayı, olumlu gelişmeyi amaçlayan, öz farkındalık sahibi, açıklığı benimseyen, kararları verirken bilgi işleme sürecini de göz önüne alarak sonuçları ele alan ve içselleştirdiği etik anlayışı olan bir liderlik davranış modeli olarak açıklanmaktadır. Bunun yanı sıra otantik liderler, sürekli bir şekilde gelişimi amaçlayan ve başarıyı garanti eden, değerlere bağlı olan, ahlaki çalışma ortamı sunarak güven yaratan, rehber olan, alçakgönüllü ve izleyicilerinin refahı için çalışan liderlerdir. Gardner ve Schermerhorn otantik liderliği, kişilerin kuvvetli yanlarına yönelirken, güçsüz yanlarından uzaklaşan pozitif örgütsel davranışa dayanmaktadır. Otantik liderlik, temeli olumlu organizasyonel değerlere dayanan, global rekabet şartlarında ihtiyaçlara cevap verebilecek, iş hayatında güven oluşturabilecek, olumlu, ahlaki ve şeffaf davranışlar sergileyebilecek, bir liderlik modelidir (Akdemir, 2019: 51).

Hizmetkar Liderlik: Hizmetkar liderlik, birlikte iş yapabilme, iş birliği, inançın, gücün ve niteliğin aktif bir şekilde kullanılmasını vurgulayan bir modeldir (Aslan ve Özata, 2011: 140). İlk defa Greenleaf'ın bahsettiği organizasyonlarda hizmetkar liderlik anlayışına göre liderliğin temelinde öncelikle hizmet etme isteği vardır. Kendinden önceki bütün liderlik modellerini içine alan ve onlardan da öteye geçerek ilk olarak hizmet ve insan odaklılık unsurlarını temele alan bir anlayışı kabul eden hizmetkar liderlik izleyicilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve bu sayede onların gönlünde yer etmektir (Dinçer ve Bitirim, 2007: 62). Hizmetkâr liderlik, takipçilerinin bireysel çıkarlarına ve ihtiyaçlarına birebir öncelik verme tarzıyla liderliğe yönelik diğer odaklı; organizasyon veya daha büyük topluluktaki diğer bireyler için de duyduğu endişenin kendi kendine yönlendirilmesi ile ortaya çıkan bir yaklaşımdır. Hizmetkâr liderler, öncelikleri arasında takipçilerini ilk sıraya koyar, organizasyonlarını ve toplumu önemserler. Ayrıca takipçilerine saygı, haysiyetle ve etik davranırlar. Takipçileri ise hizmetkâr liderlerinin sözlerine, eylemlerine ve kararlarına güvenen; liderlerinin peşinden hareket etmeye istekli duygusal tutum sergilerler. Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, 1970'lerde yönetim ve eğitim araştırmacısı Robert Greenleaf tarafından geliştirilmiştir. Hizmetkâr lider; önce hizmetkârdır. İnsanda doğal bir duyguyla

önce hizmet etme isteği başlar ve akabinde bilinçli bir seçim ile de liderlik etme arzusu ortaya çıkmaktadır. Hizmetkâr liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını, arzularını, hedeflerini, yeteneklerini ve potansiyellerini anlamak için birebir iletişim kullanır; bir rol model olarak hizmet etmesi güven duygusu uyandırırken sağlam ve uzun vadeli ilişkiler kurar. Hizmetkâr liderlik ile geleneksel liderlik arasında güç kullanımıyla ilgili önemli bir fark bulunmaktadır. Geleneksel liderlik gücü kendisi kullanırken, hizmetkâr liderlik gücü diğerleri ile paylaşır. Takipçilerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından önde tutarak, takipçilerinin gelişip yüksek performans sergileyebilmeleri için yardım eder. Hizmetkâr liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda farklı modeller ve özellikler geliştirilmiştir. Literatüre göre hizmetkar liderlerin güven veren, sosyal iletişimi kuvvetli, ahlak seviyesi yüksek, fedakâr, alçakgönüllü, insanları seven, vizyon sahibi ve insanlara doğru yolda hizmet etmek amacı güden özelliklere sahip olması beklenir.

Serbestlik Tanıyan (Laissez Faire) Liderlik: Bu liderlik tipinde güç, sorumluluk, yetki ve otoriteden kaçınılmaktadır. Astları serbet bırakırlar, kendi kendilerini idare etmelerini ve kontrol etmelerini beklerler. Bu tür yönetim modelinde çalışanlara ulaşılması amaçlanan istikamet gösterilir ve sonrasında onlar bu istikamete ulaşma babında tamamen özgür bırakılırlar. Çalışanların özgüvenlerinin artırılması, işi yaparak, araştırarak ve farklı yollar deneyerek öğrenmeleri, kendilerini baskı altında hissetmemeleri bu liderlik modelinin olumlu yönleri iken daha çok bilgili, eğitilmiş, tecrübeli ve sorumluluk sahibi kişiler üzerinde etkili olabileceği bunun tersine bilgi ve tecrübesi yetersiz, sorumluluk bilinci yüksek olmayanlar üzerinde tesirinin az olabilecek hatta riskler oluşabilecektir. Bunun sonrasında grup ve örgütte kontrolsüzlüğün yaratabileceği olumsuzlukların ortaya çıkması da muhtemeldir.

Etkileşimci Liderlik: İşe yönelik olan etkileşimci liderler, örgütü harekete geçirir, astlarını ödüllendirir, verimliliklerini arttırmada onlara yardımcı olur, onların sadece iş ile ilgili değil sosyal ihtiyaçlarını da tatmin etmeye çabalarlar. Etkileşimci liderler örgüte bağlılık duyarlar ve çalışanların da örgütsel değer ve kurallara uyum sağlamasına yönelik hareket ederler. Etkileşimci liderlik modeli, örgütlerde bürokratik otoriteye ve biçimselliğe dayanır. Astlar, bu tür liderlik özelliğinde olan üstlerinin isteklerine göre davrandıkları sürece ücret, saygınlık gibi sonuçlar elde edebilirler. Ancak bu tür yöneticiler, emekçilerin üretkenlik ve yenilikçilik yönleri ile çok az ilgilenirler. Etkin liderlerin, takipçileri üzerindeki etkileme yeteneğini ve karakteristik davranışlarını daha iyi anlamak

için liderlik teorisi alanında birçok araştırma yapılmıştır. Çağdaş liderlik yaklaşımlarından olan etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderlik teorisi etrafında geniş bir araştırma grubu bulunmaktadır. Bass tarafından ilk olarak tanımlanan etkileşimci liderlik; lider ve takipçileri arasında, belirli hedeflere ulaşmak için bir ödül sistemi üzerine değiş-tokuş ilişkisi hâkimdir. Başka bir ifadeyle lider, ödül veya ceza sistemiyle takipçilerin görevlerini yerine getirme konusunda daha bilinçli olmaya teşvik eder ve örgüte bağlılıklarını sağlar. Diğer taraftan lider hem takipçilerinin davranışlarını kontrol eder hem de isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılar. Bu bağlamda etkileşimci liderlik, liderin kendisi ve takipçileri arasında gerçekleşen değişimlere odaklı bir yaklaşımdır.

Otantik Liderlik; Otantiklik kavramı eski Yunan filozoflarınca ‘Kendini bil ve Kendi benliğinde doğru ol’ olarak ifade edilmiştir. Bu ifadelerin belirttiği gibi Otantik liderlik yaklaşımı da özgün, kendini bilen, kendisine sadık, güçlü ve yüksek faaliyet gösterebilen, takipçilerinin nasıl düşündüklerinin, nasıl davrandıklarının, değerlerinin, ahlaki bakış açılarının ve tecrübelerinin farkında olarak anlaşılan yöneticiler olarak tanımlanır. Ayrıca kendinden emin karakteri, iyimserliği, mutlu olabilme becerisi, olaylar karşısında esnek davranabilirliği ve ahlak düzeyi yüksek karaktere sahip liderlerdir. Otantik liderler, organizasyonu sosyal özdeşleşme ve takipçileriyle kişisel özdeşleşme yaratarak; çalışmalarını ve performans sonuçlarını sürekli iyileştirmek için gerekli olan bağlılığı, motivasyonu, katılımı ve memnuniyeti sağlarlar. Otantik liderliğin diğer liderlik tarzlarından temel ayrımı, otantik liderlerin kendi derin benlik algılarına bağlı olmalıdır. Önemli konularda, değerlerde ve inançlarda nerede durmaları gerektiğini bilirler, kendi rotalarında kalırlar ve çoğu zaman sadece kelimelerle değil, eylemlerle başkalarına ilkeleri, etiği ve değerleri iletirler. Bir başka ifadeyle otantik liderlik, liderlerin benimsediği değerlerin, inançlarının ve eylemlerinin zaman içinde ve değişen durumsal zorluklar karşısında uyumlu hale geldiği fikridir. Bu bağlamda otantik liderlerin güveni, umudu ve iyimserliği, kendilerine, pozitif psikolojik sermayelerine olan güçlü inançlarından, bireysel ekip ve organizasyon düzeylerinde sürdürülebilir büyüme ve performans elde etmek için onlardan tam olarak neye ihtiyaç duyduklarını ortaklarına açıkça ifade etmelerinden kaynaklanır. Bu liderlerin diğer önemli bir özelliği, özdeşleşme özelliği sayesinde kendilerini yetenekli takipçilerle çevreledikleri için kapsamlı ve katılımcı bir örgütsel bağlam oluşturarak uyum sağlamaya çalıştıkları zayıf yönlerini fark etmesine ve de kendi gelişimine katkıda bulunmalarını sağlarlar. Otantik liderliğin özü; lider-takipçi ilişkileri,

olumlu organizasyonel iklimler ve gerçek sürdürülebilir performansı teşvik eder.

İstismarcı (Yıkıcı) Liderlik; Örgütlerde yaşanan takipçi ve maliyet kaynaklı olumsuz sonuçlar, liderliğin karanlık taraflarının araştırılmasına neden olmuştur. Karanlık liderlik türlerinden olan istismarcı liderlik, ilgili alan yazında –yıkıcı liderlik- olarak da ifade edilmektedir. Yıkıcı lider, organizasyonun hedeflerini, amaçlarını, fonksiyonlarını, kaynaklarını ve etkinliğini; takipçilerinin iş tatminini, bağlılığını, refahını ve motivasyonu baltalayarak meşru çıkarları ihlal edecek biçimde davranışları tekrarlı ve sistematik şekilde sergilemesidir. Yıkıcı liderlik, bir liderin; takipçilerini meşru çıkarları peşinde koşturarak teşvik ederek organizasyona zarar vermeyi amaçlayan gönüllü davranışı veya bu tür davranışların gerekçeleri ne olursa olsun, takipçiler üzerinde zararlı etki yöntemlerinin kullanılmasını içeren bir tarz kullanarak organizasyonuna/takipçilerine zarar verebilecek veya zarar vermeyi amaç edinmiş bir liderlik yaklaşımıdır. Diğer bir ifadeyle yıkıcı liderlik, takipçilerin ilişkilerinin, davranışlarının veya eylemlerinin liderleri tarafından engelleyici veya düşmanca olarak etkilediği, isteksiz takipçileri korkutmak ve cezalandırmak için yetkilerini kötüye kullanıldığı, yarattığı olumsuz etkileri yalnızca birkaç defa değil, tekrar tekrar olacak şekilde uzun süre uygulayarak ekip içinde işbirlikçi çalışmayı engellemek gibi düşmanca ve engelleyici olarak algılan bir süreçtir. Yıkıcı liderliğin, zarar vermeyi amaçlayan davranışlar, sabote etme ve sistematik tekrarlanan davranışlar olmak üzere üç temel unsuru bulunmaktadır. Yıkıcı liderin özellikleri, takipçilerin özellikleri ve organizasyon faktörlerin birleşmesiyle oluşan üçgen, toksik üçgen olarak ifade edilir. Yıkıcı liderlerin karizma, narsistlik, kişisel güç kullanımı, nefret ideolojisi ve kötü yaşam geçmişi gibi karakteristik özellikleri taşırlar. Yıkıcı liderlerin bazı takipçileri düşük psikolojik olgunluktan uyum sağlarken bazı takipçiler ise göz yumanlar olarak liderlerini desteklerler. Yıkıcı liderlik, takipçilerin psikolojik sağlıkları üzerinde stres, uykusuzluk, öfke, halsizlik, moralsizlik ve bağ ağrıları gibi fiziksel sağlık sorunların ortaya çıkması; işe gitme isteksizliği ve işten ayrılma niyetleri gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Sonuç olarak özellikle kalifiye çalışanların işten ayrılması ve karlılığın azalması gibi sonuçlar organizasyon için endişe verici olumsuzluklara neden olabilir.

Örtük Liderlik; Örtük liderlik yaklaşımı ilk olarak Hollander ve Julian (1969)'ın çalışmalarında ifade edilmiştir. Bu çalışmada örtük lider, takipçilerin üzerinde ideal bir lider modelliği sunduğu ve bu modelin toplumunda lider olarak gördüğü model ile benzerlik gösterdiği ifade edilir. İnsanların bilinçaltında belirli bir lider prototipleri bulunmaktadır. Bu

bilinçaltı prototiplerin sayesinde liderlerin özellikleri ve nasıl olmaları gerektiğiyle ilgili içsel güdü ve fikirlere sahiptir. Bu sayede insanlar kişileri lider veya lider olmayan olarak iki ayrı sınıfa ayırır. Bilinçaltındaki belirlemiş olduğu prototiplere uyan kişileri ise lider olarak görür. Bu şekilde insanlar tarafından kendiliğinden verilmiş olan liderlik, örtük liderlik yaklaşımıdır ve kişiye takipçileri tarafından kendiliğinden verilen bir ödül olduğu düşünülür. Başka bir ifadeyle örtük liderlik, takipçilerin bilinçaltında oluşturduğu karakteristik özellikleri ve beklediği davranışları hafızalarında saklayarak ve lider konumunda olan bir yönetici ile etkileşime geçtiğinde aktif hale gelmesiyle başlayan bir yaklaşımdır. Örtük liderlik yaklaşımını geleneksel liderlik yaklaşımlarından ayıran en önemli özellik; geleneksel liderlik kuramları, lider ve takipçileri arasındaki etkileşim ve ilişkiye odaklıyken, örtük liderlik sadece lidere değil aynı zamanda takipçilere de odaklı bir yaklaşımdır. Takipçilerin zihinlerinde belirlemiş oldukları lider ile çalıştıklarında, motivasyonları, bağlılıkları artar ve işlerini benimserler. Bunun sonucu olarak da organizasyonun verimliliği ve karlılığı olumlu yönde artması sağlanır.

2.21 LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI

“Etkileme” ve “harekete geçirmeye” dayalı liderlik, kuruluşu hedeflerine doğru yönlendirmekten sorumludur. Özellikle turizm ve otelcilik sektöründe, “hizmet” yarattıkları için hataların telafisi zordur. Çünkü otelcilik sektöründe odaların temizlenmesi, yemeklerin servis edilmesi ve misafirlerin karşılanıp uğurlanması birer hizmettir ve bu hizmetlerin tümü insanlar tarafından yerine getirilir. Bu nedenle otelcilik sektöründe liderin işi çok ödemlidir. Liderlerin bu sorumluluğunu yerine getirebilmeleri için organizasyonda çalışan diğer insanları ortak bir amaç doğrultusunda yönlendirebilmeleri ve yönetebilmeleri gerekmektedir. Bunu yaparken liderler farklı güç türlerinde yararlanırlar. Güç, insanların ve toplulukların düşüncelerini, davranışlarını, amaçlarını ve değerlerini değiştirmek için kullanılan bir kavramdır. Güç, kişiler arası ilişkiler tarafından oluşturulur ve tek tip bir biçim almaz, zamana, yere ve duruma göre değişir. Güç, liderlerin yönetiminde önemli bir yer tutar. Liderlerin yönetiminde güce sahip olmamaktan ya da gücü kullanmamaktan kaynaklanan sorunlar ortaya çıkabilir. Hinkin ve Schriesheim'a göre, gücü etkin kullanmayan yöneticilerin ekiplerinde memnuniyetsizlik ve itaatsizliğin ortaya çıkma olasılığı daha yüksektir. Bu nedenle liderler içinde bulundukları işi iyi analiz etmeli, işin yapısına ve çalışanların özelliklerine göre hareket etmeli ve uygun güç kaynakları ile yönetmelidir. Çünkü işletmelerin ve ekiplerin birbirinden çok farklı olduğunu unutmamak

gerekir. French ve Raven'a göre liderler kurumlarında çalışanları etkilemek için beş tür güç kaynağı kullanırlar: zorlayıcı, ödül, yasal, uzmanlık ve karizma gücü. Güç türleri araştırmacılar tarafından da tartışılmaktadır, ancak en yaygın çeşitlendirme bu şekilde kabul edilmektedir.

2.21.1 Zorlayıcı Güç

Emrindeliklerin lidere saygı duymalarının ve görevlerini yerine getirmelerinin en önemli nedeninin kendilerine verilen ceza olması zorlayıcı gücün temelini oluşturmaktadır. Liderler, talimatlarının yerine getirilmemesi ya da eksik yerine getirilmesi durumunda disiplin güçlerini kullanacaklarını ekiplerine yansıtırlar. Gerektiğinde disiplin gücünü kullanabileceği astlara hissettirilmezse liderin yönetiminde sorunlar ortaya çıkabilir (Koçel, 2011: 433). Her çalışan farklı olduğu için cezalandırma algısı da doğal olarak farklılık gösterecektir. Zorlayıcı güç, maaş kesintisi, terfi ettirmeme, işten çıkarma ve maaş artışına engel olma şeklinde olabilir (Başaran, 2010: 65). Zorlayıcı güç, çalışanların bir süreliğine tereddüt etmesine ve itaat etmesine neden olmakla birlikte güvensizlik, hayal kırıklığı, misilleme ve kızgınlık gibi olumsuz sonuçlara sebep olabilir. Bu sonuçlar daha sonra düşük iş performansı ve artan iş gücü devri olarak kendini gösterebilir.

2.21.2 Ödül Gücü

Ödüllendirme gücü, çalışanların sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiklerinde liderleri tarafından ödüllendirilecekleri bilgisine dayanan bir güç türüdür. Ödüllerin astlar için faydalı olması kadar, liderlerin çok sayıda ödül verme imkânına sahip olması da önemlidir (Aysel, 2006: 8). Ödüller para, izin ya da hediye gibi maddi ödüller olabileceği gibi terfi, takdir ya da sertifika gibi maddi olmayan ödüller de olabilir. Çalışanların bu ödüllerden ne ölçüde yararlandıkları ve memnuniyet düzeyleri de buna bağlı olarak değişmektedir (Barutçugil, 2014: 301). Bu nedenle ödül gücü, fayda sağlama gücü olarak da adlandırılmaktadır. Liderler ve yöneticiler ödül gücünü adil bir şekilde paylaşabilirlerse grup üyelerini etkilemede başarılı olurlar. Ancak bu gücün sürekli kullanılması çalışanlar ve liderler üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir.

2.21.3 Yasal Güç

Bu. Liderlerin kurum içindeki konumları nedeniyle kullanma fırsatına sahip oldukları bir güç türüdür. Astlara göre yöneticinin konumu esastır ve liderler bu hiyerarşiye dayalı bir

güce sahiptir. Liderin örgütteki konumu aslında örgütü temsil eder ve bu nedenle astların daha fazla dikkat ettiği bir tür iradedir. Bunun nedeni liderin talimatlarının aslında örgütün talimatları olmasıdır. Talimatlarının meşruiyeti örgütün kurallarına uygun olmalıdır. Bu nedenle liderin talimatları derinlemesine sorgulanmadan uygulanır. Çalışanlar, üstleri hakkındaki görüşleri ne olursa olsun, verilen emirleri yerine getirmek zorundadır (Közleme, 2013: 246).

2.21.4 Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, liderlerin kurum içindeki bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanarak emri altındakileri etkilemelerini ve yönetmelerine olanak veren bir güç türüdür. Bu güce haiz idareciler, kendi alanlarındaki tüm sorulara açık olan, kendilerini geliştiren ve aldıkları kararlarla fark edilen kişilerdir. Bu nedenle uzmanlığını kullanabilen liderler/yöneticiler astları üzerinde daha fazla etkiye sahip olurken, uzmanlığı olmayanların kurumdaki etkisi daha azdır.

2.21.5 Karizma Gücü

Karizma, bir amaç ve ona giden bir yol yaratma, güven, saygı ve gurur kazanma süreci olarak tanımlanabilir. Karizma gücü liderin astlarını bilgi, beceri, yaş, eğitim, vizyon gibi genellikle kendilerine eklenen özelliklerle yönetmelerini sağlar. Astlar liderin üstün özelliklerine hayranlık duyarlar ve kendilerine verilen görevleri güçlü bir bağ ile yerine getirirler. Liderler karizmatik güçleriyle kararlılıklarını göstererek astların saygı ve güvenin kazanırlar.

2.22 DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK KAVRAMI

Siyasi, ekonomik, kültürel ve teknolojik gelişmeler, örgütlerin yapısında ve yönetim biçimlerinde gelişmelere neden olmuştur. Örgüt yapılarında liderlerin etkisinin fark edilmesiyle birlikte, liderlik tarzları araştırmaları da önem kazanmıştır. 1980'li yıllarda örgütlerin nasıl değiştiği ve geliştiği araştırmaları sonucunda dönüştürücü liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, takipçilerinin inançlarını ve değer yargılarını değiştirebilen, organizasyonları üstün performansa ulaştırarak değiştiren ve geliştiren liderlik yaklaşımıdır (Koçel, 2011: 592).

Dönüştürücü; dönüştürmek eylemini yapan, dönüştüren, başka bir kalıba sokan kelime anlamını taşımaktadır. Bazen dönüşüm yerine değişim kavramı kullanılabilir.

Değişim, evrimsel farklılaşma; dönüşüm ise devrimsel bir farklılaşma ile ilgilidir. Bu nedenle ‘trans’ kökünden transformational, yani dönüşüm ve dönüştürücü kavramı seçilmiştir (Zerengök, 2005: 28). Gelişen dünya ile birlikte örgütler de varlıklarını devam ettirebilmeleri, yeniliklere uyum sağlayarak göstermiş oldukları değişime bağlıdır (Keklik, 2012: 78). Örgütlerin değişimi sağlayabilme başarısı oldukça zordur ve sahip oldukları liderleri ile ölçülmektedir. Bu bağlamda dönüştürücü liderlik, ilgili alan yazında araştırılan önemli bir liderlik yaklaşımı olmuştur. Yerli literatürde; dönüşümcü, transformasyonel, değişimci, reformcu gibi kavramlarla da ifade edilmektedir. Yabancı literatürde - transformational- olarak ifade edilmektedir (Eroğlu, 2020: 2509).

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı 1978'de James MacGregor Burns tarafından ilk kez ortaya atılmıştır. Burns liderlerin dönüşümünü, takipçileriyle ve takipçilerinin birbirlerini daha yüksek motivasyon ve ahlak seviyelerine yükseltecek şekilde etkileşime girmesiyle dönüşümün gerçekleştiğini belirtmiştir. Ayrıca lider ve yönetici arasındaki kişisel özellikler, davranışlardaki kritik farklar ve örgütlerdeki değişimler, dönüştürücü liderlik yaklaşımını yaratmıştır.

Burns'un tanımlamış olduğu dönüştürücü lideri okuyan Bernard M. Bass, dönüştürücü liderlik kavramından etkilendi ve konuyla ilgili yaşam boyu sürececek bir çalışmaya başladı. Bass'ın dönüştürücü liderle ilgili ilk tanımı: Organizasyondaki sorunlar hakkında farkındalığı artıran, takipçilerin ihtiyaçlarını daha üst düzeye çıkaran, grup veya organizasyonun iyiliği için kendi kişisel çıkarlarını arka plana atan ve başlangıçta beklediklerinden daha fazla çalışmaları için takipçilerini etkileyen bir liderdir.

Dönüştürücü liderlik ile ilgili literatür kapsamında elde edilmiş bazı tanımlar aşağıdaki görülmektedir:

Dönüştürücü lider, organizasyonda bir vizyon geliştirerek bu vizyonu takipçilerine kabul ettiren, hedefleri üstün performansa ulaştıran, iş süreçlerini ve akışını değiştiren, takipçilerinin düşüncelerini sağlayan ve cesaretlendiren bir liderlik tarzıdır (Podsakoff vd., 1990: 109).

Dönüştürücü liderlik, takipçilerine vizyon ve misyon kazandıran, organizasyonun kültüründe önemli değişiklikler yaparak; daha önce ve şimdi yapılanlardan daha fazlasını ve mevcut potansiyellerinin daha fazla olduğuna inanmalarını sağlayan bir liderlik tarzıdır (Bolat ve

Seymen, 2003: 64).

Dönüştürücü lider, takipçilerinin yönelimlerini görerek beceri ve kapasitelerini ortaya çıkarır, özgüvenlerinin artmasını sağlar, performanslarını üst düzeye çıkarır ve takipçilerine özenli, hassas ve bütünleştirici davranarak örgüt kültürünü oluşturur (Buluç, 2009: 13).

Dönüştürücü liderlik, organizasyonun hedefleri için ideal bir vizyon geliştirerek, takipçilerini de bu vizyon doğrultusunda motive edebilen bir liderdir. Değişimi ve yenilikleri önceden öngören, takipçilerini değişime ve yeniliklere teşvik ederek, potansiyellerini üst düzeyde kullanabilmelerini sağlar. Dolayısıyla potansiyelleri üst performansa çıkan, ihtiyaçlarına yanıt alabilen takipçiler için liderleri, ilham ve güven kaynağıdır (Ataman, 2009: 564).

Dönüştürücü lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını, hedeflerini, güdülerini, değer yargılarını ve inançlarını değiştirerek, üstün performans elde edebilen bir liderdir (Bolat vd., 2014: 221).

Dönüştürücü liderlik, takipçilerini ahlaki olarak daha yüksek bir yere taşır, değer temellidir ve karşılıklı simbiyotik bir ilişki hakimdir. Dönüştürücü lider, takipçilerinin ihtiyaçlarına önem verir, acil ve olası şeylere teşvik etmez, ortak hedefler doğrultusunda ilham verir ve takipçilerinin gerçekleşmemiş isteklerine, ifade edilememiş tutumlarına, ihtiyaç duydukları yanıtları verir. Daha açık bir ifadeyle, dönüştürücü lider; muhteşemlikle ilgilenir.

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı özünde takipçilerinin ihtiyaçlarını, isteklerini, değerlerini, tutumlarını, düşüncelerini ve davranışlarını etkileyebilen, organizasyonda köklü ve kalıcı değişiklikleri başarı bir şekilde gerçekleştirebilen dönüşüm ustasıdır (Iraz ve Canbolat, 2021: 329).

Dönüştürücü liderlik tanımlarında farklılıklar olmasına karşın, takipçilerin ihtiyaçları, değer yargıları, inançları, üstün performansa ulaşma, vizyon oluşturma ve değişimi gerçekleştirme özellikleri ön plana çıkmaktadır ve bu kavramlar etrafında yoğunlaştığı görülmektedir. Dönüştürücü lider takipçilerinin gereksinimlerini tespit eden, potansiyellerini geliştirebilmelerini sağlayan, motivasyonlarını arttıran, üstün performansa ulaştıran, vizyon oluşturan ve değişim ustası olan bu lideri diğer liderlik tarzlarından ayıran belirli özellikleri bulunmaktadır (Büyük, 2017: 26).

2.23 DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖZELLİKLERİ

Dönüştürücü liderlik tanımlarında; takipçilerin ihtiyaçları, değer yargıları, inançları, üstün performansa ulaşma, vizyon oluşturma ve dönüşümü gerçekleştirme yetenekleri sıklıkla ifade edildiği görülmektedir. Bu bağlamda dönüştürücü liderlerin bu yetenekleri, onları diğer liderlerden farklı yapan temel özelliklere sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. En temel özellikleri dürüst, inançlı, kendine güvenen ve cesaretli olmaları, risk alabilmeleri, yaratıcı olmaları, motivasyon yetenekleri, karizmatik olmaları ve vizyoner olmalarıdır (Elibol, 2021: 9). Dönüştürücü liderin vizyoner olmaları ve bu vizyona takipçilerini de ortak etme yetenekleri en belirleyici ve en önemli özelliği olarak görülmektedir.

Vizyoner: Dönüştürücü liderlerin en önemli özelliği vizyoner olmalarıdır. Vizyon bireysel anlamda hayat gayesi üzerinde belirlenen yol iken, örgütsel anlamda organizasyonun gelecek hedefleri veya amaçlarını belirlemenin daha ötesinde, geleceğini tasarlama, geliştirme, paylaşma ve arzu edilen geleceğin resmedilmesidir (Eraslan, 2011: 13). Dönüştürücü liderin özünde değişim akabinde dönüşüm vardır bu nedenle ilk olarak vizyon oluşturarak takipçilerini de ortak ederler. Oluşturduğu vizyona inancı güçlüdür ve kendine güvenen özelliği bu noktada ortaya çıkmaktadır. Vizyona takipçilerini ortak edebilme becerisi ise ikna kabiliyeti ve yüksek motive etme yeteneği gibi karakteristik özellikleri ile mümkündür (Senger, 2021: 21). Oluşturulan vizyona takipçileri ortak edebilmek, örgüt içerisinde bağlılığı arttırarak etkili iletişim ve yüksek performans sonuçlarına ulaştırır.

Yaratıcı: Dönüştürücü lider, sürekli yeni fikir ve yeni ürünler gerçekleştirme amacıyla olan yenilikçi bir liderdir. Eskiden süre gelen statükoyu devam ettirmezler, organizasyonun sürekliliği için yaratıcılığını kullanarak yeni kombinasyonlar yapmayı bilirler. Yaratıcılık özellikleri sayesinde olaylara daha farklı açılardan bakarak ihtiyaçları, kök sorunları, geliştirilmesi gereken alanları fark eder ve çözüme kavuştururlar. Dönüştürücü liderler, yaratıcı bir lider olmalarının yanı sıra takipçilerinin de yeteneklerini keşfetme ve yaratıcılıklarını kullanabilmelerini sağlarlar.

Motivasyon: Bireyi, istenilen belirli davranışları yapmasına ikna etme durumudur. Motivasyon kavramı, insanlarda davranışları harekete geçirirken, yön ve zamanı belirleyen faktörleri içermektedir. Bu faktörler içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olarak nitelendirilmektedir. Yapılan eylem kişinin ilgisini çekiyor, heyecan veriyor ve yaptığı işten

haz duyuyorsa içsel motivasyon; yapılan eylemden haz alma noktasında ücret, terfi, itibar gibi aracı etkenlerle, yani dıştan gelen unsurların etkisiyle yapılması dışsal motivasyondur. Bazı durumlarda içsel motivasyon ücret gibi unsurlardan daha önemlidir ancak dışsal motivasyon unsurları da önemli sonuçları ifade edebilmektedir. İnsanlar sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini arttırma ihtiyacını önemli görürler; yeni bilgiler öğrenmek, yapabildiklerinden daha fazla beceri ve yeteneklerinin olduğunu keşfetmekten hoşlanırlar. Bu bağlamda sağlanan motivasyonun çoğu durumda içsel veya dışsal olması fark etmeden, bireylerde heves oluşturan, harekete geçiren bir güçtür. Organizasyon yapılarında ise, işgörenlerin verimlilikleri çoğu zaman motivasyonlarıyla doğru orantılıdır. Diğer bir ifadeyle, örgütlerin amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşabilmeleri, işgörelere sağlanan yüksek motivasyonla ilişkilidir (Akbolat vd., 2013: 38). Dönüştürücü liderler, organizasyonda hem içsel hem de dışsal motivasyon gücünü kullanarak, takipçilerinin ihtiyaçlarına uygun istekleri karşılar ve doyum düzeylerini arttırır. Bu sayede organizasyonun ve takipçilerin bireysel hedeflerine ulaşma noktasında yüksek motivasyon sağlama yeteneği ile diğer liderlik tarzlarından ayrılmaktadır (Şahin, 2009: 107).

Güçlendirme (Yetkilendirme): Çağdaş yönetim yaklaşımlarında, organizasyonun tüm aşamalarında lider-üye ilişkisi esas alınarak, ortak katılıma imkân oluşturan, paylaşımcı yönetim sistemleri daha çok tercih edilmektedir. Bu süreç aşamalarında yetki ve güç tek kişinin elinde olduğu bir otorite ortamından çıkarılarak, sorumluluklar ve yetkinlikler kapsamında paylaşılan değerlerdir. Çağdaş yönetim yaklaşımlarından dönüştürücü liderliğin sahip olduğu diğer bir önemli özelliği de başkalarını güçlendirme yeteneğidir. Dönüştürücü liderler, katılımı teşvik eder ve ekip başarısının temelinde bireysel başarının olduğunu farkındadır. Dönüştürücü liderler, takipçilerini nasıl güçlü hissettireceklerini iyi bilirler, kararları kendileri almak yerine, takipçilerinin karar vermesine izin verebilirler (Elibol, 2021: 16). Yetkilendirme (Güçlendirme), geleneksel yönetim yaklaşımlarında, sadece tepe yöneticilerin veya liderlerin sahip olması gerektiği temel bir unsur olarak görülmektedir. Ancak yetkinin her kademedeki çalışana, görevinin kapsamına göre ve sorumluluğunun kapasitesi oranında verilmesi beklenir. Gerçekte yetkilendirme, otoritenin varlığını çağrıştırmaktadır. Yöneticilerin veya liderlerin otoritelerini paylaşmaları dolayısıyla takipçilerini süreç ve karar aşamalarına dâhil edilmeleri; otorite bir yapıdan katılımcı ve paylaşımcı yönelimin uyguladığının göstergesidir. İlgili alan yazında takipçilerin süreçlere ve kararlara katılımları sağlandığında, verimlilik, üretkenlik, iş tatmini, bağlılık, yüksek

performans, motivasyon ve güven gibi organizasyonun sürekliliğini, karlılığını ve gelişimini etkileyebilecek olumlu sonuçları ortaya koymaktadır. Bu bağlamda güçlendirmenin sağlandığı organizasyonlarda; bilgi paylaşımı, sürekli eğitim, planlama-düzenleme, otokontrol, kalite gelişiminde kişisel davranma serbestliği, sorumluluk duygusu, kuvvetli güven ortamı, tutumlarda olumlu değişim, adaletli güç paylaşımı, bireysel düzeyde işe tam hâkimiyet, hiyerarşik ve de bürokratik engellerin kaldırılması gibi önemli çıktılar elde edilmektedir (Eraslan, 2011: 23-24).

Değişimin Öncüsü: Organizasyonlar kuruluşlarının doğası gereği hayatta kalabilmeleri ve sürdürülebilirliklerini sağlamaları; mevcut yapısını, performansını, kültürünü, etkinliğini, verimliliğini, motivasyon ve tatmin düzeylerini geliştirmelerine bağlıdır. Gerekli gelişimin ve değişimin sağlanabilmesi ise, organizasyonunun yapısını bilen, iç- dış çevresi hakkında bilgi sahibi olan, yenilikçi ve vizyoner bir lider ile mümkündür. Bu değişim sürecini ve gerekli gelişimi sağlayabilecek liderlik tarzı da dönüştürücü liderlik olarak ifade edilmektedir. Dönüştürücü liderler değişimin ustasıdır, daha iyi ve en uygun geleceği tasarlarlar, ileri görüşlü ve öngörü sahibidir. Yeni bir vizyon oluşturarak bu vizyonu takipçilerine benimsetir, motive eder ve harekete geçirir (Şahin, 2009: 99). Varoluş nedenleri değişim olan dönüştürücü liderler, kendileri de değişimin temsilcileri olduklarını ifade ederler. Organizasyonlarında farklılık yaratmak ve değişim yörüngesine ilerletmek bu liderlerin karakteristik imajlarının ve de profesyonelliklerinin bir sonucudur. Dönüştürücü liderlerin misyon, vizyon ve stratejik planları daima değişime endekslidir. Sadece değişimi başlatmakla kalmazlar, öğrenmeye açık bir strateji ile takipçilerini değişime uyum sağlayacak biçimde hazırlar.

Dönüştürücü liderler, organizasyonda kurumsal ilkeleri ve tutumları yeniler, sağlam temeller üzerinde yeni sistemleri yaratır ve misyonundan yapısına, insan kaynaklarından en son birime kadar köklü değişimler yapar. Öyle ki organizasyonun kültürel ve politik yapısına kadar değişim önerileri sunar. Dönüştürücü liderler, önceden denenmiş yöntemleri veya süreçleri uyulamaz, sürekli yaratıcı ve orijinal kaynaklar üretir. Rutinleşmiş, güncelliğini kaybetmiş ve tabulaşmış uygulamaları terk edilmeden dönüşümün olamayacağını bilir. Dönüştürücü liderler, dönüşüm için önceden her daim hazırdır ve değişim tutkusuna takipçilerini de dâhil etmek konusunda uzmandır (Eraslan, 2011: 20- 21).

2.24 DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK MODELLERİ

1980’li yıllarda hızla gelişen dünya ile birlikte, organizasyonların yapılarında da büyük değişimlerin başlaması sonucu farklı yönetim alternatifleri aramayı zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda liderlik bilim insanlarının en çok ilgisini çeken konu haline gelmiştir. Burns, çıkır açan liderlik kitabı ile dönüştürücü liderlik kavramının evrimi hazırlamıştır. Akabinde ilgili alan yazında oldukça yoğun çalışılan dönüştürücü liderlik ile ilgili Burns, Avolio ve Bass, Bennis ve Nanus, Tichy ve Devanna tarafından ortaya atılan modeller en çok kabul edilen ve araştırılan modeller olmuştur.

2.24.1 Burns’un Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Burns’e göre etkili liderler, organizasyonu kolektif bir amaç ile uyumlu hale getirmelidir ve liderlerin etkinliği yapmış oldukları değişim yeteneklerine göre değerlendirilmelidir. Lider ve takipçilerinin rollerinin kavramsal olarak birleştirilmesi gerektiğini; çatışma ve gücün liderlik sürecinin bir etkileşimi olduğunu öne sürer. Dönüştürücü liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını görür ve karşılamaya çalışır, takipçilerinde potansiyel güdü arar ve tüm takipçilerini dâhil eder. Burns ayrıca dönüştürücü liderliğin; takipçilerinin lidere, liderlerin ise ahlaki ajanlara dönüştüğü karşılıklı bir ilişkidir. Burns’un diğer bir görüşü de liderliğin doğuştan mı veya sonradan mı yaratıldığı ile ilgilenmediğini; liderlerin bir hedef, değerler ve motivasyon yapısından geliştiklerini ifade etmektedir. Dönüştürücü liderlerin, motivasyon, değerler ve hedeflerin yapısından geliştiğini; liderliğin gereken sorumluluğunu üstlenerek, takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamayı arzulayan bir lider olduğunu açıklamıştır.

Burns; liderlikte, gücün hatalı ve aşırı vurgulanmış rolüne güvenildiğini; dolayısıyla, güçle meşgul olunmasının bedelinin ödendiğini, artık güç ve liderliği nesneler olarak değil, ilişkiler olarak görülmesini gerektiğini savunmaktadır. Diğer taraftan, dönüştürücü liderlik; bir veya daha fazla birey ile etkileşime girerek; onların motivasyon ve ahlak düzeylerini artırdığında ortaya çıkar. Bu durumda güç tabanı, ortak bir amacı karşılıklı olarak destekler. Dönüştürücü liderlik biçimi, liderin ve takipçilerinin insani davranış ve etik özlemini yükseltmeye çalışır. Bu nedenle muattap taraflar üstünde değişim sağlayan bir tesire sahiptir. Dönüştürücü liderlik hem ilişki kalitesine hem de ilgili kişilerin kaynaklarına fayda sağlayacak bir değişikliği kapsar. Sonuç olarak, taahhüt düzeyinde bir değişiklik ve karşılıklı amaçlara ulaşmak için artan kapasite olmaktadır.

2.24.2 Bass'ın Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Bass'e göre dönüştürücü liderler, takipçilerinin başarı ve kişisel gelişim isteklerini yükseltirken, aynı zamanda grupların ve organizasyonların gelişimini de teşvik eder. Etkileşimci lider gibi ödül veya ceza gibi yöntemler yerine, kök sorunlara eğilerek organizasyonda yüksek farkındalık algısı uyandırırken, takipçilerinin başarı, gelişme ve büyüme gibi kaygılarından uzaklaştırarak özgüvenlerini arttırır. Bass'ın dönüştürücü liderlik modeline göre bu tür liderler, ideal etki, kişiselleştirilmiş ilgi, entelektüel uyarım ve ilham verici motivasyon özellikleri sergilerler. Bu özellikler, dönüştürücü liderliğin dört temel unsurunu temsil etmektedir.

Liderler takipçilerinin çıkarlarını gözetip, organizasyonun misyonu, amaçlarını bilinçli bir şekilde kabul ettirdiklerinde ve takipçilerini organizasyonun iyiliği için kendi çıkarlarının ötesine bakmaya başladıklarında üst düzey liderlik performansı ile dönüştürücü liderlik ortaya çıkar. Dönüştürücü liderler bu sonuçlara bir veya birden fazla yolla ulaşabilir. Bu yollar; takipçileri için karizmatik olabilirler ve davranışları ve söylemleriyle ilham verebilirler, tüm takipçilerinin duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilirler ve takipçilerini entelektüel olarak teşvik edebilirler. Takipçilerinin algısında karizma elde etmek, başarılı olmak ve dönüştürmek amaçlarının merkezinde yer alır. Karizmatik liderlerin sahip olduğu büyük güç ve etki sayesinde takipçileri adeta lidere hayranlık duyarak onunla özdeşleşmek isterler ve güvenleri son derece yüksek olur. Karizmatik liderler, büyük işlerin ekstra çabayla başarabileceğinin mümkün olduğu fikriyle takipçilerine ilham vererek onları heyecanlandırır. Dönüştürücü liderler bireysel olarak oldukça düşünceli ve dikkatlidirler. Bu bağlamda takipçileri arasındaki farklılıklara çok dikkat ederler ve önem veririler; büyümek ve gelişmek için desteğe ihtiyacı olanlara akıl hocalığı yaparlar. Dönüştürücü liderin üçüncü faktörü entelektüel teşvikidir. Takipçilerinin geçmişte yaşanmış sorunlara bakmanın yeni yolları görmeye engel olduğunu, önlerine çıkacak olan yeni zorlukları ise çözülmesi gereken yeni yollar olarak görmelerini sağlarken; rasyonel çözüm fikir üretmeleri konusunda da yeteneklidir. Ayrıca dönüştürücü liderler takipçilerine gurur ve bağlılık aşılama konusunda oldukça başarılıdır.

Bass, dönüştürücü liderliğin yanında etkileşimci liderliğe de birlikte ele alarak atıfta bulunmuştur. Ortaya koymuş olduğu tam kapsamlı liderlik modeli ile dönüştürücü liderliğin etkileşimci liderlikten farkını ortaya koymuştur. Koşullu Ödüllendirme motive edici bileşen

olarak ifade edilirken, istisnalara göre yönetim dönüştürücü liderliğin temel bileşenlerinden daha etkisiz kaldığı ve tam serbestlik bileşeni ise etkisiz ve başarısız olarak belirtilmektedir. Bu model ile dönüştürücü liderliğin farkı vurgulanmaktadır.

2.24.3 Bennis ve Nanus Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Bennis ve Nanus'a göre dönüştürücü liderler organizasyonda, liderlik yeteğinin vizyon oluşturarak genişletilmiş bir misyona dönüşmesiyle ilgilidir. Oluşturulan vizyon basit düzeyde, faydalığı yüksek ve net olmalıdır. Dönüştürücü liderler gerekli vizyonu oluşturduktan sonra takipçilerinin bu vizyonu anlamalarını ve benimsemelerini sağlarlar. Akabinde ise dönüştürme eylemini başlatırlar. Dönüştürücü liderler, değişimin temsilcileri olarak organizasyon hedeflerine, amaçlarına ve politikalarına yön vererek takipçilerinin oluşturulan vizyonu benimsemelerini sağlayarak dönüştürme işlemini amaçlar. Dönüştürücü liderler bireyselliğe önem vererek korurken aynı zamanda birlikte hareket edebilme kültürünü de tesis ederler (Eroğlu, 2022: 37).

Bennis ve Nanus'un oluşturduğu modelde göre, dönüştürücü liderler dört farklı liderlik stratejisine sahiptir. Bu liderlik stratejileri; vizyon sahibi, güvenilir, toplum mühendisi olmak ve güçlü yanlarını iyi kullanmaktır.

Vizyon Oluşturmak: Başarılı liderlerde gözlemlenen ilk özelliktir ve diğer liderle benzer niteliklerden biriside vizyon sahibi olmalarıdır. Bennis ve Nanus'a göre vizyon; diğer bireylere takıntı hali gibi görünebilir fakat vizyon kavramı tam anlamıyla ne istediğini net bir şekilde bilmek ve hedefe odaklanmak olarak ifade edilmektedir. Vizyon oluşturma organizasyonu hareketlendirme, ilham ve motivasyon verme, amaçları gerçekleştirmek için eyleme geçme gibi pozitif etkileri olmaktadır (Turgay, 2022: 18). Dönüştürücü liderler organizasyonlarının geleceğe yönelik hedefleri, amaçları ve konumu hakkında açık bir vizyona sahiptir. Oluşturduğu bu vizyon; yaratıcı, enerjik, anlaşılır ve açık olmaktadır. Dolayısıyla takipçileri, bu vizyonu benimseyerek organizasyonu başarıya ulaştırma duyusuna çekmektedir (Kayış, 2017: 33). Dönüştürücü liderler, oluşturduğu vizyon doğrultusunda yetkiyi takipçilerine devrederek daha anlamlı bir eylem girişiminin daha önemli bir evresinde olmalarını sağlar. Dolayısıyla takipçilerine bu vizyonun ve amacın önemli bir parçası olduklarını hissettirir (Gökkaya, 2005: 10).

Toplum Mühendisi Olmak: Dönüştürücü liderler için bu adımda sosyal mimarlar

betimlemesi kullanılmıştır. Liderin, organizasyon içinde herkesin kabul ettiği ve paylaşılan vizyona uygun bir düzen oluşturması kastedilmektedir. Dönüştürücü liderler, takipçilerini birlik ruhu içinde organizasyonun gelişim göstermesi adına aynı yönde bir arada tutabilmesidir. Diğer bir ifadeyle dönüştürücü liderler, takipçilerine organizasyon içinde sürdürülen ortak anlamlar, ortak şekil ve biçim meydana getirdikleri anlamına gelir (Kayış, 2017: 33).

Güven Oluşturmak: Takipçilerinin, inisiyatif almaları için teşvik eder ve öz güvenlerinin gelişmesini adına gerekli ortamı sağlar. Takipçilerin organizasyona duyduğu güvenin liderinin sergilemiş olduğu tutumla yakından ilişkilidir. Bennis ve Nanus bu adımda özellikle sağlıklı bir organizasyonda liderin sergilediği dürüstlüğün güven duygusu oluşturduğunu ifade etmişlerdir (Erdoğruca, 2011: 53).

Güçlü Yanlarını Bilmek: Dönüştürücü liderler, sahip oldukları güçlü taraflarını ve zayıf yanlarını bilirler. Güçlü oldukları taraflarını zayıf yanlarından daha fazla vurgularlar. Sahip oldukları yeteneklerinin farkında olup liderlikleri ile organizasyon vizyonu arasında güçlü ve etkili bağ kurarlar. Bu bağlamda takipçilerinle de güvenli ve yakın etkileşim kurarak çift taraflı güven inşa ederler. Bu çift taraflı etkileşimin yaratılması dönüştürücü liderin sahip olduğu öz güven ve öz saygıya bağlıdır (Erdoğruca, 2011: 53).

2.24.4 Tichy ve Devanna Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Tichy ve Devanna organizasyonlardaki değişimin temelinde ve dönüşüm evresinde liderlerin nerede veya ne kadar etkili olduğunu belirlemeye çalışmışlardır. Hızla gelişen teknolojinin etkisiyle küresel rekabet ile birlikte insanlarda da sosyal ve kültürel alanlarda değişmektedir. Dolayısıyla organizasyonlarında değişmesi ve gelişmesi beklenmektedir. Tichy ve Devanna'a göre dönüşümü gerçekleştirmeyen organizasyonlar başarısızlığa mahkûm olurlar (Gökkaya, 2005: 11-12).

Tichy ve Devanna dönüştürücü liderlik ile ilgili yapmış oldukları çalışmayı üç perdeden oluşan drama olarak ele almışlardır. Oyun dönüştürücü drama paradokslarından oluşmaktadır. Bu paradokslar istikrar ile değişim arasındaki mücadele, gerçeğin ret edilmesi ile kabul edilmesi arasında mücadele, umut ve korku arasındaki mücadele, lider ve yönetici arasındaki mücadele olarak dört farklı kategori ele alınmıştır. Bu paradokslar, organizasyonların sürdürülebilirlikleri için aşılması gereken geleneksel ve bilinen şekilde

yenilik ve biçim arasındaki mücadelelerdir. Lider ile yönetici aralarındaki farklılıklar burada ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler var olan sistemin ve düzenin devam etmesini isterken, liderler değişimin peşinde koşmaktadır.

2.25 DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK BOYUTLARI

Bass dönüştürücü liderlik teorisini, Burns'ün çalışmasına dayanarak daha da geliştirmiştir. İlk etapta dönüştürücü liderliğin üç boyutunu tanımlamıştır. Bu boyutlar: İdealleştirilmiş etki, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgidir. İlerleyen dönemde Bass, diğer meslektaşları ile birlikte modeli revize ederek ilham verici motivasyon boyutunu ilave etmişlerdir.

İdealleştirilmiş Etki (Karizma): Karizmatik liderlik olarak da bilinen bu boyut; dönüştürücü liderlerin, takipçileri tarafından hayranlık ve saygı duyulan rol modelidir. Takipçileri ile özdeşleşen dönüştürücü lider, geleceğe yönelik bir vizyonun sembolü, güven inşası ve bütünlüğün sembolü olarak görülür. Takipçileri liderlerini taklit etmek isterler. Bu liderlerin vizyon ve amaç duyguları ayrıca risk almaya heveslidirler. Organizasyonun kritik sorunları karşısında radikal ve inovatif çözümler üretir. Diğer bir ifadeyle dönüştürücü liderler karizma ile takipçilerin hayranlıklarını ve saygısını kazanırken, rol model (İdealleştirilmiş etki) davranışlarıyla da saygı ve güvenlerini kazanır.

İlham Veren Motivasyon: İlham verici motivasyon boyutu, dönüştürücü liderlerin ilham verdiği, motive ettiği ve motive edilmiş takım ruhu atmosferini ifade etmektedir. Dönüştürücü liderler bu özelliği sayesinde takipçilerinin motive ederek coşkularını artırır. Kullandığı basit ve uygun bir dil ile takipçileriyle güvenilir ve akılcı iletişimi sayesinde oluşturduğu vizyona ikna eder, neyin başarılması gerektiği hakkında konuşur, hedeflere ulaşılacağına olan güvenini ifade ederek takipçilerin motivasyon ve öz-yeterlik düzeylerini artırır.

Entelektüel Teşvik: Dönüştürücü liderliğin bu boyutu zeka, rasyonellik ve mantık özelliklerini temsil etmektedir. Problem çözmede ustalığı ve takipçilerini de problem çözmeye teşvik etmesi ile karakterize edilir. Diğer bir ifadeyle dönüştürücü liderin ikna edici mantığını ifade etmektedir. Takipçiler bireysel hatalarıyla suçlanmaz ve aleni bir eleştiri yapılmaz. Takipçilerini sorunları ele alma ve çözüm bulmaları konusunda onlara yeni fikirler ve yaratıcı çözümler bulabilmeleri için entelektüel teşvikte bulunur. Ayrıca takipçilerini

alınmış kararları sorgulamaya ve sorunları yeniden çerçeveleyerek zorlu görevlerin üstesinden gelmeleri için teşvik eder. Dolayısıyla takipçilerinin yaratıcılığını geliştirmeleri için gerekli ortamı sağlar, yeni yaklaşımlar ve fikirler konusunda cesaretlendirir, farklı bakış açılarıyla sorunlara yeni ve değişik yöntemler bulmaları konusunda teşvik eder.

Bireyselleştirilmiş İlgi: Dönüştürücü liderliğin bu boyutu, liderin sahip olduğu rolünü, güçlü kurulan bire bir ilişkilerin, gelişme ve büyüme doğrultusunda takipçilerine koçluk yapmak olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle lider takipçilerinin kişisel gelişimleri için bire bir koçluk yapar. Dönüştürücü liderler kendi kişisel gelişimleri ile birlikte takipçilerinin de bireysel gelişimleri için onların endişelerine kulak verir, güçlü ve zayıf yönlerini geliştirmelerine yardımcı olarak sürekli bir takip ve geri bildirim sağlar. Dolayısıyla bu özelliği ile takipçilerine bireysel düzeyde önem verir, her birinin değerli ve önemli olduklarını hissettirir.

2.26 DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖNEMİ

Organizasyonların iç ve dış çevrelerinde birçok değişiklikler meydana gelmektedir. Çoğunlukla yöneticiler bu tehditkâr değişiklikleri fark edememektedir ve dolayısıyla organizasyonda olumsuz sonuçlar doğmaktadır. Bu noktada dönüştürücü liderler organizasyonda yaşanan bu iç ve dış çevredeki değişikliklerin farkına vararak yenilikçi çözümlerle düzenlemelere gider. Ayrıca takipçilerine yeni düzen ile ilgili bilgi verirken aynı zamanda bu değişiklikleri etkilime yeteneği ile motive eder, benimsemelerini sağlar ve başarılı performans sonuçlarına ulaştırır. Dönüştürücü liderlik tarzı özünde dönüşüme odaklı bir yaklaşım olduğundan, özellikle kriz dönemlerinde, istikrarsız çevrelerde, kurumsallaşamamış organizasyonlarda, analiz edebilme yeteneği düşük ve karmaşık yapıda oluşmuş organizasyonlarda ön plana çıkmaktadır. Ayrıca organizasyonların kuruluş ve gerileme dönemlerinde dönüştürücü liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Ataman, 2009: 564-565).

İlgili alan yazında yapılan araştırma sonuçlarına göre dönüştürücü liderler, takipçilerin, organizasyonun misyonuna çok daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdikleri, daha özverili çalışmaları konusunda motive edildikleri, liderlerine yüksek düzeyde güven duydukları, çalışma şartlarına daha uyumlu oldukları tespit edilmiştir. Diğer araştırma sonuçlarına göre; küresel düzeydeki organizasyonlarda liderlik incelendiğinde tüm dünyada liderlik yapısının benzer hale geldiği görülmüştür. Bu bağlamda farklı kültürlerde uygulamalar yapılmış;

dönüştürücü liderlik tarzının diğer liderlik tarzlarından çok daha fazla etkin olduğu ve tatmin sağladığı saptanmıştır (Ataman, 2009: 565).



3. YÖNTEM

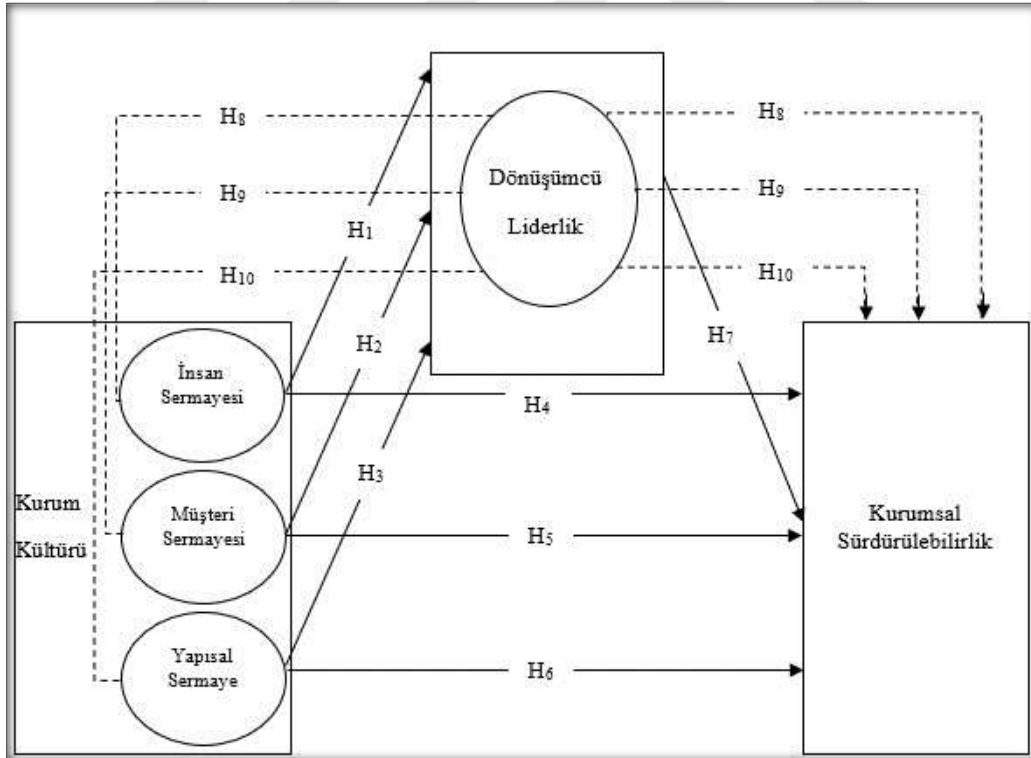
İncelemenin bu kısmında araştırmanın modeli ve hipotezler, bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi için çalışmada kullanılan ölçekler ile ilgili bilgiler verilmiştir.

3.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Bu çalışmada anket yöntemi kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır. Çalışma İstanbul ilinde İSKİ kurumunda çalışan bireylerin kurum kültürü ve sürdürülebilirlik algısında dönüşümcü liderliğin etkisini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, geçmişteki ve günümüzdeki durumu olduğu gibi ortaya çıkarmayı amaçlayan bir tarama modelidir. (Karasar, 2009).

Ayrıca çalışmada üç farklı ölçek kullanılmıştır. Üst ve orta düzey yöneticilerin kurum kültürü algıları ile sürdürülebilir kalite ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bu çalışma için aşağıdaki model geliştirilmiştir.



Şekil 3.1 Araştırmanın Modeli.

Yapısal eşitlik modeli bağlamında hipotezler belirlenmiştir. Bu hipotezlerin doğruluğu araştırma içerisinde test edilecektir.

H₁: Kurum kültürünün insan sermayesi alt boyutunun dönüşümcü liderlik üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₂: Kurum kültürünün müşteri sermayesi alt boyutunun dönüşümcü liderlik üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₃: Kurum kültürünün yapısal sermaye alt boyutunun dönüşümcü liderlik üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₄: Kurum kültürünün insan sermayesi alt boyutunun kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₅: Kurum kültürünün müşteri sermayesi alt boyutunun kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₆: Kurum kültürünün yapısal sermaye alt boyutunun kurumsal sürdürülebilirlik üstünde olumlu bir etkisi vardır.

H₇: Dönüşümcü liderliğin kurumsal sürdürülebilirlik üstünde olumlu bir etkisi vardır.

H₈: Kurum kültürünün insan sermayesi alt boyutunun kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin bir aracılık etkisi vardır.

H₉: Kurum kültürünün müşteri sermayesi alt boyutunun kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin bir aracılık etkisi vardır.

H₁₀: Kurum kültürünün yapısal sermaye alt boyutunun kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin bir aracılık etkisi vardır.

H₁₁: Katılımcıların kurum kültürü insan sermayesi algıları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₂: Katılımcıların kurum kültürü müşteri sermayesi algıları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₃: Katılımcıların kurum kültürü yapısal sermaye algıları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₄: Katılımcıların kurum kültürü insan sermayesi algıları arasında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₅: Katılımcıların kurum kültürü müşteri sermayesi algıları arasında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₆: Katılımcıların kurum kültürü yapısal sermaye algıları arasında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₇: Katılımcıların kurum kültürü insan sermayesi algıları arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₈: Katılımcıların kurum kültürü müşteri sermayesi algıları arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₉: Katılımcıların kurum kültürü yapısal sermaye algıları arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₀: Katılımcıların kurum kültürü insan sermayesi algıları arasında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₁: Katılımcıların kurum kültürü müşteri sermayesi algıları arasında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₂: Katılımcıların kurum kültürü yapısal sermaye algıları arasında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₃: Katılımcıların kurum kültürü insan sermayesi algıları arasında çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₄: Katılımcıların kurum kültürü müşteri sermayesi algıları arasında çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₅: Katılımcıların kurum kültürü yapısal sermaye algıları arasında çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₆: Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₇: Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları arasında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₈: Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları arasında medeni durum değişkenine

göre anlamlı bir farklılık vardır.

H₂₉: Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları arasında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H₃₀: Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları arasında çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır.

3.2 VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde yer alan İSKİ kurumunda beyaz yaka olarak çalışan bireyler oluşturmaktadır. Kurumda 2022 yılı verilerine göre 2840 kişi çalışmaktadır. Evrendeki kişi sayısına göre örneklem evrenin hesaplamak için “evrenden çekilen kişi sayısı bilinen örneklem büyüklüğü” formülünden yararlanılmıştır. Bu formül kullanılarak yapılan hesaplamalar sonucunda, çalışmadaki üst düzey ve orta düzey yönetici sayısının en az 567 kişi olması gerektiği sonucuna varılmıştır. Hipotezleri test etmek amacıyla analize tabi tutulmuş, sonuçlar yorumlanarak raporlanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri aşağıdaki Tablo 5.1’de sunulmuştur.

Tablo 3.1: Katılımcıların Demografik Verileri.

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet			
Kadın	249	43,8	36,9
Erkek	319	56,2	100
Yaş			
18-25 Yaş	147	25,8	25,8
26-35 Yaş	208	36,6	62,4
36-45 Yaş	132	23,2	85,6
46 Yaş ve Üstü	81	14,4	100
Medeni Durum			
Evli	334	58,8	58,8
Bekar	234	41,2	100
Eğitim Durumu			
Lise	279	49,1	49,1
Lisans	235	41,4	90,5
Lisansüstü	54	9,5	100
Kurumdaki Çalışma Süresi			
1-10 Yıl	273	48,0	48,0
11-20 Yıl	157	27,6	75,6
21 Yıl ve Üstü	138	24,4	100

Tablo 3.1’de çalışmaya katılan katılımcıların demografik bilgileri verilmiştir. Buna göre; katılımcıların 249 tanesi kadın (%43,8), 319 tanesi erkek bireylerdir (56,2). Katılımcıların yaş gruplarında ise 18-25 yaş aralığını 147 kişi (%25,8), 26-35 yaş aralığını 208 kişi (%36,6), 36-45 yaş aralığını 132 kişi (%23,2), 46 ve üstü yaşları ise 81 kişi (%14,4) oluşturmaktadır. Katılımcıların 334 tanesi evli (%58,8) 234 tanesi ise bekaardır (%41,2). Eğitim durumlarında ise 279 kişi lise mezunu (%49,1), 235 kişi lisans mezunu (%414,4) ve 54 kişi ise lisansüstü mezunu olduklarını belirtmiştir (%9,5). Katılımcıların kurumlarında çalıştıkları süreye bakıldığında 1-10 yıl arası çalışmakta olan 273 kişi (%48,0), 11-20 yıl arası çalışmakta olan 157 kişi (%27,6) ve 21 yıl ve üzeri süredir çalışmakta olan ise 138 kişi (%24,4) bulunmaktadır.

3.2.1 Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada belli bir bilgi birikimine ulaşmak amacıyla anket sistemi kullanılmıştır. Bu çalışma sistemiyle çok sayıdaki veri daha ekonomik ve hızlı olarak elde edilebilmektedir. Bu sistemle toplanan veriler standardize olduğundan dolayı veri analizleri daha kolay yapılabilir. Veri girişi için tüm alanlar zorunlu olduğundan hiçbir ifade boş bırakılmamıştır. Araştırmanın ilk bölümünde bireylerin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve kurumdaki görev süresi gibi demografik özelliklerini ölçen 5 adet soru yer almaktadır. Çalışmanın diğer bölümlerinde yer alan anketler aşağıda açıklanmıştır.

3.2.1.1 Kurum kültürü ölçeği

Ankette “Kurum Kültürü” ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Denison (1998) tarafından 1998 yılında geliştirilen ve 60 sorudan oluşan bu ölçek. 4 temel boyut olarak şekillenmiştir. Ancak bu ölçek yapısı Türkçe çevrildiğinde, ölçekte yer alan soruların tamamının kullanılması mümkün olmamıştır, çünkü yer alan sorular her kurumun kültür özelliklerinin göstergesidir. Bu nedenle Arafat’ın 2017 yılında doktora tezinde kullandığı kurum kültürü ölçeği çalışmaya dahil edilmiştir. Ölçek toplam 36 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek 5’li likert tipi olup, ölçeğin alt boyutları; “insan sermayesi (17 ifade), yapısal sermaye (7 ifade) ve müşteri sermayesi (12 ifade)” olarak belirlenmiştir. Tüm ölçek ifadeler Beşli Likert ölçeği üzerinden puanlanmıştır. “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum”. Yapı geçerliliğini ölçmek için varimax rotasyonlu temel bileşen analizi kullanılarak Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır.

Araştırmanın amacına uygun olarak Kaiser Meyer Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik

kriterleri ve Ölçütü ve Bartlett Küresellik Testi kullanılarak araştırma metaryalinin toplanmasında kullanılan ölçeğin açıklayıcı faktör analizine uygun veri hacmine sahip olup olmadığı ve analizin yeterliliği test edilmiştir. KMO testi ve Bartlett Küresellik testinin verileri tablo 3.2’de sunulmuştur.

Tablo 3.2 Kurum Kültürü Ölçeği KMO Testi İstatistikleri.

KMO Örneklem Yeterliliği Ölçütü		,908
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Kikare	15779,431
	Serbestlik Derecesi	561
	p	0,000

Tablo 3.2 incelendiğinde, ölçeğin KMO değeri 0,908 olduğu ve bu durumun faktör analizi için örneklem yeterliliğinin kabul edilebilir olduğu görülmüştür. Faktör analizinde değişkenler arasında yüksek korelasyon oranı istenmekte ve bu oran Bartlett Küresellik Testi ile ölçülmektedir. Bartlett’in Küresellik Testi p değerinin 0,05’ten küçük bulunmuştur. Ölçek ve yapı geçerliliğinin kabul edilebilmesi için KMO değerinin 0,60’tan büyük olması ve Bartlett testinin istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir (Kozak, 2015: 150). Başka bir değişle KMO ve Bartlett testi sonuçları göre örneklem büyüklüğü veri setinin faktör analizine için uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Her bir maddenin açıklanan toplam varyansa katkı yapabilmeleri bakımından her bir maddenin sahip olduğu katkı düzeyi 0.2’den daha büyük olması gerekmektedir (Büyüköztürk vd., 2013; Gürbüz ve Şahin, 2017).

Tablo 3.3: Kurum Kültürü Ölçeği Ortak Faktör Varyansı

	Initial	Extraction
KK01	1,000	,472
KK02	1,000	,456
KK03	1,000	,519
KK04	1,000	,534
KK05	1,000	,495
KK06	1,000	,534
KK07	1,000	,548
KK08	1,000	,532
KK09	1,000	,580
KK10	1,000	,513
KK11	1,000	,488
KK12	1,000	,421
KK13	1,000	,458
KK14	1,000	,500

Tablo 3.3: Kurum Kültürü Ölçeği Ortak Faktör Varyansı. (Devamı)

KK15	1,000	,472
KK16	1,000	,511
KK17	1,000	,461
KK18	1,000	,621
KK19	1,000	,691
KK20	1,000	,713
KK21	1,000	,693
KK22	1,000	,716
KK23	1,000	,704
KK24	1,000	,643
KK25	1,000	,594
KK26	1,000	,597
KK27	1,000	,709
KK28	1,000	,604
KK29	1,000	,533
KK30	1,000	,750
KK31	1,000	,779
KK32	1,000	,828
KK33	1,000	,762
KK34	1,000	,772

Tablo 3.3 incelendiğinde “KK35.” ve “KK36.” maddelerinin açıklanan toplam varyansa katkı düzeyi 0.2’den daha küçük olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Diğer her bir maddenin açıklanan toplam varyansa katkı düzeyi 0.2’den daha büyük olduğu için ortak faktör varyanslarının yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, 34 madde ortak varyanslarının tatmin edici paydaşlık değerlerine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.4: Kurum Kültürü Ölçeği Varyans Değeri Dağılımı.

Faktör	Özdeğerler			Yükler Karesinin Toplamının Çıkarımı		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif yüzde
1	13,619	40,057	40,057	13,619	40,057	40,057
2	3,997	11,756	51,813	3,997	11,756	51,813
3	2,585	7,603	59,416	2,585	7,603	59,416
4	1,330	3,911	63,327			
5	1,154	3,395	66,722			
6	1,095	3,220	69,943			
7	,914	2,687	72,630			
8	,748	2,200	74,829			
9	,714	2,099	76,928			
10	,685	2,015	78,942			
11	,618	1,818	80,760			
12	,592	1,742	82,502			
13	,547	1,607	84,109			
14	,524	1,540	85,649			
15	,479	1,407	87,056			
16	,432	1,272	88,328			

Tablo 3.4: Kurum Kültürü Ölçeği Varyans Değeri Dağılımı. (Devamı)

17	,395	1,162	89,491			
18	,368	1,082	90,573			
19	,359	1,056	91,628			
20	,317	,931	92,560			
21	,293	,863	93,423			
22	,270	,795	94,218			
23	,237	,697	94,915			
24	,233	,685	95,600			
25	,215	,633	96,232			
26	,207	,609	96,841			
27	,180	,528	97,369			
28	,159	,468	97,837			
29	,156	,459	98,296			
30	,145	,425	98,721			
31	,135	,399	99,119			
32	,129	,379	99,498			
33	,095	,279	99,777			
34	,076	,223	100,000			

Tablo 3.4 incelendiğinde ölçekte madde yüklerinin 3 faktörde toplandığı ve ölçeğin üç faktörlü olduğu görülmüştür. Bu faktörler araştırılmak istenilen etkinin %59,416'sını açıklayıcı niteliktedir. Açıklanan toplam varyansın tek boyutlu ölçeklerde en az %30, birden fazla boyutlu ölçeklerde en az %50 olması gerektiği ifade edilmiştir (Streiner, 1994). Bu kriter açısından düşünüldüğünde açıklanan toplam varyansın yeterli düzeyde olduğu görülmüştür.

“KK35.” ve “KK36.” maddeleri ölçekten çıkarıldıktan sonra ölçeğe ait faktör yük değeri tablo 3.5’de gösterilmiştir.

Tablo 3. 5: Kurum Kültürü Ölçeği Faktörü Yük Değerleri.

Ölçek Maddeleri	Faktör		
	İnsan Sermayesi	Müşteri Sermayesi	Yapısal Sermaye
KK01	,651		
KK02	,633		
KK03	,684		
KK04	,665		
KK05	,642		
KK06	,630		
KK07	,724		
KK08	,709		
KK09	,729		
KK10	,688		
KK11	,642		

Tablo 3.5: Kurum Kültürü Ölçeği Faktörü Yük Değerleri.(Devamı)

KK12	,600		
KK13	,617		
KK14	,592		
KK15	,592		
KK16	,622		
KK17	,571		
KK18		,753	
KK19		,799	
KK20		,796	
KK21		,774	
KK22		,769	
KK23		,826	
KK24		,778	
KK25		,735	
KK26		,696	
KK27		,795	
KK28		,713	
KK29		,657	
KK30			,803
KK31			,839
KK32			,870
KK33			,797
KK34			,833

Tablo 3.5 incelendiğinde ölçekte yer alan 17 maddenin insan sermayesi, 12 maddenin müşteri sermayesi, 5 maddenin yapısal sermaye faktöründe yer aldığı görülmüştür. Tüm faktör yüklerinde çapraz (binişik) yüklenme problemi olmaması için diğer boyuta kıyasla en az 0.1 birim fark olması gerekmektedir (Büyüköztürk vd., 2013; Gürbüz ve Şahin, 2017).

Tüm faktör yük değerleri arasında 0,1 birim fark olduğu ve faktör yüklerinde çapraz (binişik) yüklenme problemi olmadığı görülmüştür.

Doğrulayıcı faktör analizi için ölçek anketinden elde edilen veriler, AMOS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizde; standart ölçek uyum indeksi katsayıları, χ^2 (ki-kare) değerleri ve gözlenen değişkenlerin gizil değişkenler kullanılarak yapılan açıklamaları dikkate alınmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi kurum kültürü ölçeğinde test edildi. Model uyum değerleri Tablo 3.6’da gösterilmiştir.

Tablo 3.6: Kurum Kültürü Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.

Uyum İyiliği İndeksleri	Uyum İyiliği İndeks Değerleri	Kabul Edilebilir Değerler
Ki-kare (x2)	1973,76	
Serbestlik derecesi (df)	519	
Ki-kare/serbestlik derecesi (x2 /df)	3,803	1-5
RMSEA	0,075	$0,01 \leq RMSEA \leq 0,08$
NFI	0,881	$0,80 \leq NFI \leq 0,97$
RFI	0,863	$0,80 \leq RFI \leq 0,97$
CFI	0,906	$0,80 \leq CFI \leq 0,97$
GFI	0,819	$0,80 \leq GFI \leq 0,97$

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre 34 maddeden oluşan kurum kültürü ölçeğinin uyum iyiliği değerleri; Ki-kare/serbestlik derecesinin 3,803 olduğu; yaklaşık hataların ortalama karekökünün (RMSEA) 0,075 olduğu; normlaştırılmış uyum indeksinin (NFI) 0,881 olduğu; göreceli uyum indeksinin (RFI) 0,863 olduğu; karşılaştırmalı uyum katsayısının (CFI) 0,906 olduğu; uyum iyiliği indeksinin (GFI) 0,819 olduğu ve bu değerlerin modelin iyi bir uyum sağladığı görüldü. Sonuç olarak, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçek değişkenlerinin kabul edilebilirliğinin istenilen düzeyde olduğu görülmüştür.

Çalışmada kullanılan ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizleri kullanılmıştır. Puan güvenilirliğini değerlendirmek için her ölçeğe Cronbach alfa analizi uygulanmıştır.

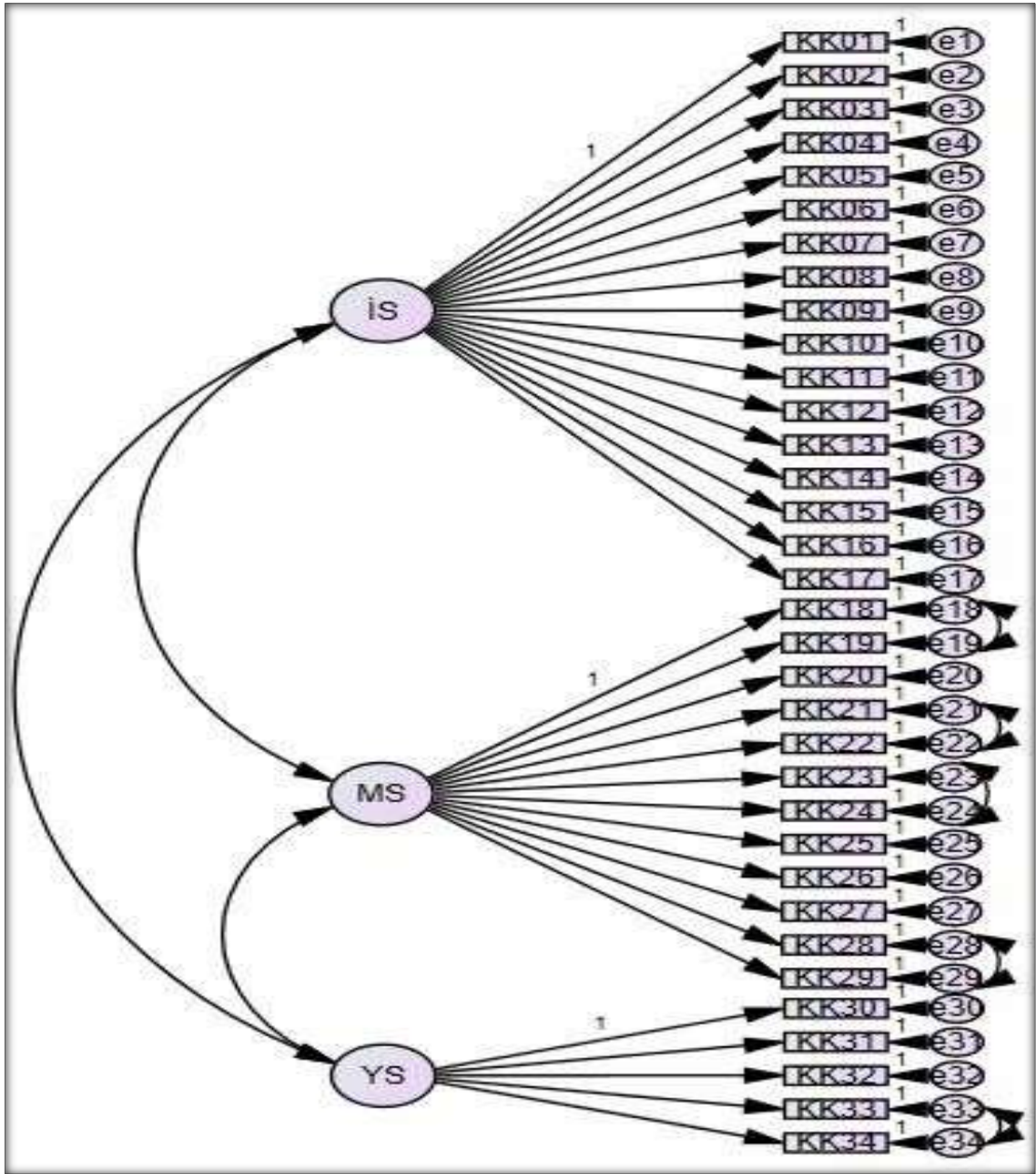
Tablo 3.7: Kurum Kültürü Ölçeği Ölçüm Modeli.

Faktör	Faktör Maddeleri	Faktörü Yüğü	CA	CR	AVE
İnsan Sermayesi	KK01	0,617	0,93	0,93	0,53
	KK02	0,632			
	KK03	0,690			
	KK04	0,719			
	KK05	0,690			
	KK06	0,691			
	KK07	0,688			
	KK08	0,675			
	KK09	0,729			
	KK10	0,684			
	KK11	0,649			
	KK12	0,616			
	KK13	0,656			
	KK14	0,682			

Tablo 3.7: Kurum Kültürü Ölçeği Ölçüm Modeli.(Devamı)

	KK15	0,671			
	KK16	0,686			
	KK17	0,658			
Müşteri Sermayesi	KK18	0,741	0,95	0,95	0,59
	KK19	0,795			
	KK20	0,814			
	KK21	0,793			
	KK22	0,788			
	KK23	0,782			
	KK24	0,750			
	KK25	0,750			
	KK26	0,755			
	KK27	0,825			
	KK28	0,733			
	KK29	0,683			
Yapısal Sermaye	KK30	0,859	0,94	0,93	0,53
	KK31	0,897			
	KK32	0,917			
	KK33	0,807			
	KK34	0,792			

Tablo 3.7 incelendiğinde, Composite Reliability (CR) modelin yapısal güvenirliğini göstermektedir. Composite Reliability (CR) değerlerinin 0,70 veya bu değerden büyük olması gerekmektedir (Doğan, 2019). Kullanılan kurum kültürü ölçeğinin geçerlik ve güvenirliği ile araştırma ölçeğindeki tüm değişkenler için Composite Reliability (CR) değerleri 0.70'in üzerinde olduğu, faktörlerdeki ifadelerinin ve modelin yapı güvenirliğinin olduğu görülmüştür. Yakınsama geçerliliği için modelin AVE (Average Variance Extracted) değerlerine bakılır. AVE değerinin 0,50'den büyük olması gerekmektedir (Doğan, 2019). AVE değerinin belirtilen değerin üzerinde olduğu ve modelin yakınsama geçerliliği olduğu görülmüştür. Her bir ölçek yapısı için Cronbach alfa değerlerinin 0,70'den büyük olması ölçek maddelerinin gerekli iç tutarlılığı gösterdiği görülmüştür.



Şekil 3.2: Kurum Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diyagramı

Örnek ölçek uygulaması başarıyla tamamlandıktan sonra ortaya çıkan veriler elektronik ortamda analiz edilmeden önce, kurumsal sürdürülebilirlik ölçeğinin, dönüşümcü liderlik ölçeğinin ve kurum kültürü ölçeğinin uygun doldurulup doldurulmadığı kontrol edilmiştir. Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği, dönüşümcü liderlik ölçeği ve kurum kültürü ölçeğiyle toplanan verilerin analiz sonuçlarının bilimsel olarak açıklanabilmesi amacıyla nicel veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) istatistik programına girilmiştir. Araştırmada toplanan veriler SPSS for Windows 22.0 programı yardımıyla

analiz edilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygulanabilirliği çarpıklık, basıklık ve standart hata değerleri kullanılarak belirlendi.

Tablo 3.8: Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeğine, Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine ve Kurum Kültürü Ölçeğine Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.

Ölçek	Faktör	N	Çarpıklık		Basıklık	
			Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
Kurum Kültürü Ölçeği	İnsan Sermayesi	568	-,373	,103	-,579	,205
	Müşteri Sermayesi	568	-,554	,103	-,412	,205
	Yapısal Sermaye	568	-,431	,103	-,935	,205
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Dönüşümcü Liderlik	568	-,277	,103	-1,063	,205
Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği	Kurumsal Sürdürülebilirlik	568	-,090	,103	-0,009	,205

Tablo 3.8 incelendiğinde, kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği, dönüşümcü liderlik ölçeği ve kurum kültürü ölçek puanlarının çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanarak normal dağılım gösterip göstermediği kontrol edildi. Bu değerlerin ± 2 aralığında bulunması normal dağılım için yeterli kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2010). Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği, dönüşümcü liderlik ölçeği ve kurum kültürü ölçeğiyle elde edilen veriler için hesaplanan değerlerin belirtilen aralıkta yer aldığı ve normal dağılım gösterdiği görülmüştür.

Katılımcıların dönüşümcü liderlik ölçeği ve kurum kültürü ölçeği puanları arasındaki ilişkinin tespiti için parametrik testlerden bağımsız örneklem t testi ve ANOVA testi ile analiz edilerek karşılaştırmalar yapılmıştır.

3.2.1.2 Dönüşümcü liderlik ölçeği

Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek “Dönüşümcü Liderlik” ölçeğidir. Bu ölçek 2014 yılında yapılan yüksek lisans tezinde Toker tarafından geliştirilmiştir. Ölçek toplamda 23 sorudan oluşmaktadır. Ölçek 5’li likert tipi olup, “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sıralanmaktadır. Yapı geçerliğini ölçmek için varimax rotasyonlu temel bileşen analizini kullanılarak Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulandı.

Kaiser Meyer Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik kriterleri ve Bartlett Küresellik Testi kullanılarak çalışmanın amacına uygun olarak, araştırma materyalinin toplanmasında kullanılan ölçeğin yeterli miktarda veri içerip içermediği ve materyalin çalışmaya

uygunluğu test edilmiştir. KMO testi ve uygunluk kriterleri tablo 5.8’de gösterilmiştir.

Tablo 3.9: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği KMO Testi İstatistikleri.

KMO Örneklem Yeterliliği Ölçütü		,970
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Kikare	10907,606
	Serbestlik Derecesi	153
	P	0,000

Tablo 3.9 incelendiğinde, ölçeğin KMO değeri 0,970 olduğu ve bu durumun faktör analizi için örneklem yeterliliğinin kabul edilebilir olduğu görülmüştür. Faktör analizinde değişkenler arasında yüksek korelasyon oranı istenmekte ve bu oran Bartlett Küresellik Testi ile ölçülmektedir. Bartlett Küresellik Testi p değerinin 0,05’ten küçük olduğu ortaya çıkmıştır. Ölçek ve yapı geçerliliğinin kabu edilebilmesi için KMO değerinin 0,60’tan büyük olması ve Bartlett testinin istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir (Kozak, 2015: 150). Başka bir deyişle, KMO ve Bartlett testi sonuçları göre örneklem büyüklüğü veri setinin faktör analizine için uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Her bir maddenin açıklanan toplam varyansa katkı yapabilmeleri bakımından her bir maddenin sahip olduğu katkı düzeyi 0.2’den daha büyük olması gerekmektedir (Büyüköztürk vd., 2013; Gürbüz & Şahin, 2017).

Tablo 3.10: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Ortak Faktör Varyansı.

	Initial	Extraction
DL01	1,000	,659
DL02	1,000	,710
DL03	1,000	,777
DL04	1,000	,736
DL05	1,000	,723
DL06	1,000	,763
DL07	1,000	,745
DL08	1,000	,774
DL09	1,000	,616
DL10	1,000	,570
DL11	1,000	,528
DL12	1,000	,632
DL18	1,000	,642
DL19	1,000	,706
DL20	1,000	,772
DL21	1,000	,738
DL22	1,000	,722
DL23	1,000	,756

Tablo 5.10 incelendiğinde “DL13.”, “DL14.”, “DL15.”, “DL16.” ve “DL17.” Maddelerinin açıklanan toplam varyansa katkı düzeyi 0.2’den daha küçük olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Diğer her bir maddenin açıklanan toplam varyansa katkı düzeyi 0.2’den daha büyük olduğu için ortak faktör varyanslarının yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, 18 madde ortak varyanslarının tatmin edici paydaşlık değerlerine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

“DL13.”, “DL14.”, “DL15.”, “DL16.” ve “DL17.” maddeleri ölçekten çıkarıldıktan sonra ölçeğin faktörlerine ilişkin varyans değeri tablo 3.11’da gösterilmiştir.

Tablo 3.11: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Varyans Değeri Dağılımı.

Faktör	Özdeğerler			Yükler Karesinin Toplamının Çıkarımı		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif yüzde
1	12,569	69,826	69,826	12,569	69,826	69,826
2	,847	4,703	74,530			
3	,736	4,091	78,620			
4	,445	2,471	81,091			
5	,430	2,390	83,481			
6	,374	2,077	85,558			
7	,329	1,830	87,388			
8	,297	1,648	89,036			
9	,270	1,498	90,534			
10	,265	1,475	92,009			
11	,245	1,360	93,368			
12	,233	1,292	94,660			
13	,199	1,103	95,763			
14	,175	,970	96,733			
15	,170	,946	97,679			
16	,156	,864	98,543			
17	,142	,790	99,333			
18	,120	,667	100,000			

Tablo 3.11 incelendiğinde ölçekte madde yüklerinin tek faktörde toplandığı ve ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Bu faktörler araştırılmak istenilen etkinin %69,26’sını açıklayıcı niteliktedir. Açıklanan toplam varyansın tek boyutlu ölçeklerde en az %30, birden fazla boyutlu ölçeklerde en az %50 olması gerektiği ifade edilmiştir (Streiner, 1994). Bu kriter açısından düşünüldüğünde açıklanan toplam varyansın yeterli düzeyde olduğu görülmüştür.

“DL13.”, “DL14.”, “DL15.”, “DL16.” ve “DL17.” maddeleri ölçekten çıkarıldıktan sonra

ölçeğe ait faktör yük değeri tablo 3.12’de gösterilmiştir.

Tablo 3.12: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Faktörü Yük Değerleri.

Ölçek Maddeleri	Faktör
	Dönüşümcü Liderlik
DL01	,812
DL02	,842
DL03	,881
DL04	,858
DL05	,850
DL06	,874
DL07	,863
DL08	,880
DL09	,785
DL10	,755
DL11	,727
DL12	,795
DL18	,801
DL19	,840
DL20	,879
DL21	,859
DL22	,850
DL23	,870

Tablo 3.12 incelendiğinde ölçekte yer alan 18 maddenin dönüşümcü liderlik faktöründe yer aldığı görülmüştür. Tüm faktör yüklerinde çapraz (binişik) yüklenme problemi olmaması için diğer boyuta kıyasla en az 0.1 birim fark olması gerekmektedir (Büyüköztürk vd., 2013; Gürbüz & Şahin, 2017). Tüm faktör yük değerleri arasında 0,1 birim fark olduğu ve faktör yüklerinde çapraz (binişik) yüklenme problemi olmadığı görülmüştür.

Doğrulayıcı faktör analizi için ölçek çalışmasından çıkan sonuçlar, AMOS programıyla analiz edilmiştir. Yapılan analizde; ölçeğin uyum indekslerine, χ^2 (ki-kare) değerlerine ve gizil değişkenlerin gözlenen değişkenleri açıklama durumuna ilişkin standart katsayılar dikkate alınmıştır.

Dönüşümcü liderlik ölçeğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Model uyum değerleri Tablo 3.13’de gösterilmiştir.

Tablo 3.13: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.

Uyum İyiliği İndeksleri	Uyum İyiliği İndeks Değerleri	Kabul Edilebilir Değerler
Ki-kare (x2)	383,984	
Serbestlik derecesi (df)	130	
Ki-kare/serbestlik derecesi (x2 /df)	3,728	1-5
RMSEA	0,071	$0,01 \leq RMSEA \leq 0,08$
NFI	0,921	$0,80 \leq NFI \leq 0,97$
RFI	0,907	$0,80 \leq RFI \leq 0,97$
CFI	0,932	$0,80 \leq CFI \leq 0,97$
GFI	0,844	$0,80 \leq GFI \leq 0,97$

Doğrulamalı faktör analizi sonuçlarına göre 18 maddeden oluşan dönüşümcü liderlik ölçeğinin uyum iyiliği değerleri; Ki-kare/serbestlik derecesinin 3,728 olduğu; yaklaşık hataların ortalama karekökünün (RMSEA) 0,071 olduğu; normlaştırılmış uyum indeksinin (NFI) 0,921 olduğu; göreceli uyum indeksinin (RFI) 0,907 olduğu; karşılaştırmalı uyum katsayısının (CFI) 0,932 olduğu; uyum iyiliği indeksinin (GFI) 0,844 olduğu ve bu değerlerin modelin iyi bir uyuma sahip olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, doğrulamalı faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan değişkenlerin kabul edilebilirliklerinin istenilen değer aralığında olduğu görülmüştür.

Çalışmada kullanılan ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için doğrulamalı faktör analizleri kullanılmıştır. Puan güvenilirliğini değerlendirmek için her ölçeğe Cronbach alfa analizi uygulanmıştır.

Tablo 3.14: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Ölçüm Modeli.

Faktör	Faktör Maddeleri	Faktörü Yüğü	CA	CR	AVE
Dönüşümcü Liderlik	DL01	0,802	0,97	0,97	0,68
	DL02	0,838			
	DL03	0,879			
	DL04	0,856			
	DL05	0,854			
	DL06	0,874			
	DL07	0,860			
	DL08	0,880			
	DL09	0,767			
	DL10	0,735			
	DL11	0,695			
	DL12	0,763			

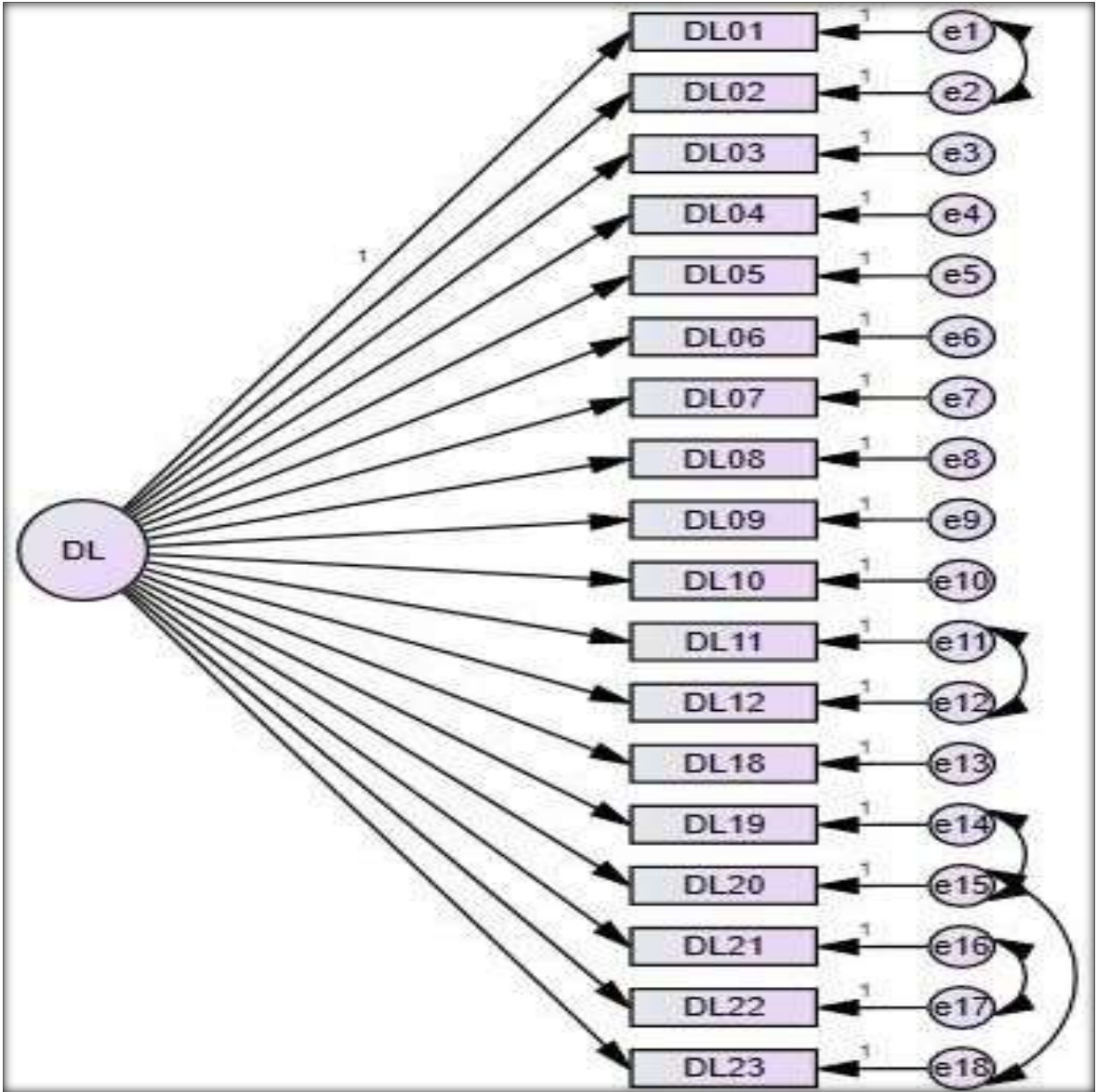
Tablo 3.14: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Ölçüm Modeli. (Devamı)

	DL18	0,782			
	DL19	0,817			
	DL20	0,857			
	DL21	0,834			
	DL22	0,828			
	DL23	0,857			

Tablo 3.14 incelendiğinde, Composite Reliability (CR) modelin yapısal güvenirliğini göstermektedir. Composite Reliability (CR) değerlerinin 0,70 veya bu değerden büyük olması gerekmektedir (Doğan, 2019). Kullanılan dönüşümcü liderlik ölçeğinin geçerlik ve güvenirliği ile araştırma ölçeğindeki tüm değişkenler için Composite Reliability (CR) değerleri 0.70'in üzerinde olduğu, faktörlerdeki ifadelerinin ve modelin yapı güvenirliğinin olduğu görülmüştür. Yakınsama geçerliliği için modelin AVE (Average Variance Extracted) değerlerine bakılır. AVE değerinin 0,50'den büyük olması gerekmektedir (Doğan, 2019). AVE değerinin belirtilen değerin üzerinde olduğu ve modelin yakınsama geçerliliği olduğu görülmüştür. Her bir ölçek yapısı için Cronbach alfa değerlerinin 0,70'den büyük olması ölçek maddelerinin gerekli iç tutarlılığı gösterdiği görülmüştür.

3.2.1.3 Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği

Araştırmada “Kurumsal Sürdürülebilirlik” ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek 2020 yılında Sezen Gültekin ve Argon tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 39 sorudan oluşmaktadır. Ölçek 5’li likert tipi olup, “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sıralanmaktadır. Yapı geçerliliğini ölçmek için varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi kullanılarak Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır.



Şekil 3.3: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diyagramı.

Araştırmanın amacına uygun olarak Kaiser Meyer Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği kriterleri ve Bartlett Küresellik Testi kullanılarak araştırma materyalinin toplanmasında kullanılan ölçeğin yeterli miktarda veri içerip içermediği ve materyalin çalışmaya uygunluğu test edilmiştir. KMO testine ve Yeterliliği Ölçütü ve Bartlett Küresellik Testi ait istatistiki veriler tablo 3.15’de gösterilmiştir.

Tablo 3.15: Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği KMO Testi İstatistikleri.

KMO Örneklem Yeterliliği Ölçütü		0,957
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Kikare	17086,308
	Serbestlik Derecesi	741
	p	0,000

Tablo 3.15 incelendiğinde, ölçeğin KMO değeri 0,957 olduğu ve bu durumun faktör analizi için örneklem yeterliliğinin kabul edilebilir olduğu görülmüştür. Faktör analizinde değişkenler arasında yüksek korelasyon oranı istenmekte ve bu oran Bartlett Küresellik Testi ile ölçülmektedir. Bartlett Küresellik Testi p değerinin 0,05'ten küçük olduğu ortaya çıkmıştır. Ölçek ve yapı geçerliliğinin kabul edilebilmesi için KMO değerinin 0,60'tan büyük olması ve Bartlett testinin istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir (Kozak, 2015: 150). Başka bir deyişle, KMO ve Bartlett testi sonuçlarına göre örneklem büyüklüğü veri setinin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Her bir maddenin açıklanan toplam varyansa katkı yapabilmeleri bakımından her bir maddenin sahip olduğu katkı düzeyi 0.2'den daha büyük olması gerekmektedir (Büyüköztürk vd., 2013; Gürbüz & Şahin, 2017).

Tablo 3.16: Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği Ortak Faktör Varyansı.

	Initial	Extraction
KS01	1,000	,377
KS02	1,000	,556
KS03	1,000	,553
KS04	1,000	,467
KS05	1,000	,486
KS06	1,000	,508
KS07	1,000	,499
KS08	1,000	,563
KS09	1,000	,526
KS10	1,000	,557
KS12	1,000	,491
KS13	1,000	,555
KS14	1,000	,520
KS15	1,000	,514
KS16	1,000	,457
KS17	1,000	,584
KS18	1,000	,589
KS19	1,000	,572

Tablo 3.16: Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği Ortak Faktör Varyansı. (Devamı)

KS20	1,000	,613
KS21	1,000	,488
KS22	1,000	,599
KS23	1,000	,526
KS24	1,000	,548
KS25	1,000	,508
KS26	1,000	,511
KS27	1,000	,545
KS28	1,000	,471
KS29	1,000	,442
KS30	1,000	,500
KS31	1,000	,428
KS32	1,000	,515
KS33	1,000	,441
KS34	1,000	,387
KS35	1,000	,286
KS36	1,000	,237
KS37	1,000	,332
KS38	1,000	,431
KS39	1,000	,398

Tablo 3.16 incelendiğinde “KS11.” maddenin açıklanan toplam varyansa katkı düzeyi 0.2’den daha küçük olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Diğer her bir maddenin açıklanan toplam varyansa katkı düzeyi 0.2’den daha büyük olduğu için ortak faktör varyanslarının yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, 38 madde ortak varyanslarının tatmin edici paydaşlık değerlerine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

“KS11.” madde ölçekten çıkarıldıktan sonra ölçeğin faktörlerine ilişkin varyans değeri tablo 3.17’de gösterilmiştir.

Tablo 3.17: Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği Varyans Değeri Dağılımı.

Faktör	Özdeğerler			Yükler Karesinin Toplamının Çıkarımı		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif yüzde
1	18,579	48,892	48,892	18,579	48,892	48,892
2	2,412	6,348	55,240			
3	1,462	3,848	59,088			
4	1,229	3,235	62,323			
5	1,113	2,929	65,252			
6	,955	2,512	67,764			
7	,885	2,330	70,094			
8	,784	2,062	72,156			
9	,718	1,888	74,044			
10	,653	1,719	75,763			
11	,634	1,668	77,431			
12	,607	1,597	79,028			
13	,556	1,463	80,491			
14	,510	1,342	81,833			
15	,494	1,301	83,134			
16	,476	1,253	84,386			
17	,443	1,166	85,552			
18	,435	1,144	86,696			
19	,399	1,050	87,745			
20	,383	1,007	88,753			
21	,363	,954	89,707			
22	,345	,908	90,615			
23	,331	,872	91,487			
24	,305	,802	92,289			
25	,299	,788	93,076			
26	,285	,750	93,826			
27	,265	,697	94,522			
28	,235	,619	95,141			
29	,229	,604	95,745			
30	,216	,569	96,314			
31	,209	,551	96,865			
32	,201	,530	97,395			
33	,189	,497	97,892			
34	,176	,463	98,355			
35	,171	,450	98,805			
36	,161	,424	99,229			
37	,156	,410	99,639			
38	,137	,361	100,000			

Tablo 3.17 incelendiğinde ölçekte madde yüklerinin tek faktörde toplandığı ve ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Bu faktörler araştırılmak istenilen etkinin

%48,892'sini açıklayıcı niteliktedir. Açıklanan toplam varyansın tek boyutlu ölçeklerde en az %30, birden fazla boyutlu ölçeklerde en az %50 olması gerektiği ifade edilmiştir (Streiner, 1994). Bu kriter açısından düşünüldüğünde açıklanan toplam varyansın yeterli düzeyde

olduğu görülmüştür.

“KS11.” madde ölçekten çıkarıldıktan sonra ölçeğe ait faktör yük değeri tablo 3.18’de gösterilmiştir.

Tablo 3.18: Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği Faktörü Yük Değerleri.

Ölçek Maddeleri	Faktör
	Kurumsal Sürdürülebilirlik
KS01	,614
KS02	,746
KS03	,744
KS04	,684
KS05	,697
KS06	,713
KS07	,706
KS08	,751
KS09	,725
KS10	,746
KS12	,701
KS13	,745
KS14	,721
KS15	,717
KS16	,676
KS17	,764
KS18	,767
KS19	,756
KS20	,783
KS21	,698
KS22	,774
KS23	,725
KS24	,740
KS25	,713
KS26	,715
KS27	,738
KS28	,686
KS29	,665
KS30	,707
KS31	,654
KS32	,718
KS33	,664
KS34	,622
KS35	,534
KS36	,487
KS37	,576
KS38	,656
KS39	,631

Tablo 3.18 incelendiğinde ölçekte yer alan 38 maddenin kurumsal sürdürülebilirlik faktöründe yer aldığı görülmüştür. Tüm faktör yüklerinde çapraz (binişik) yüklenme problemi olmaması için diğer boyuta kıyasla en az 0.1 birim fark olması gerekmektedir

(Büyüköztürk vd., 2013; Gürbüz & Şahin, 2017). Tüm faktör yük değerleri arasında 0,1 birim fark olduğu ve faktör yüklerinde çapraz (binişik) yüklenme problemi olmadığı görülmüştür.

Doğrulayıcı faktör analizi için ölçek çalışmasından elde edilen veriler, AMOS programıyla analiz edilmiştir. Yapılan analizde; ölçeğin uyum indekslerine, χ^2 (ki-kare) değerlerine ve gizil değişkenlerin gözlenen değişkenleri açıklama durumuna ilişkin standart katsayılar dikkate alınmıştır.

Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Model uyum değerleri Tablo 3.19’da gösterilmiştir.

Tablo 3.19: Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.

Uyum İyiliği İndeksleri	Uyum İyiliği İndeks Değerleri	Kabul Edilebilir Değerler
Ki-kare (χ^2)	2438,04	
Serbestlik derecesi (df)	660	
Ki-kare/serbestlik derecesi (χ^2 /df)	3,694	1-5
RMSEA	0,076	$0,01 \leq RMSEA \leq 0,08$
NFI	0,845	$0,80 \leq NFI \leq 0,97$
RFI	0,829	$0,80 \leq RFI \leq 0,97$
CFI	0,874	$0,80 \leq CFI \leq 0,97$
GFI	0,876	$0,80 \leq GFI \leq 0,97$

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre 38 maddeden oluşan kurumsal sürdürülebilirlik ölçeğinin uyum iyiliği değerleri; Ki-kare/serbestlik derecesinin 3,694 olduğu; yaklaşık hataların ortalama karekökünün (RMSEA) 0,076 olduğu; normlaştırılmış uyum indeksinin (NFI) 0,845 olduğu; göreceli uyum indeksinin (RFI) 0,829 olduğu; karşılaştırmalı uyum katsayısının (CFI) 0,874 olduğu; uyum iyiliği indeksinin (GFI) 0,876 olduğu ve bu değerlerin modelin iyi bir uyuma sahip olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan değişkenlerin kabul edilebilirliklerinin istenilen değer aralığında olduğu görülmüştür.

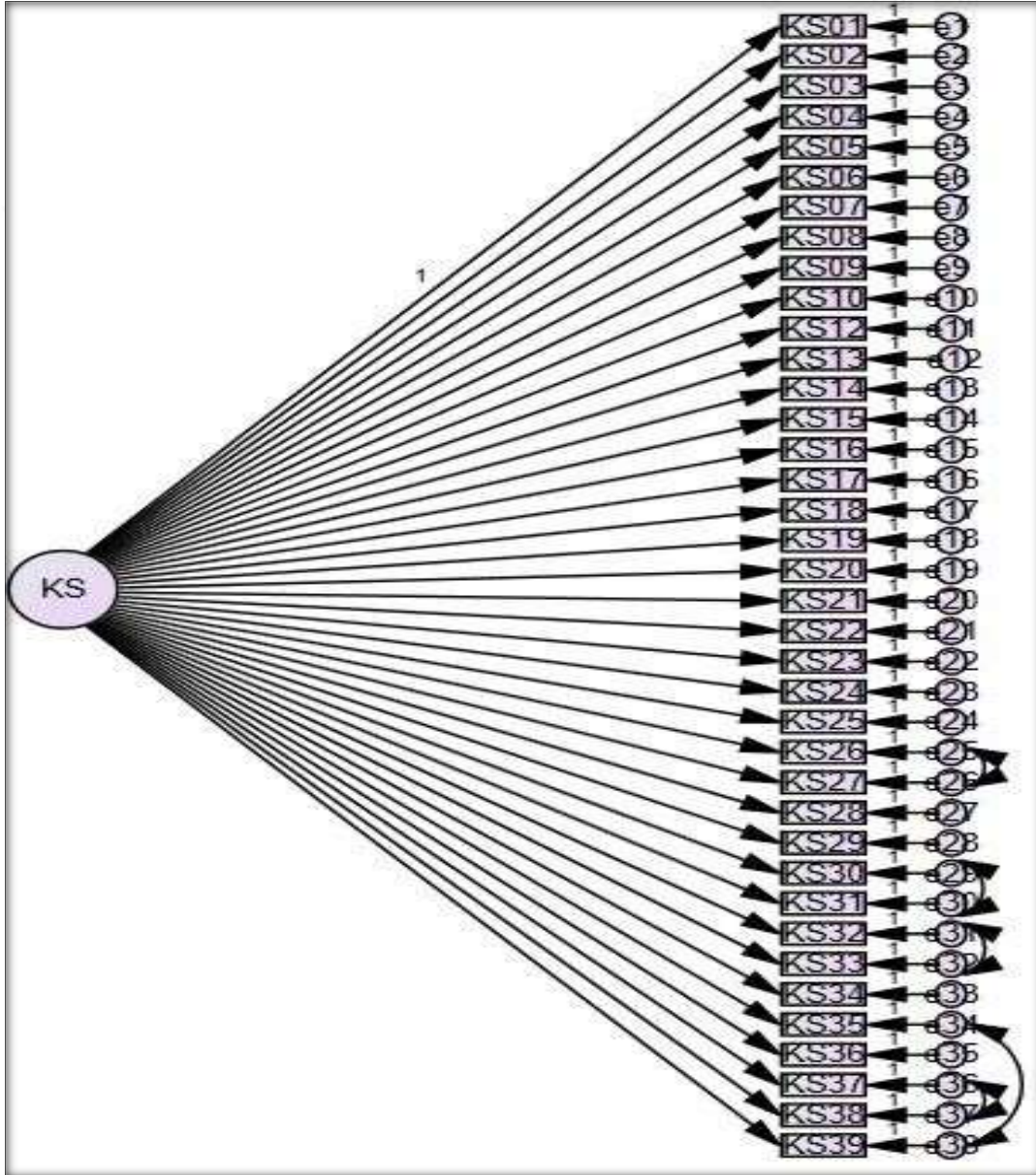
Çalışmada kullanılan ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizleri kullanılmıştır. Puan güvenilirliğini değerlendirmek için her ölçeğe Cronbach alfa analizi uygulanmıştır.

Tablo 3.20: Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği Ölçüm Modeli.

Faktör	Faktör Maddeleri	Faktörü Yüğü	CA	CR	AVE
Kurumsal Sürdürülebilirlik	KS01	0,614	0,97	0,97	0,52
	KS02	0,746			
	KS03	0,744			
	KS04	0,684			
	KS05	0,697			
	KS06	0,713			
	KS07	0,706			
	KS08	0,751			
	KS09	0,725			
	KS10	0,746			
	KS12	0,701			
	KS13	0,745			
	KS14	0,721			
	KS15	0,717			
	KS16	0,676			
	KS17	0,764			
	KS18	0,767			
	KS19	0,756			
	KS20	0,783			
	KS21	0,698			
	KS22	0,774			
	KS23	0,725			
	KS24	0,740			
	KS25	0,713			
	KS26	0,715			
	KS27	0,738			
	KS28	0,686			
	KS29	0,665			
	KS30	0,707			
	KS31	0,654			
	KS32	0,718			
	KS33	0,664			
	KS34	0,622			
	KS35	0,534			
	KS36	0,487			
	KS37	0,576			
	KS38	0,656			
	KS39	0,631			

Tablo 3.20 incelendiğinde, Composite Reliability (CR) modelin yapısal güvenilirliğini göstermektedir. Composite Reliability (CR) değerlerinin 0,70 veya bu değerden büyük olması gerekmektedir (Doğan, 2019). Kullanılan kurumsal sürdürülebilirlik ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliği ile araştırma ölçeğindeki tüm değişkenler için Composite Reliability (CR) değerleri 0.70'in üzerinde olduğu, faktörlerdeki ifadelerinin ve modelin yapı

güvenirliğinin olduğu görülmüştür. Yakınsama geçerliliği için modelin AVE (Average Variance Extracted) değerlerine bakılır. AVE değerinin 0,50'den büyük olması gerekmektedir (Doğan, 2019). AVE değerinin belirtilen değerin üzerinde olduğu ve modelin yakınsama geçerliliği olduğu görülmüştür. Her bir ölçek yapısı için Cronbach alfa değerlerinin 0,70'den büyük olması ölçek maddelerinin gerekli iç tutarlılığı gösterdiği görülmüştür.



Şekil 3.4: Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diyagramı.

4. BULGULAR

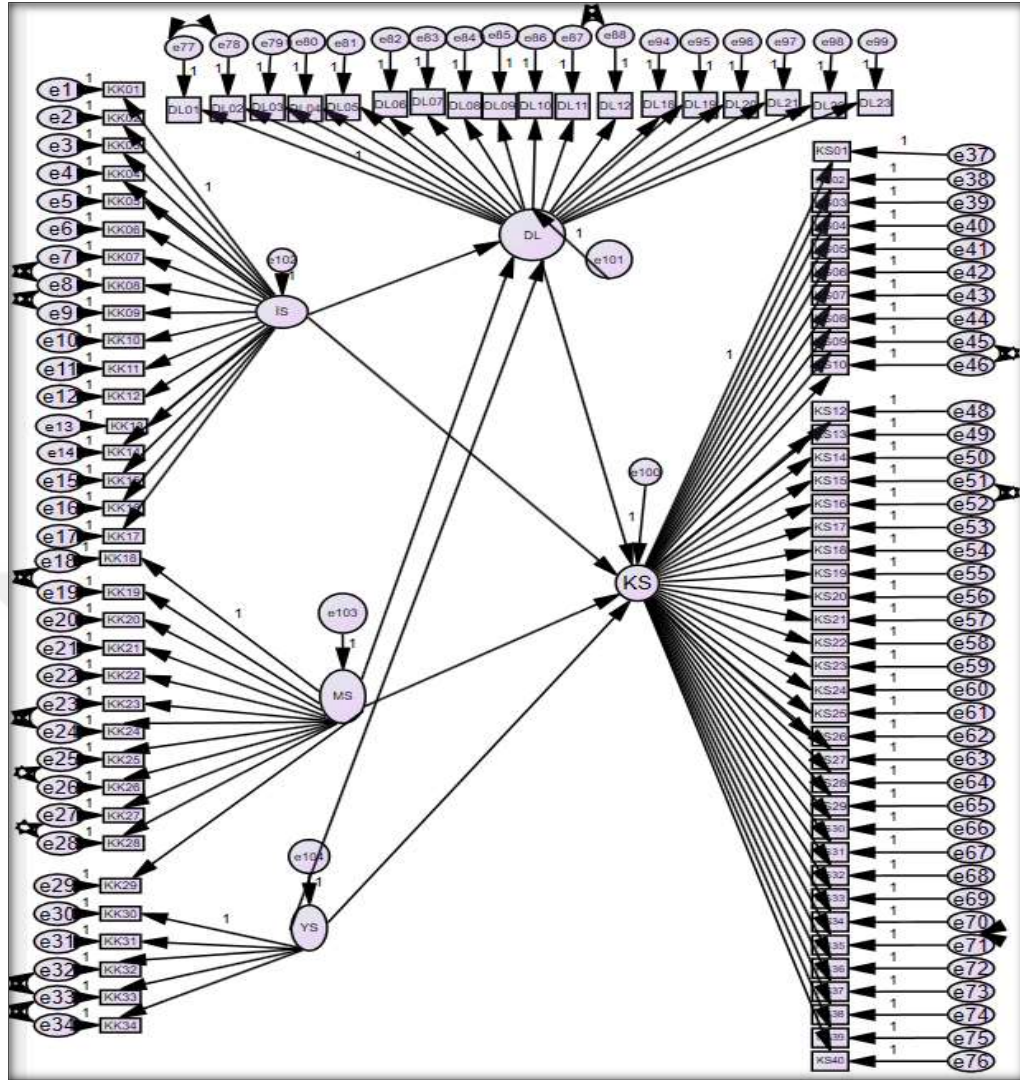
İncelemeler başarıyla tamamlandıktan sonra ortaya çıkan neticeler değerlendirilmeden önce, kurumsal sürdürülebilirlik ölçeğinin, dönüşümcü liderlik ölçeğinin ve kurum kültürü ölçeğinin uygun doldurulup doldurulmadığı kontrol edilmiştir. Kurumsal sürdürülebilirlik ölçeği, dönüşümcü liderlik ölçeği ve kurum kültürü ölçeğiyle toplanan verilerin analiz neticelerinin bilimsel olarak açıklanabilmesi amacıyla nicel veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) istatistik programına girilmiştir. Araştırmada toplanan veriler SPSS for Windows 22.0 için SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygulanabilirliği çarpıklık, basıklık ve standart hata değerleri kullanılarak belirlenmiştir.

Bu bölümde, araştırmaya katılanlara uygulanan veri toplama ölçeğinden veri analizi neticeleri yer almaktadır. Elde edilen neticeler tablolara dönüştürülerek açıklanmıştır.

Ölçüm modelinin madde ve yapı güvenirliğini, yakınsama ve ayırsama geçerliliğini sağladığı sonucuna ulaştıktan yapısal eşitlik modeli yapılmıştır. Yapısal modelde temelde 10(on) hipotez incelenmiştir. H₁: Kurum kültürünün insan sermayesi alt boyutunun dönüşümcü liderlik üzerinde pozitif bir etkisi vardır. H₂: Kurum kültürünün müşteri sermayesi alt boyutunun dönüşümcü liderlik üstünde olumlu bir tesiri vardır. H₃: Kurum kültürünün yapısal sermaye alt boyutunun dönüşümcü liderlik üstünde olumlu bir tesiri vardır. H₄: Kurum kültürünün insan sermayesi alt boyutunun kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde pozitif bir etkisi vardır. H₅: Kurum kültürünün müşteri sermayesi alt boyutunun kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde pozitif bir etkisi vardır. H₆: Kurum kültürünün yapısal sermaye alt boyutunun kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde pozitif bir etkisi vardır. H₇: Dönüşümcü liderliğin kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde pozitif bir etkisi vardır. H₈: Kurum kültürünün insan sermayesi alt boyutunun kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık etkisi vardır. H₉: Kurum kültürünün müşteri sermayesi alt boyutunun kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık etkisi vardır. H₁₀: Kurum kültürünün yapısal sermaye alt boyutunun kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık etkisi vardır.

Tablo 4.1:Yol katsayıları ve Hipotez Testi Sonuçları.

Hipotezler Yollar		Yol Katsayısı	T İstatistikleri	P Değeri	Sonuç
H1	İns. Ser --> Dön. Lid	0,664	21,115	0,000	Kabul
H2	Müş. Ser--> Dön. Lid	0,581	16,992	0,000	Kabul
H3	Yap. Ser--> Dön. Lid	0,508	14,031	0,000	Kabul
H4	İns. Ser --> Kur. Sür	0,705	23,652	0,000	Kabul
H5	Müş. Ser --> Kur. Sür	0,605	18,069	0,000	Kabul
H6	Yap. Ser--> Kur. Sür	0,492	12,430	0,000	Kabul
H7	Dön. Lid--> Kur. Sür	0,782	11,529	0,000	Kabul
H8	Kur.Kül -->İns. Ser -->Dön. Lid--> Kur. Sür	0,782	12,955	0,000	Kabul
H9	Kur.Kül --> Müş. Ser -->Kur. Sür--> Dön. Lid	0,757	8,282	0,000	Kabul
H10	Kur.Kül -->YapSer--> Kur. Sür--> Dön. .Lid	0,736	16,551	0,000	Kabul



Şekil 4.1: Yapısal Modeli Path Diyagramı

Ölçüm modeli uyum değerleri Tablo 4.2’de gösterilmiştir.

Tablo 4.18: Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri.

Uyum İyiliği İndeksleri	Uyum İyiliği İndeks Değerleri	Kabul Edilebilir Değerler
Ki-kare (x2)	9140,493	
Serbestlik derecesi (df)	3915	
Ki-kare/serbestlik derecesi (x2 /df)	2,335	1-5
RMSEA	0,049	$0,01 \leq RMSEA \leq 0,08$
NFI	0,813	$0,80 \leq NFI \leq 0,97$
RFI	0,804	$0,80 \leq RFI \leq 0,97$
CFI	0,883	$0,80 \leq CFI \leq 0,97$
GFI	0,803	$0,80 \leq GFI \leq 0,97$

Ölçüm modeli uyum iyiliği değerleri Ki-kare/serbestlik derecesinin 2,335 olduğu; yaklaşık hataların ortalama karekökünün (RMSEA) 0,049 olduğu; normlaştırılmış uyum indeksinin (NFI) 0,813 olduğu; göreceli uyum indeksinin (RFI) 0,804 olduğu; karşılaştırmalı uyum katsayısının (CFI) 0,883 olduğu; uyum iyiliği indeksinin (GFI) 0,803 olduğu ve bu değerlerin modelin iyi bir uyuma sahip olduğu görülmüştür. Oluşturulan yapısal eşitlik modelinde elde edilen sonuçlara göre modelin uyumlu olduğu ve model iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür.

Yapılan inceleme neticesinde elde edilen bilgilerin uygunluğu ve güvenilirliği temin edildikten sonra, yüzde 95 bootstrap güven aralıkları elde etmek için bootstrapping içeren aracılık modellerini değerlendirmek için Hayes (2013) tarafından oluşturulan PROCESS makrosu kullanılmıştır. Önce süreç makrosunda model 4 olan aracılık ilişkisi raporlanmıştır. İkinci olarak, aracılığı ölçmek için kullanılan önyükleme yöntemiyle doğrudan etki, dolaylı etki ve aracılık anlamlılık indeksinin sonuçlarını raporlanmıştır.

Tablo 4.3: Aracılık Analizi.

Faktör	B	SE	t	p	R	R ²
İnsSer --> DönLid	0,664	0,033	21,115	0,000	0,664	0,441
MüşSer--> DönLid	0,581	0,033	16,992	0,000	0,581	0,338
YapSer--> DönLid	0,508	0,026	14,031	0,000	0,508	0,258
İnsSer --> KurSür	0,705	0,031	23,652	0,000	0,705	0,497
MüşSer --> KurSür	0,605	0,032	18,069	0,000	0,605	0,366
YpSer--> KurSür	0,492	0,026	12,430	0,000	0,492	0,242
İnsSer +DönLid--> KurSür	0,404	0,037	11,529	0,000	0,782	0,612
	0,454	0,035	12,955	0,000		
MüşSer+DönLid--> KurSür	0,280	0,032	8,282	0,000	0,757	0,573
	0,559	0,034	16,551	0,000		
YapSer+DönLid--> KurSür	0,168	0,024	5,093	0,000	0,736	0,542

Tablo 4.4: Dolaylı Etki için Önyükleme Sonuçları (Dönüşümcü Liderliğin Kurumsal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Dolaylı Etkisi).

Faktör	Effect	BootSE	BootLL %95 CI	BootUL %95 CI
DönLid--> İnsSer	0,521	0,029	0,660	0,773

Tablo 4.4 incelendiğinde, insan sermayesinin dönüşümcü liderlik üzerinde $\beta=0,664$; $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde olumlu bir tesirinin olduğu görülmüştür. Müşteri sermayesinin dönüşümcü liderlik üzerinde $\beta=0,581$; $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde olumlu bir tesirinin olduğu görülmüştür. Yapısal sermayesinin dönüşümcü liderlik üzerinde $\beta=0,508$; $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde olumlu bir tesirinin olduğu görülmüştür. İnsan

sermayesinin kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde $\beta=0,705$; $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde olumlu bir tesirinin olduğu görülmüştür. Müşteri sermayesinin kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde $\beta=0,605$; $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde olumlu bir tesirinin olduğu görülmüştür. Yapısal sermayenin kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde $\beta=0,492$; $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde olumlu bir tesirinin olduğu görülmüştür.

Aracılık etkisi, değişkenin bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki üzerinde yaptığı etkidir. İnsan sermayesi alt boyutunun kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde toplam etkisi $\beta=0,705$ 'ken dönüşümcü liderliğin aracılık etkisiyle insan sermayesi alt boyutunun kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi $\beta=0,404$ 'e düşmüştür. Etki değerinin düşmüş olmasına rağmen insan sermayesi alt boyutunun kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde pozitif etkisinin devam etmesi dönüşümcü liderliğin insan sermayesi ile kurumsal sürdürülebilirlik arasında kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmüştür.

Müşteri sermayesi alt boyutunun kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde toplam etkisi $\beta=0,605$ 'ken dönüşümcü liderliğin aracılık etkisiyle insan sermayesi alt boyutunun kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi $\beta=0,280$ 'e düşmüştür. Etki değerinin düşmüş olmasına rağmen müşteri sermayesi alt boyutunun kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde pozitif etkisinin devam etmesi dönüşümcü liderliğin müşteri sermayesi ile kurumsal sürdürülebilirlik arasında kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmüştür.

Yapısal alt boyutunun kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde toplam etkisi $\beta=0,492$ 'yken dönüşümcü liderliğin aracılık etkisiyle yapısal sermaye alt boyutunun kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi $\beta=0,168$ 'e düşmüştür. Etki değerinin düşmüş olmasına rağmen yapısal sermaye alt boyutunun kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde pozitif etkisinin devam etmesi dönüşümcü liderliğin yapısal sermaye ile kurumsal sürdürülebilirlik arasında kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmüştür.

Bir yolu analiz ederken dikkate alınması gereken diğer bir husus da etki büyüklüğünün değeridir. R^2 değerleri etki büyüklüğü değerlerini oluşturmaktadır. R^2 , egzojen değişkenlerin endojen değişkenin yüzde kaçını açıkladığını gösteren orandır. Dönüşümcü liderlik faktörü için R^2 değerinin 0,521 olduğu tespit edilmiş ve yapısal modele dâhil kurumsal sürdürülebilirlik faktörünün dönüşümcü liderliğin %52'sini açıkladığı; insan

sermayesi alt boyutu için R^2 değerinin 0,441 olduğu tespit edilmiş ve yapısal modele dahil insan sermayesi faktörünün dönüşümcü liderliği %44'ünü açıkladığı; müşteri sermayesi alt boyutu için R^2 değerinin 0,338 olduğu tespit edilmiş ve yapısal modele dahil müşteri sermayesi faktörünün dönüşümcü liderliği %43'ünü açıkladığı; yapısal sermaye alt boyutu için R^2 değerinin 0,258 olduğu tespit edilmiş ve yapısal modele dahil yapısal sermaye faktörünün dönüşümcü liderliği %25'ini açıkladığı; insan sermayesi alt boyutu için R^2 değerinin 0,497 olduğu tespit edilmiş ve yapısal modele dahil insan sermayesi faktörünün kurumsal sürdürülebilirliğin %49'unu açıkladığı; müşteri sermayesi alt boyutu için R^2 değerinin 0,366 olduğu tespit edilmiş ve yapısal modele dahil insan sermayesi faktörünün kurumsal sürdürülebilirliğin %36'sını açıkladığı; yapısal sermaye alt boyutu için R^2 değerinin 0,242 olduğu tespit edilmiş ve yapısal modele dahil insan sermayesi faktörünün kurumsal sürdürülebilirliğin %24'ünü açıkladığı; insan sermayesi alt boyutunun dönüşümcü liderlik ile beraber kurumsal sürdürülebilirliğin R^2 değerinin 0,612 olduğu tespit edilmiş ve yapısal modele dahil insan sermayesi alt boyutunun dönüşümcü liderlik ile beraber kurumsal sürdürülebilirliğin %61'ini açıkladığı; müşteri sermayesi alt boyutunun dönüşümcü liderlik ile beraber kurumsal sürdürülebilirliğin R^2 değerinin 0,573 olduğu tespit edilmiş ve yapısal modele dahil müşteri sermayesi alt boyutunun dönüşümcü liderlik ile beraber kurumsal sürdürülebilirliğin %57'sini açıkladığı; yapısal sermaye alt boyutunun dönüşümcü liderlik ile beraber kurumsal sürdürülebilirliğin R^2 değerinin 0,542 olduğu tespit edilmiş ve yapısal modele dahil yapısal sermaye alt boyutunun dönüşümcü liderlik ile beraber kurumsal sürdürülebilirliğin %54'ünü açıkladığı;

Sonuç olarak, “H1: İnsan sermayesinin dönüşümcü liderlik üstünde olumlu bir tesiri vardır. H2: Müşteri sermayesinin dönüşümcü liderlik üstünde olumlu bir tesiri vardır. H3: Yapısal sermayenin dönüşümcü liderlik üstünde olumlu bir tesiri vardır. H4: İnsan sermayesinin kurumsal sürdürülebilirlik üstünde olumlu bir tesiri vardır. H5: Müşteri sermayesinin kurumsal sürdürülebilirlik üstünde olumlu bir tesiri vardır. H6: Yapısal sermayenin kurumsal sürdürülebilirlik üstünde olumlu bir tesiri vardır. H7: Dönüşümcü liderliğin kurumsal sürdürülebilirlik üstünde olumlu bir tesiri vardır.” hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 4.5: Ara Değişken Etkisi Hipotezleri ve Yol Katsayıları.

Hipotezler Yollar		Standard Sapma	T İstatistikleri	P Değeri	Sonuç
H11	Kur. Kül--> İns. Ser --> Cins. Değ.	0,792	-0,076	0,939	Ret
H12	Kur. Kül-->Müş. Ser --> Cins. Değ.	0,877	-0,324	0,746	Ret
H13	Kur. Kül-->Yap. Ser --> Cins. Değ.	1,168	-0,160	0,873	Ret
H17	Kur. Kül--> İns. Ser --> Med. Değ.	0,850	0,935	0,350	Ret
H18	Kur. Kül-->Müş. Ser --> Med. Değ.	0,925	-0,298	0,766	Ret
H19	Kur. Kül-->Yap. Ser --> Med. Değ.	1,224	0,697	0,486	Ret
H26	Dön. Lid.--> Cins. Değ.	0,895	0,416	0,678	Ret
H28	Dön. Lid.--> Med. Dur. Değ.	0,872	1,136	0,257	Ret
Hipotezler Yollar		Standart Sapma	F İstatistikleri	P değeri	Sonuç
H14	Kur. Kül--> İns. Ser --> Yaş Değ.	0,882	2,114	0,097	Ret
H15	Kur. Kül-->Müş. Ser --> Yaş Değ.	0,993	0,644	0,587	Ret
H16	Kur. Kül-->Yap. Ser --> Yaş Değ.	3,174	1,266	0,869	Ret
H20	Kur. Kül--> İns. Ser --> Ög. Dur. Değ.	0,832	1,766	0,172	Ret
H21	Kur. Kül-->Müş. Ser --> Ög. Dur. Değ.	0,947	1,722	0,180	Ret
H22	Kur. Kül-->Yap. Ser --> Ög. Dur. Değ.	1,252	4,462	0,012	Kabul
H23	Kur. Kül--> İns. Ser --> Çal. Sür. Değ.	0,869	4,143	0,016	Kabul
H24	Kur. Kül-->Müş. Ser --> Çal. Sür. Değ.	0,954	0,684	0,505	Ret
H25	Kur. Kül-->Yap. Ser --> Çal. Sür. Değ.	1,279	0,582	0,559	Ret
H27	Dön. Lid.--> Yaş Değ.	0,883	1,137	0,333	Ret
H29	Dön. Lid.--> Ög. Dur. Değ.	0,884	2,891	0,052	Ret
H30	Dön. Lid.--> Çal. Sür. Değ.	0,884	4,018	0,018	Kabul

Katılımcıların cinsiyet değişkenine bağlı olarak kurum kültürünün insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye alt boyutları arasındaki anlam farklılığı sonuçları tablo 4.6'da gösterilmiştir.

Tablo 4.6: Kurum Kültürü Ölçeği Cinsiyet Değişkeni T Testi.

Faktör	Cinsiyet	N	X	Ss	t	p
İnsan Sermayesi	Kadın	249	3,458	0,792	-0,076	0,939
	Erkek	319	3,463	0,884		
Müşteri Sermayesi	Kadın	249	3,591	0,877	-0,324	0,746
	Erkek	319	3,617	0,985		
Yapısal Sermayesi	Kadın	249	3,256	1,168	-0,160	0,873
	Erkek	319	3,273	1,291		

Tablo 4.6 incelendiğinde, kurum kültürü ölçeğinin insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye alt boyutlarına verilen puanların ortalamalarında katılımcıların cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Kadın ve erkek katılımcıların kurum kültürü ölçeğinin insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye alt boyutlarına vermiş oldukları puan ortalamalarının birbirine yakın olduğu; kadın ve erkek katılımcıların kurum kültürü algılarının aynı düzeyde olduğu görülmüştür. Bu sonuçlardan hareketle “ H_{11} : Katılımcıların kurum kültürü insan sermayesi algıları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır.”, “ H_{12} : Katılımcıların kurum kültürü müşteri sermayesi algıları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır” ve “ H_{13} : Katılımcıların kurum kültürü yapısal sermaye algıları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır” hipotezleri reddedilmiştir.

Katılımcıların yaş değişkenine bağlı olarak kurum kültürünün insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye alt boyutları arasındaki anlam farklılığı sonuçları tablo 4.7’de gösterilmiştir.

Tablo 4.7: Kurum Kültürü Ölçeği Yaş Değişkeni ANOVA Testi.

Faktör	Yaş	N	X	Ss	F	p
İnsan Sermayesi	18-25 Yaş	147	3,367	0,882	2,114	0,097
	26-35 Yaş	208	3,433	0,819		
	36-45 Yaş	132	3,613	0,864		
	46 Yaş ve Üzeri	81	3,452	0,787		
Müşteri Sermayesi	18-25 Yaş	147	3,647	0,919	0,644	0,587
	26-35 Yaş	208	3,534	0,940		
	36-45 Yaş	132	3,651	0,993		
	46 Yaş ve Üzeri	81	3,642	0,885		
Yapısal Sermayesi	18-25 Yaş	147	3,365	1,236	0,869	0,457
	26-35 Yaş	208	3,174	1,266		
	36-45 Yaş	132	3,332	1,217		
	46 Yaş ve Üzeri	81	3,212	1,202		

Tablo 4.7 incelendiğinde, kurum kültürü ölçeğinin insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye alt boyutlarına verilen puanların ortalamalarında katılımcıların yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). 18-25, 26-35, 36-45, 46 yaş ve üzeri katılımcıların kurum kültürü ölçeğinin insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye alt boyutlarına vermiş oldukları puan ortalamalarının birbirine yakın olduğu; 18-25, 26-35, 36-45, 46 yaş ve üzeri katılımcıların kurum kültürü algılarının aynı düzeyde olduğu görülmüştür. Bu sonuçlardan hareketle “ H_{14} : Katılımcıların kurum kültürü insan sermayesi algıları arasında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır.”, “ H_{15} : Katılımcıların kurum kültürü müşteri sermayesi algıları arasında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır” ve “ H_{16} : Katılımcıların kurum kültürü yapısal sermaye algıları arasında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır” hipotezleri reddedilmiştir.

Katılımcıların medeni durum değişkenine bağlı olarak kurum kültürünün insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye alt boyutları arasındaki anlam farklılığı sonuçları tablo 4.8’de gösterilmiştir.

Tablo 4.8: Kurum Kültürü Ölçeği Medeni Durum Değişkeni T Testi.

Faktör	Medeni Durum	N	X	Ss	t	p
İnsan Sermayesi	Evli	334	3,488	0,850	0,935	0,350
	Bekar	234	3,421	0,837		
Müşteri Sermayesi	Evli	334	3,596	0,925	0,298	0,766
	Bekar	234	3,620	0,960		
Yapısal Sermayesi	Evli	334	3,296	1,224	0,697	0,486
	Bekar	234	3,222	1,258		

Tablo 4.8 incelendiğinde, kurum kültürü ölçeğinin insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye alt boyutlarına verilen puanların ortalamalarında katılımcıların medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Evli ve bekar katılımcıların kurum kültürü ölçeğinin insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye alt boyutlarına vermiş oldukları puan ortalamalarının birbirine yakın olduğu; evli ve bekar katılımcıların kurum kültürü algılarının aynı düzeyde olduğu görülmüştür. Bu sonuçlardan hareketle “ H_{17} : Katılımcıların kurum kültürü insan sermayesi algıları arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır.”, “ H_{18} : Katılımcıların kurum kültürü müşteri sermayesi algıları arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı bir

farklılık vardır” ve “H₁₉: Katılımcıların kurum kültürü yapısal sermaye algıları arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır” hipotezleri reddedilmiştir.

Katılımcıların öğrenim durumu değişkenine bağlı olarak kurum kültürünün insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye alt boyutları arasındaki anlam farklılığı sonuçları tablo 4.9’da gösterilmiştir.

Tablo 4.9: Kurum Kültürü Ölçeği Öğrenim Durumu Değişkeni ANOVA Testi.

Faktör	Öğrenim Durumu	N	X	Ss	F	p	Post-Hoc
İnsan Sermayesi	Lise	279	3,519	0,832	1,766	0,172	
	Lisans	235	3,382	0,865			
	Lisansüstü	54	3,501	0,805			
Müşteri Sermayesi	Lise	279	3,657	0,947	1,722	0,180	
	Lisans	235	3,521	0,942			
	Lisansüstü	54	3,710	0,860			
Yapısal Sermayesi	Lise	279	3,330	1,252	4,462	0,012	Lisansüstü > Lisans
	Lisans	235	3,109	1,239			
	Lisansüstü	54	3,615	1,062			

Tablo 4.9 incelendiğinde, kurum kültürü ölçeğinin insan sermayesi ve müşteri sermayesi alt boyutlarına verilen puanların ortalamalarında katılımcıların öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Lise, lisans ve lisansüstü mezunu katılımcıların kurum kültürü ölçeğinin insan sermayesi ve müşteri sermayesi alt boyutlarına vermiş oldukları puan ortalamalarının birbirine yakın olduğu; lise, lisans ve lisansüstü mezunu katılımcıların kurum kültürü insan sermayesi ve müşteri sermayesi algılarının aynı düzeyde olduğu görülmüştür. Kurum kültürü ölçeğinin yapısal sermaye alt boyutuna verilen puanların ortalamalarında katılımcıların öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Lisansüstü mezunu katılımcıların kurum kültürü ölçeğinin yapısal sermaye alt boyutlarına vermiş oldukları puan ortalamalarının lisans mezunu katılımcıların kurum kültürü ölçeğinin yapısal sermaye alt boyutlarına vermiş oldukları puan ortalamalarından yüksek olduğu; lisansüstü mezunu katılımcıların kurum kültürü yapısal sermaye algılarının lisans mezunlarından daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu sonuçlardan hareketle “H₂₀: Katılımcıların kurum kültürü insan sermayesi algıları arasında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır.” ve “H₂₁: Katılımcıların kurum kültürü müşteri sermayesi algıları arasında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır” hipotezleri reddedilmiş; “H₂₂: Katılımcıların

kurum kültürü yapısal sermaye algıları arasında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Katılımcıların çalışma süresi değişkenine bağlı olarak kurum kültürünün insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye alt boyutları arasındaki anlam farklılığı sonuçları tablo 4.10’da gösterilmiştir.

Tablo 4.10: Kurum Kültürü Ölçeği Çalışma Süresi Değişkeni ANOVA Testi.

Faktör	Çalışma Süresi	N	X	Ss	F	p	Post-Hoc
İnsan Sermayesi	1-10 Yıl	273	3,371	0,869	4,143	0,016	11-20 Yıl > 1-10 Yıl
	11-20 Yıl	157	3,613	0,786			
	21 Yıl ve Üzeri	138	3,464	0,841			
Müşteri Sermayesi	1-10 Yıl	273	3,574	0,954	0,684	0,505	
	11-20 Yıl	157	3,680	0,896			
	21 Yıl ve Üzeri	138	3,584	0,957			
Yapısal Sermayesi	1-10 Yıl	273	3,215	1,279	0,582	0,559	
	11-20 Yıl	157	3,349	1,212			
	21 Yıl ve Üzeri	138	3,270	1,185			

Tablo 4.10 incelendiğinde, kurum kültürü ölçeğinin müşteri sermayesi ve yapısal sermaye alt boyutlarına verilen puanların ortalamalarında katılımcıların çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). 1-10, 11-20, 21 yıl ve üzeri çalışma süresi olan katılımcıların kurum kültürü ölçeğinin müşteri sermayesi ve yapısal sermaye alt boyutlarına vermiş oldukları puan ortalamalarının birbirine yakın olduğu; 1-10, 11-20, 21 yıl ve üzeri çalışma süresi olan katılımcıların kurum kültürü algılarının aynı düzeyde olduğu görülmüştür. Kurum kültürü ölçeğinin insan sermayesi alt boyutuna verilen puanların ortalamalarında katılımcıların çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p>0,05$). 11-20 yıl çalışma süresi olan katılımcıların kurum kültürü ölçeğinin insan sermayesi alt boyutuna vermiş oldukları puan ortalamalarının 1-10 yıl çalışma süresi olan katılımcıların kurum kültürü ölçeğinin insan sermayesi alt boyutuna vermiş oldukları puan ortalamalarından yüksek olduğu; 11-20 yıl çalışma süresi olan katılımcıların kurum kültürü insan sermayesi algılarının 1-10 yıl çalışma süresi olan katılımcılardan yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu sonuçlardan hareketle “ H_{23} : Katılımcıların kurum kültürü insan sermayesi algıları arasında çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır.” Hipotezi kabul edilmiş; “ H_{24} : Katılımcıların kurum kültürü müşteri sermayesi algıları arasında çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır” ve “ H_{25} :

Katılımcıların kurum kültürü yapısal sermaye algıları arasında çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır” hipotezleri reddedilmiştir.

Katılımcıların cinsiyet değişkenine bağlı olarak dönüşümcü liderlik ölçeğine verilen puanlar arasındaki anlam farklılığı sonuçları tablo 4.11’de gösterilmiştir.

Tablo 4.11: Dönüşümcü liderlik Ölçeği Cinsiyet Değişkeni T Testi.

Faktör	Cinsiyet	N	X	Ss	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	249	3,782	0,895	0,416	0,678
	Erkek	319	3,751	0,895		

Tablo 4.11 incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ölçeğine verilen puanların ortalamalarında katılımcıların cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Kadın ve erkek katılımcıların dönüşümcü liderlik ölçeğine vermiş oldukları puan ortalamalarının birbirine yakın olduğu; kadın ve erkek katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının aynı düzeyde olduğu görülmüştür. Bu sonuçlardan hareketle “*H₂₆: Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır.*” hipotezi reddedilmiştir.

Katılımcıların yaş değişkenine bağlı olarak dönüşümcü liderlik ölçeğine verilen puanlar arasındaki anlam farklılığı sonuçları tablo 4.12’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 12: Dönüşümcü liderlik Ölçeği Yaş Değişkeni ANOVA Testi.

Faktör	Yaş	N	X	Ss	F	p
Dönüşümcü Liderlik	18-25 Yaş	147	3,676	0,900	1,137	0,333
	26-35 Yaş	208	3,747	0,883		
	36-45 Yaş	132	3,866	0,936		
	46 Yaş ve Üzeri	81	3,806	0,840		

Tablo 4.12 incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ölçeğine verilen puanların ortalamalarında katılımcıların yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). 18-25, 26-35, 36-45, 46 yaş ve üzeri katılımcıların dönüşümcü liderlik ölçeğine vermiş oldukları puan ortalamalarının birbirine yakın olduğu; 18-25, 26-35, 36-45, 46 yaş ve üzeri katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının aynı düzeyde olduğu görülmüştür. Bu sonuçlardan hareketle “*H₂₇: Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları arasında yaş*

değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Katılımcıların medeni durum değişkenine bağlı olarak dönüşümcü liderlik ölçeğine verilen puanlar arasındaki anlam farklılığı sonuçları tablo 4.13’de gösterilmiştir.

Tablo 4.13: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Medeni Durum Değişkeni T Testi.

Faktör	Medeni Durum	N	X	Ss	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Evli	334	3,800	0,872	1,136	0,257
	Bekar	234	3,714	0,925		

Tablo 4.13 incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ölçeğine verilen puanların ortalamalarında katılımcıların medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Evli ve bekar katılımcıların dönüşümcü liderlik ölçeğine vermiş oldukları puan ortalamalarının birbirine yakın olduğu; evli ve bekar katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının aynı düzeyde olduğu görülmüştür. Bu sonuçlardan hareketle “ H_{28} : Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Katılımcıların öğrenim durumu değişkenine bağlı olarak dönüşümcü liderlik ölçeğine verilen puanlar arasındaki anlam farklılığı sonuçları tablo 4.14’de gösterilmiştir.

Tablo 4.19: Dönüşümcü liderlik Ölçeği Öğrenim Durumu Değişkeni ANOVA Testi.

Faktör	Öğrenim Durumu	N	X	Ss	F	p
Dönüşümcü Liderlik	Lise	279	3,777	0,890	2,981	0,052
	Lisans	235	3,692	0,884		
	Lisansüstü	54	4,017	0,929		

Tablo 4.14 incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ölçeğine verilen puanların ortalamalarında katılımcıların öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Lise, lisans ve lisansüstü mezunu katılımcıların dönüşümcü liderlik ölçeğine vermiş oldukları puan ortalamalarının birbirine yakın olduğu; lise, lisans ve lisansüstü mezunu katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının aynı düzeyde olduğu görülmüştür. Bu sonuçlardan hareketle “ H_{29} : Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları arasında öğrenim

durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Katılımcıların çalışma süresi değişkenine bağlı olarak dönüşümcü liderlik ölçeğine verilen puanlar arasındaki anlam farklılığı sonuçları tablo 4.15’de gösterilmiştir.

Tablo 4.15: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Çalışma Süresi Değişkeni ANOVA Testi.

Faktör	Çalışma Süresi	N	X	Ss	F	p	Post-Hoc
Dönüşümcü Liderlik	1-10 Yıl	273	3,673	0,884	4,018	0,018	11-20 Yıl > 1-10 Yıl
	11-20 Yıl	157	3,925	0,909			
	21 Yıl ve Üzeri	138	3,763	0,879			

Tablo 4.15 incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ölçeğine verilen puanların ortalamalarında katılımcıların çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p>0,05$). 11-20 yıl çalışma süresi olan katılımcıların dönüşümcü liderlik ölçeğine vermiş oldukları puan ortalamalarının 1-10 yıl çalışma süresi olan katılımcıların dönüşümcü liderlik ölçeğine vermiş oldukları puan ortalamalarından yüksek olduğu; 11-20 yıl çalışma süresi olan katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının 1-10 yıl çalışma süresi olan katılımcılardan yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu sonuçlardan hareketle “ H_{30} : Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları arasında çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, kurumsal sürdürülebilirlik kavramı ile kurum kültürü arasındaki ilişkiyi anlamak ve bu etkileşimde dönüştürücü liderliğin rolünü değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurum kültürü arasındaki bağlantının karmaşık ve önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Dönüştürücü liderlik, kurum kültürüne önemli bir etki sağlamaktadır. Liderlik tarzının, çalışanların sürdürülebilirlik hedeflerine bağlılık düzeyini artırdığı ve kurumsal değerleri benimseme konusunda olumlu bir etki yarattığı gözlemlenmiştir. Dönüştürücü liderler, vizyoner yaklaşımları ve etkileyici liderlikleriyle kurum kültürünü sürdürülebilirlik perspektifiyle şekillendirebilmekte ve çalışanları bu hedeflere motive etmektedir. Ayrıca, bu çalışma, dönüştürücü liderliğin sadece kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde değil, aynı zamanda çalışanlar arasındaki iletişimi ve işbirliğini güçlendirerek kurum içi sosyal sermayeyi artırdığını göstermektedir. Dönüştürücü liderlik, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurum kültürü arasındaki bağlantıyı güçlendiren kritik bir faktördür. Bu bağlamda, liderlerinin dönüştürücü liderlik niteliklerini geliştirmeleri ve sürdürülebilirlik odaklı bir kurum kültürünün oluşturulmasına liderlik etmeleri önemlidir. Literatürde bu bulgular Ataman (2009) tarafından yapılan çalışma bulgularıyla da desteklenmiştir.

Çalışma bulgularına bakıldığında zaman bulgular, insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermayenin kurumsal sürdürülebilirliğe olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, organizasyonlarda bu sermaye boyutlarına daha fazla yatırım yapmanın sürdürülebilirlik hedeflerini desteklemede kritik bir rol oynayabileceğini öne sürmektedir. Dönüştürücü liderliğin, özellikle insan sermayesi ve müşteri sermayesi üzerinde olumlu bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Liderlik tarzının, çalışanların ve müşterilerin kurumsal sürdürülebilirlik algılarına yönelik duyarlılığı artırarak, sürdürülebilirlik çabalarının daha etkili bir şekilde benimsenmesine katkıda bulunduğu belirlenmiştir.

Ayrıca, demografik faktörlerin bu ilişkiler üzerindeki etkilerini değerlendirdiğimizde, cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu ve çalışma süresi gibi değişkenlerin bazılarının istatistiksel olarak anlamlı etkiler gösterdiği tespit edilmiştir. Örneğin, öğrenim düzeyi yüksek olan katılımcıların yapısal sermaye algılarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar, organizasyonların sürdürülebilirlik stratejilerini oluştururken,

liderlik tarzlarına ve demografik faktörlere dikkat etmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Dönüşümcü liderliğin, özellikle insan sermayesi ve müşteri sermayesi üzerindeki etkileri göz önüne alındığında, liderlik geliştirme programlarının ve eğitimlerin sürdürülebilirlik odaklı olarak tasarlanması, kurum kültürü ve sürdürülebilirlik performansını artırabilir.

Bu çalışmada, kurumsal sürdürülebilirliğin kurum kültürü üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla dönüşümcü liderliğin rolü üzerine odaklanılmıştır. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu ve çalışma süresi gibi demografik değişkenlere yönelik alt analizler, kurum kültürü, dönüşümcü liderlik ve kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkilerde anlamlı bir farklılık ortaya koymamıştır.

Bu çerçevede Kurum kültürünün yapısal sermaye alt boyutunun kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki dönüşümcü liderliğin aracılık etkisi, etkili mali yönetim, risk yönetimi ve şeffaflık gerektirmektedir. Aynı zamanda, işletmelerin inovasyona ve Ar-Ge'ye yatırım yapmalarını teşvik etmek, sürdürülebilir bir büyüme stratejisi oluşturmak ve paydaşlar arasında adil bir değer dağılımı sağlamak sürdürülebilirliğin bir parçası olduğu Özcan (2022) tarafından yapılan çalışma bulgularıyla da desteklenmektedir.

Araştırma neticesinde çıkan sonuçlara göre kurum kültürünün insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermayenin alt boyutlarının kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Bu sonuçla sosyal sürdürülebilirlik, işletmelerin toplumlarına ve çalışanlarına katkı sağlama amacını içerir. İşletmeler, iş yerlerinde adil çalışma koşulları, eşitlik ve çeşitliliği teşvik etmek zorundadır. Aynı zamanda yerel topluluklara ve tüm paydaşlara karşı sorumlu davranması gerektiği Menteşe ve Arıkboğa (2008) tarafından yapılan çalışma bulgularıyla da desteklenmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre kurum kültürünün insan sermayesi, müşteri sermayesi, yapısal sermaye alt boyutlarının liderlik üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Literatürde konu ile alakalı benzer neticelere erişilmiş ve belirtilen neticeleri destekler nitelikte birçok araştırma bulunmaktadır. Köseoğlu (2019).

Bu çalışma, kurumsal sürdürülebilirliğin kurum kültürüne etkisinde dönüşümcü liderliğin rolünü inceleyerek elde edilen bulgulara dayanarak, gelecekteki araştırmalara yönelik bazı öneriler sunulabilir:

- a. Gelecekteki araştırmalarda, farklı sektörlerde ve kültürlerde benzer bir çalışmanın yapılması önerilebilir. Bu, kurumsal sürdürülebilirliğin dönüşümcü liderliğe bağı olarak nasıl değişebileceği konusunda daha geniş bir perspektif sağlayabilir.
- b. Dönüşümcü liderlik, bu çalışmada genel bir terim olarak ele alınmıştır. Gelecekteki araştırmalarda, dönüşümcü liderlik stilinin alt bileşenleri (örneğin, vizyoner liderlik, etkileşimci liderlik) üzerinde daha ayrıntılı bir analiz yapılabilir.
- c. Dönüşümcü liderliğin yanı sıra diğler liderlik stillerinin (otokratik, demokratik, vs.) kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar yapılabilir. Bu, liderlik yaklaşımlarının sürdürülebilirlik performansı üzerindeki farklı etkilerini anlamamıza yardımcı olabilir.
- d. Sürdürülebilirlik performansını değerlendiren farklı ölçütler ve göstergeler üzerinde odaklanan araştırmalar yapılabilir. Bu, kurum kültürü ve liderlik etkileşimlerini belirli sürdürülebilirlik boyutlarıyla ilişkilendirmemize olanak tanır.
- e. Uzun vadeli çalışmalar, kurum kültürü ve liderlik etkileşimlerinin zaman içinde nasıl evrildiğini anlamak için değerli olabilir. Bu, kurumsal sürdürülebilirlik süreçlerinin uzun vadeli etkilerini ortaya koyabilir.
- f. Gelecekteki çalışmalarda, kurumsal sürdürülebilirliğin liderlik ve kültür faktörleri dışında başka etkenlerle nasıl etkilendiğini anlamak adına çok disiplinli yaklaşımlar kullanılabilir.
- g. Şirketler ve liderler için eğitim ve gelişim programları, dönüşümcü liderlik becerilerini artırmayı ve kurum kültürünü sürdürülebilirliği teşvik eden bir yöne evirmeyi hedefleyebilir.
- h. Çalışanların sürdürülebilirlik süreçlerine katılımının, dönüşümcü liderlik ve kurum kültürü arasındaki ilişkiler üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar yapılabilir.

Bu öneriler, kurumsal sürdürülebilirliğin kurum kültürüne etkisinde dönüşümcü liderliğin rolünü anlamak için daha kapsamlı bir bakış açısı sağlamak üzere gelecekteki araştırmaların geliştirilmesine yöneliktir.

Bu sonuçlar, sürdürülebilirlik uygulamalarının kurum kültürünün çeşitli yönlerini güçlendirdiğini göstermektedir. Bunlara ek olarak araştırmanın ilginç bir bulgusu,

dönüşümcü liderliğin kurum kùltürü ile kurumsal sürdürülebilirlik arasında aracılık etkisine sahip olmasıdır. İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye alt boyutları üzerinde dönüşümcü liderliğin aracılık etkisinin bulunması, liderlik tarzının sürdürülebilirlik uygulamaları ile kurum kùltürü arasındaki ilişkileri nasıl etkileyebileceğini göstermektedir.

Sonuç olarak, bu çalışma, dönüşümcü liderliğin kurum kùltürü ve sürdürülebilirlik arasındaki kompleks ilişkileri anlamak için önemli bir adım olmuştur. Bu bulgular, yöneticilere, liderlik stratejilerini geliştirme ve sürdürülebilir kurum kùltürleri oluşturma konusunda rehberlik edebilir.



REFERANSLAR

- Akbolat, M., Oğuz, I. ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, (11), 35- 50.
- Akçakaya, M. (2010). 21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı. Ankara: Adalet Yayıncılık.
- Akdemir, M. (2019). Otantik Liderlik ve İşyeri Mutluluğu: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Burdur.
- Akgemci, T. (2008). Stratejik Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2011). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Denniswinston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlilik Araştırması. Journal Of Management & Economics, 18(1), 139-154.
- Ataman, G. (2009). İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar-Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aysel, L. (2006). Liderlik ve Duygusal Zekâ. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2013). Bilimsel araştırma yöntemleri (14. Baskı). Pegem Akademi.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. (2013). Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Baraçlı, H. & Yıldırım, R. Ö. (2023). Yerel Yönetimler için Kurumsal Sürdürülebilirlik Yaklaşımı . Verimlilik Dergisi , 57 (4) , 623-640 . DOI: 10.51551/verimlilik.1287031
- Barutçugil, İ. (2014). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ. S. (2010). Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik ve Güvenirlilik Analizi. Ege Akademik Bakış, 10(3), 1013- 1039.

- Başaran, İ. E. (2010). Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(9), 59-85.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2014). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, (57), 5-34.
- Büyük, A. Ş. (2017). Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ile Transformasyonel Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Can, H., Öznur, A. ve Eren, M. (2011). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cevrioğlu, E. (2007). Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar.
- Dinçer, M. ve Bitirim, S. (2007). Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Değer Yaratmak. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, (28), 61-72.
- Doğan, D. (2019). SmartPLS ile Veri Analizi. Ankara: Zet Yayınları.
- Elibol, G. (2021). Dönüşümcü Liderliğin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye.
- Eraslan, L. (2011). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. Journal Of Human Sciences, 8(1), 1-32.
- Erceylan, N. (2010). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. İnönü Üniversitesi Sosyal

Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya.

Erdoğruca, P. (2011). Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Eren, E. (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.

Eroğlu, S. (2022). Dönüştürücü Liderliğin Rekabet Avantajına Etkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Erogluer, K. (2020). Dönüşümcü Liderlik Algısının Çalışanların İç Girişimcilik Davranışları Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi. Business & Management Studies: An International Journal, 8(2), 2503-2530.

Gökkaya, Ö. (2005). Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli.

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2017). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe-yöntem-analiz (4. Baskı).Seçkin Yayınevi.

Hayes, Andrew F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach. Second edition. New York: Guilford Press.

Himmetoğlu, A. (2023). Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Bir Bibliyometrik Analiz Çalışması. Erciyes İletişim Dergisi, 10 (2) , 891-911 . DOI: 10.17680/erciyesiletisim.1268583

Iraz, R. ve Canbolat, M. A. (2021). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Algısının Yenilik Performansı Algısına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Örneği. Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi, 5(2), 327-345.

Kayış, M. (2017). Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderliğin İç Girişimcilik Davranışına Etkisi. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karabük.

Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel

Bir Hastane Örneği. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(1), 73-93.

Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.

Köseoğlu, D. (2019). Liderlik Tiplerinin İnsan Kaynakları Yönetimini Algılamaya Etkisi: Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya.

Közleme, O. (2013). Liderlik, Siyasal Otorite Tipleri ve Karizma. Toplum Bilimleri Dergisi, 7(13), 239-250.

Mccormack, L. ve Mellor, D. (2002). The Role Of Personality In Leadership: An Application Of The Five-Factor Model In The Australian Military. Military Psychology, 14(3), 179-197.

Orha Hazar, S. (2023). Kurumsal Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Entegre Raporlama: Allianz Türkiye Örneği. İstanbul Arel Üniversitesi İletişim Çalışmaları Dergisi, 11 (23) , 227-255 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/isaucder/issue/78136/1275296>

Özcan, S. (2022). Kurumsal sürdürülebilirliğin finansal performans üzerindeki etkisinde 75 AR-GE yoğunluğunun aracı rolü. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora tezi.

Özkan, M. (2016). Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15(2), 615-639.

Pınar, İ. (1999). Öğrenen Organizasyonlarda Liderlik Anlayışı. İşletme, 10(34), 24-40.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. ve Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers' Trust In Leader, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behaviors. The Leadership Quarterly, 1(2), 107-142.

Robbins, S. ve Judge, T. (2017). Örgütsel Davranış (Çev.) İnci Erdem, İstanbul: Nobel Yayınları.

- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Yayınları.
- Senger, N. (2021). Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet ile İlişkisi., Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum.
- Sığrı, Ü. (2011). Yönetimde Grup Dinamikleri. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S. (2015). Örgütsel Davranış. İstanbul: Beta Yayınları.
- Streiner, D. L. (1994). Figuring out factors: The use and misuse of factor analysis. The Canadian Journal of Psychiatry, 39(3), 135-140.
- Şahin, B. (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(3), 97-118.
- Tabak, A. ve Sığrı, Ü. (2013). Liderlik. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tinmes, M. W. (2023). Kurumsal sürdürülebilirlik ve finansal performans ilişkisi: BİST’te bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turgay, Ç. N. (2022). Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Öğretmen Görüşleri. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Turunç, O., Çelik, M., Tabak, A. ve Kabak, M. (2010). The Impact Of Transformational Leadership And Contingent Reward Leadership Styles On Innovative Behaviour: Mediating Role Of Leader-Member Exchange Quality. International Journal Of Business And Management Studies, 2(1), 69-79.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta Yayınları.
- Veneziano L ve Hooper J. A (1997). Method for quantifying content validity of health-related questionnaires. Am J Health Behav. 21(1), 67-70.
- Yurdakul, M. Ve Uslu, T.(2022). Üretim İşletmelerinde Tüketici Talebi, Tedarikçi İş Birliği ve Kirliliği Azaltma İlişkisinde Eko-inovasyon Faaliyetlerinin Ara Değişken Etkisi. Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi . 11(1) , 28-58.

Zerengök, Ş. B. (2005). Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlikte Duygusal Zekâ Etkileri ve Bir Uygulama. Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa.



EK A

ANKET FORMU

Merhabalar,

Bu araştırmanın amacı, **Kurumsal Sürdürülebilirliğin Kurum Kültürüne Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin Rolü'nü** incelemektir. Araştırmanın başarılı olabilmesi sizlerin katkısı ile mümkün olacaktır. Anketlere ilişkin veri ve bulgular yalnızca bu çalışmada kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Anketlere herhangi bir kişisel bilgi (isim vb.) yazmayınız. Hiçbir soruyu yanıtızsız bırakmamanız çalışma açısından önemlidir. Her soru için sadece tek seçenek işaretleyiniz. Anketteki ilk 36 soru “Kurum Kültürü Ölçeği” ile ilgilidir. 37. sorudan 59. Soruya kadar Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” ile ilgilidir. 60. Sorudan sonraki sorular ise “Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçeği” ile ilgilidir. Vereceğiniz cevaplarda samimi ve gerçekçi olmanızı rica eder, katkılarınız için teşekkür ederim.

Murat COŞAR

Cinsiyet Medeni Durum

- | | |
|----------------|----------------|
| () Kadın | () Evli |
| () Erkek | () Bekar |

Yaş Eğitim Durumu

- | | |
|-------------------------|------------------------|
| () 18-25 Yaş | () Lisans |
| () 26-35 Yaş | () Yüksek Lisans |
| () 36-45 Yaş | () Doktora |
| () 46 Yaş ve Üstü | |

Gelir Durumu

- | |
|---------------------------|
| () 0-5000 TL |
| () 5001-7000 TL |
| () 7001-10000 TL |
| () 10001-15000 TL |
| () 15001 TL ve Üstü |

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi işaretleyiniz.					
1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.					
2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.					
3. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.					
4. Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.					
5. Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.					
6. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.					
7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.					
8. Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.					
9. Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.					
10. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.					
11. İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.					
12. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan ahlaki değerler yoktur.					
13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.					
14. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.					
15. Problemleri konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.					
16. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.					
17. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.					
18. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.					
19. İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.					
20. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.					
21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve					

uygulanmaktadır.					
22. Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.					
23. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.					
24. Müşteri talepleri iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.					
25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.					
26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.					
27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.					
28. Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.					
29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.					
30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.					
31. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.					
32. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.					
33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.					
34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.					
35. Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.					
36. Kısa-dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.					
37. Yöneticim; beni bir görev için motive etmeye çalışırken, görevle ilgili içsel motivasyonumu yükseltmeye çabalar.					
38. Yöneticim; benim ve takım arkadaşlarımın yetkinliklerini, işle ilgili kişisel ilgi ve ihtiyaçlarını ve her birimizi nasıl motive edeceğini bilir.					
39. Yöneticim; işleri planlar ve yürütürken bizi de fikir üretmemiz için teşvik eder ve önerilerimizi dinler.					
40. Yöneticim; iş yerinde kendimi aile ortamında gibi hissettirir.					
41. Yöneticim; yaptıklarımın kısa veya uzun vadede firmaya sağlayacağı katkılar konusunda beni bilgilendirir.					
42. Yöneticim; beğendiği fikirlerimi takdir etmekle kalmaz, onları uygulamaya geçirmemi de teşvik eder.					
43. Yöneticim; düşüncelerimi özgürce ifade edebilmem için beni teşvik eder.					
44. Yöneticim; beni varsayılanı sorgulamaya, yeni çözüm yolları üretmeye teşvik eder; yaratıcılığımı destekler.					
45. Yöneticim; alandaki yenilikleri takip etmemiz için teşvik eder.					
46. Yöneticim; bana ve takım arkadaşlarıma olumlu özelliklerimizi ve yeteneklerimizi hatırlatarak yapabileceklerimiz ve başarabileceklerimiz konusunda bizi heyecanlandırır.					
47. Yöneticim; iş süreçleriyle ilgili tüm bildiklerini bana aktarmaya çabalar.					
48. Yöneticim; eksik veya gelişime açık yönlerim için eğitimler planlar.					
49. Yöneticim; bana onun da benden öğrenebilecekleri olduğunu hissettirir.					
50. Yöneticim; beni bir çalışan olmanın dışında bir insan olarak da önemser.					
51. Yöneticim; görev dağılımı yaparken, kişisel ilgilerimizi ve yeteneklerimizi de göz önünde bulundurur.					
52. Yöneticim; bize performans hedefleri koyar ve bizi başarılı olduğumuz ölçüde ödüllendirir.					
53. Yöneticim; mesai saatlerimin bir bölümünü, aklımdaki yeni projeler					

üzerinde çalışmam için kullanmama müsaade eder.					
54. Yöneticim; ihtiyaç duyduğumda iş dışı özel problemlerim için bana yardım eder.					
55. Yöneticim; hem mesleki hem kişisel gelişimim için çeşitli seminerlere katılımımı destekler.					
56. Yöneticim; istersem iş dışı konularda da benimle konuşur					
57. Yöneticim; bana saygılı davranır.					
58. Yöneticim; davet etmem halinde özel hayatımdaki önemli sosyal etkinliklere katılır.					
59. Yöneticim; inisiyatif almamı destekler.					
60. çeşitli geri dönüşüm etkinlikleri (atık pil kutusu, kağıt toplama vb.) düzenler.					
61. Doğa dostu ürünler (ekolojik kağıtlar, doğal temizlik malzemeleri, organik gıdalar vb.) kullanır.					
62. Doğanın korunması için sosyal sorumluluk projeleri (Doğaya Dokun, Denizlerimiz Mavi Kalsın vb.) yürütür.					
63. Kaynakların (elektrik, su, doğalgaz vb.) tasarruflu kullanımına ilişkin etkinliklerde bulunur.					
64. Çevre kirliliği hakkında eğitimler (kirliliğin türleri, önlenmesi vb.) Verir.					
65. Çevre ile ilgili faaliyetlere (ağaç dikme, atık toplama vb.) Aktif katılım sağlar.					
66. Sahip olduğu kültürel değerlerinin yıldan yıla aktarılacağına inanır					
67. Kültürünü belirli semboller (flama, rozet, arma vb.) Aracılığı ile yaşatmaktadır.					
68. Kültürü geçmiş, bugün ve gelecek arasında bir köprü olarak görür					
69. Kuruluş yıldönümü gibi özel günlere ilişkin etkinlikler düzenleyerek kültürünü yaşatmaya çalışır.					
70. Geçmiş deneyimlerden faydalanmayı bir kültür haline getirmiştir.					
71. Bünyesinde yeni işe başlayan çalışanlarının oryantasyonu için etkinlikler (tanışma toplantısı, işe uyum eğitimi vb.) Düzenler.					
72. Öğrenciler arasında dışlama, yalnız bırakma eylemlerinin önüne geçmek için uygulamalar yapar.					
73. Kişi istismarının (sömürü, ihmal vb.) Önüne geçilmesi için eğitimler vererek farkındalık yaratır					
74. Toplumsal fayda için sosyal sorumluluk projeleri (engelliler, yaşlılar, yoksullar için etkinlikler vb.) Yürütür.					
75. Her çalışanın eşit muamele görmesi adına çaba gösterir.					
76. Her öğrencinin eşit muamele görmesi adına çaba gösterir.					
77. Şeffaf ve hesapverebilir bir yönetim anlayışına sahiptir.					
78. Çalışanlarının değerlerine saygı duyar.					
79. Bütçesini ihtiyaçları doğrultusunda etkili biçimde kullanır.					
80. Etkili tasarruf programları (akıllı/fotoselli lamba, musluk vb.) Uygulanır.					
81. Yerel ürün satın almaya teşvik etme gibi eylemlerle milli bilinç oluşturmaya çalışır.					
82. Bilinçli tüketim alışkanlığı kazandırılmasına yönelik etkinlikler (tasarruf eğitimi vb.) Gerçekleştirir.					
83. Çalışmalarında paydaşları ile işbirliği içindedir					
84. Değişime uyum sağlayabilecek yenilikçi bir yapıya sahiptir.					
85. Amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürmek için deneyimlerinden yararlanır					
86. Her koşulda amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürebilecek derecede dayanıklı bir yapıya sahiptir.					

87. Çalışmalarının kesintiye uğramaması için paydaşlar arası bilgi alışverişi yapar.					
88. Öğrencilerinin yetenek gelişimine yönelik fırsatlar sunar.					
89. Çalışanları için sürdürülebilir hedefler ortaya koyar.					
90. Çalışanları için kolay anlaşılabilir iş tanımlarına sahiptir.					
91. Resmi görevler dışındaki işlerde gönüllü katılımı esas alır.					
92. Sahip olduğu bilgilerinin geleceğe aktarılmasını sağlamak için örgütsel hafızasını (arşivini) etkili biçimde kullanır.					
93. Amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürmesinde karşılaştığı engelleri aşabilme potansiyeline sahiptir.					
94. Varlığını yaşatacak etkinlikleri özel gün ve haftalar dışında da önemser.					
95. Amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürmeyi bir vizyon haline getirmiştir.					
96. Yöneticilerimiz geleceğe şekil vermede isteklidir.					
97. Yöneticilerimiz dün, bugün ve yarın birlikte değerlendirebilecek birikime sahiptir.					
98. Yöneticilerimiz kurumumuzda işbirlikçi çalışma ortamı yaratır.					