Reklam, Marka ve Dijital İletişimde Güncel Yaklaşımlar: Kültür, Güç Ve Sürdürülebilirlik

Editör:
MERYEM BULUT

BİDGE Yayınları

BİDGE Yayınları

Reklam, Marka ve Dijital İletişimde Güncel Yaklaşımlar: Kültür, Güç Ve Sürdürülebilirlik

Editör: MERYEM BULUT

ISBN: 978-625-8673-72-2

1. Baskı
Sayfa Düzeni: Gözde YÜCEL
Yayınlama Tarihi: 2025-12-25
BİDGE Yayınları

Bu eserin bütün hakları saklıdır. Kaynak gösterilerek tanıtım için yapılacak kısa alıntılar dışında yayıncının ve editörün yazılı izni olmaksızın hiçbir yolla çoğaltılamaz.

Sertifika No: 71374
Yayın hakları © BİDGE Yayınları
www.bidgeyayinlari.com.tr - bidgeyayinlari@gmail.com
Krc Bilişim Ticaret ve Organizasyon Ltd. Şti.
Güzeltepe Mahallesi Abidin Daver Sokak Sefer Apartmanı No: 7/9 Çankaya / Ankara

İÇİNDEKİLER

KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİM ÜZERİNE YAZILMIŞ LİSANSÜSTÜ TEZLERE YÖNELİK BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ 1

BURCU ÖKSÜZ

REKLAMLARDA DUYGUSAL ÇEKİCİLİĞİN GÖSTERGEBİLİMSEL İNCELENMESİ: SABANCI HOLDİNG'İN 29 EKİM 2025 CUMHURİYET BAYRAMI REKLAMI 19

ÖZLEM SEZER

POP-UP MAĞAZALARIN, MAĞAZA ATMOSFERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ 47

SEMA DOĞRU, YUSUF BAHADIR DOĞRU

YENİ SAĞLIK KÜLTÜRÜNDE MARKA KİŞİLİĞİ İNŞASI: ZÜBER REKLAM FİLMİNİN NİTEL ANALİZİ 63

SEMA DOĞRU, YUSUF BAHADIR DOĞRU

HALKLA İLİŞKİLER UZMANLARI İÇİN YAPAY ZEKÂ 82

MEHMET AĞAN

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİMİ VE İŞLEVSEL BOYUTLARI 116

FERİDE AKIM, MURAT MENGÜ, SEDA MENGÜ

DİJİTAL MEDYA VE VESAYET: YENİ İLETİŞİM ARAÇLARI IŞIĞINDA GÜÇ DİNAMİKLERİ 238

ZEYNEP ATILGAN

BÖLÜM 1

KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİM ÜZERİNE YAZILMIŞ LİSANSÜSTÜ TEZLERE YÖNELİK BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ

1. BURCU ÖKSÜZ KAYA[1]

Giriş

Kültürel geçmişleri farklı olan insanlar arasında gerçekleşen kültürlerarası iletişim, her zaman insanların bir arada yaşamasının ön koşulu olmuştur ve olmaya da devam edecektir (Allwood, 1985). Yeni bir kavram olmayan kültürlerarası iletişim, farklı kültürlerden insanlar karşılaştığı müddetçe var olmuştur. Ancak artan temas, insanların inançları ve geçmişleri kendilerinden çok farklı kişilerle bir arada olmasını ve onları anlamak açısından ortak bir çabayı gerekli kılmaktadır (Gao, 2006, s. 58). Bu bağlamda küreselleşme, farklı kültürler ile karşılaşma oranını yükseltmektedir (Ekmekçi, 2024, s. 1458). Şöyle ki farklı kültürel geçmişi olan insanlar birbirlerine giderek daha fazla bağımlı hale gelmekte ve dolayısıyla kültürlerarası iletişim yaygınlaşmaktadır. Kültürlerarası iletişim konusunda küresel farkındalığı sağlamak, insanların etkili ve uygun

[1] Prof. Dr. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Medya ve İletişim Bölümü, Orcid: 0000-0003-4195-9261

iletişim becerilerine sahip olmasını sağlamak amacıyla bu konuya ilişkin akademik araştırmalara ilginin arttığı ve çeşitli bilimsel eserlerin üretildiği görülmektedir (Hu ve Fan, 2011, s. 554).

Kültürlerarası iletişim anahtar sözcüğü, 1940'lı ve 1950'li yıllardan itibaren akademik çalışmalarda kendine yer bulmaktadır. Ancak 1890'ların erken dönem antropolojik araştırmalarının ve aynı dönemdeki seyahat yazarlarının çalışmalarının kültürlerarası iletişim araştırmalarının ilk disiplinlerarası aşamasını temsil ettiği ileri sürülebilmektedir (Jenks, 2025, s. 708). Dolayısıyla kültürlerarası iletişim gibi konuya ilişkin bilimsel yayınların geçmişi de çok eskiye dayanmaktadır. Bazı sosyal bilimciler, kültürlerarası iletişimi akademik bir disiplin olarak iletişim çalışmalarının bir parçası olarak görmektedir. Ancak bunun yanı sıra kültürlerarası iletişim; psikoloji, sosyal psikoloji, sosyoloji, eğitim, medya çalışmaları, kültürel antropoloji ve yönetim gibi birçok akademik disiplin için de bir ilgi alanıdır (Stier, 2006, s. 3). Günümüzde kültürlerarası iletişim konusunun farklı disiplinlerde gerçekleştirilen teorik ve amprik çalışmalarda yaygın bir yer edindiğini söylemek mümkündür.

Dünyanın farklı bölgelerindeki insanların birbirleri arasındaki etkileşiminin artmasından ötürü kültürlerarası iletişim, kültürel çeşitliliği daha iyi anlamaya fayda sağlayacak araçlar geliştirmek üzere ortaya çıkmıştır (Groff, 2002, s. 702). 21. yüzyıl için vatandaşlar yetiştirmek açısından farklı kültürlerden insanların gözleriyle, kalpleriyle ve zihinleriyle bakmayı öğrenmesi bir gerekliliktir. Teknolojinin gelişimi, ekonominin küreselleşmesi, yaygın nüfus göçleri, çokkültürlülüğün gelişmesi ve ulus devletin değişmesi kültürlerarası iletişim yeterliliğini irdelemeye mecbur bırakmaktadır (Chen & Starosta, 2016). Kültürlerarası iletişim alanındaki çalışmalarda, "İnsanlar ortak bir kültürel deneyimi paylaşmadıklarında birbirlerini nasıl anlarlar?" sorusuna cevap aranmaktadır. Bir zamanlar bu soruyla diplomatlar, gurbetçiler ve ara sıra uluslararası seyahat edenler karşılaşıyor iken günümüzün

çok kültürlü toplumlarında herkes bu soruyla karşılaşmaktadır (Bennett, 1998). Bu durum farklı alanlarda yaşayan, çalışan ve okuyan herkesin kültürlerarası iletişim konusunda farkındalığının ve becerisinin geliştirilmesi hususunda zorunluluğu ortaya çıkarmaktadır. Şöyle ki kültürlerarası iletişim alanında çalışan teorisyenler; ekonomik entegrasyon, turizm ve göç gibi faktörlerin kültürlerarası iletişim yeterliliğinin artırılması için gerekçe sağladığını sıklıkla ileri sürmektedirler (Kluver, 2000).

Bu çalışma kapsamında kültürlerarası iletişim konusunun lisansüstü tezlerde nasıl irdelendiğinin tespit edilmesine yönelik bir analiz gerçekleştirilmiştir. Böylece farklı disiplinlerin ortak çalışma alanı olan kültürlerarası iletişimin bilimsel yayınlarda nasıl bir görünüm ortaya koyduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Kültürlerarası İletişim Kavramı

İletişim; "yerleşik anlamların, sosyal pratiklerin, yapıların, söylemlerin ve söylem dışı unsurların yaratılmasını, oluşturulmasını ve iç içe geçmesini" kapsamaktadır (Halualani & Nakayama, 2010, s.7). En temel anlamıyla kültürlerarası iletişim ise "bir kültür biçimi ile bir iletişim tarzının belirli bir mekân, zaman ve bağlamda etkileşime girmesi veya kesişmesi" şeklinde tanımlanabilmektedir (Li & Patel, 2011, s. 15). Kültürlerarası iletişim kavramı çeşitli dini, sosyal, etnik ve teknik geçmişlerden gelen kişilerden oluşan bir grup içinde kaçınılmaz olarak ortaya çıkan geniş iletişim yelpazesini anlatmak için kullanılır (Rodinadze, 2012, s. 39). Dolayısıyla kültürlerarası iletişim, ayrı kültürel geçmişlere sahip olan insanlar arasında farklı farkındalık ve kontrol düzeylerinde bilgi paylaşımı olarak görülmektedir. Farklı kültürel geçmişler, hem ulusal ve kültürel farklılıkları hem de bir ulus içerisinde var olan farklı etkinliklere katılım ile ilgili farklılıkları içerir (Allwood, 1985). Bu anlamda kültürlerarası iletişim "farklı kültürlerden gelen bireyler

arasında bilgi, düşünce ve duyguların paylaşılmasını sağlayan bir süreç" olarak görülmektedir (Şeşen, 2025, s. 110).

Klyukanov (2024) kültürlerarası iletişimin doğası gereği değişken ve yoruma açık bir süreç olduğunun altını çizer. Farklı kültürlerden insanlarla etkili iletişim kurmak zordur. Şöyle ki kültürler insanlara düşünme biçimleri, dünyayı görme, duyma ve yorumlama biçimleri sunmaktadır. Dolayısıyla kelimeler aynı dili konuşsalar dahi farklı kültürlerden insanlar için değişik anlamlar taşıyabilmektedir (Rodinadze, 2012, s. 39). Kültürlerarası iletişimin temel ilkeleri arasında "Gönderilen mesaj genellikle alınan mesajla aynı değildir" ilkesi yer alır. Özellikle başka bir kültürü tanımadığımızda genellikle böyle olduğu varsayılır. Bundan dolayı o kültürden insanların söylediklerimizi algılayıp kendi kültürümüzde davrandığımız gibi davranmalarını bekleriz (Groff, 2002, s. 702). Kültürlerarası iletişim ait olduğu toplulukları güçlendirmesinin yanında kültürel farklılıklar arasında karşılıklı anlayışı ve diyaloğu da teşvik etmeyi amaçlamaktadır (MacDonald & O'Regan, 2012, s. 1006). Örneğin kişilerin her biri, işyerlerine benzersiz bir deneyim ve değerler kümesi getirmektedir. Çeşitli kültürel grupların üyeleri arasında etkili iletişimi kolaylaştırabilen kurumların, iç kültürel farklılıkların büyümesine ve katılaşmasına izin veren kurumlara göre rekabetçi iş dünyasında çok daha başarılı olması beklenmektedir (Rodinadze, 2012, s. 39).

Karşılıklı bağımlılığın daha fazla farkına varıldıkça, küçülen dünyayı tanımlayan ve devamlı olarak değişen kültürel, ekolojik, ekonomik ve teknolojik gerçeklerle karşılaşılmaktadır. Aynı zamanda birlikte yaşamanın yeni yollarını bulmak, olaylara başkalarının gözünden bakmak ve kişisel bilgi birikimimize başkalarından edindiklerimizi eklemek hayati rol taşımaktadır (Chen ve Starosta, 2016). Ancak iletişimdeki aksaklıklar, kültürlerarası iletişim açısından kaçınılmaz bir özellik olarak görülmektedir. İlgili yazıların büyük bir kısmında, aksaklıkların iletişim kuranların

yetersizliğinden kaynaklandığı örtük olarak varsayılmaktadır. Sözü edilen başarısızlıkların küçük bir kısmının ise dilin kendisinden kaynaklı olabileceği belirtilmektedir (Donovan & Rundle, 1997, s. 219).

Kültürlerarası iletişimin "farklı kültürel özelliklere sahip toplumlar arasındaki iletişim ve etkileşim biçimlerinin ötesinde, kültürlerarası diyalog için bir çağrı" anlamı taşıdığı vurgulanmaktadır (Altay, 2025, s. 150). İnsanların iletişim biçimlerinde, algılarında ve anlayışlarında kültürel ayrılıkların yoğun etkileri bulunabilmektedir (Şeşen, 2025, s. 111-112). Kültürlerarası iletişimin anlaşılması, sözlü ve yazılı kelimelerin bağlam doğrultusunda farklı biçimlerde yorumlanabileceği yolların anlaşılmasıyla yakından bağlantılıdır (Bowe ve Martin, 2007, s. 1-2). Bu anlamda kültürlerarası iletişim; farklı kültürlerden insanların etkileşimde bulunduklarında, iletişim kurduklarında ve birbirleriyle müzakere ettiklerinde neler olduğunu ele almaktadır (Groff, 2002, s. 702).

Kültürlerarası iletişimde konuşmacılar genellikle tek bir dil seçseler de kişiler karşılaşmaya kendi sosyokültürel dil beklentilerini de getirirler. Konuşma pratiklerinin içsel normlarının, normların durumsal faktörlere bağlı olarak nasıl değiştiğinin ve farklı dil geçmişine sahip konuşmacıların dil kullanımı ve davranışına ilişkin farklı beklentilere sahip olabileceğinin farkında olmaları zorunluluktur (Bowe ve Martin, 2007, s. 1-2). Bu anlamda kültürel klişelerden kaçınmak amacıyla konuşmacı performansında ulusal veya kıtasal eğilimlere genelleme yapmanın dikkatli bir şekilde gerçekleştirilmesi gereği kabul görmektedir (Durant ve Shepherd, 2009, s. 152). Bu durum kültürlerarası iletişim kurarken kişilerin farklı kültürleri tanımasının yanında, iletişim becerilerinin geliştirilmesi konusunda çaba sarf etmesi zorunluluğunu karşımıza çıkarmaktadır.

Yöntem

Bu çalışma kapsamında kültürlerarası iletişim konusunun YÖK Ulusal Tez Merkezinde yer alan lisansüstü tezlerde nasıl incelendiğinin tespitine yönelik bibliyometrik bir analiz yapılmıştır. Bibliyometrik analiz, "belirli bir alandaki kalıpları, eğilimleri ve etkileri belirlemek amacıyla bilimsel literatür üzerinde yürütülen sistematik bir çalışmadır." (Passas, 2024, s. 1014). Bu araştırmada kültürlerarası iletişim konusu çalışılırken yaygın eğilimlerin neler olduğuna dair durum tespiti yapılması gayesiyle hareket edilmiştir.

Bibliyometrik analizin yalnızca Ulusal Tez Merkezinde bulunan tezlere yönelik yapılmış olması ve diğer bilimsel yayınların incelenmemesi çalışmanın önemli bir sınırlılığıdır. Diğer yandan erişime açık olan tezlerin analiz edilmesi de diğer bir sınırlılıktır. Erişime açık olmayan beş tez analize tabi tutulmamıştır. Bunun yanı sıra kültürlerarası iletişim konusundaki tüm tezlerin YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanında yer aldığı varsayımıyla hareket edilmiştir.

2025 yılının Aralık ayında YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanında "kültürlerarası iletişim" anahtar sözcüğü kullanılarak yapılan arama sonucunda 167 teze ulaşılmıştır. Bu tezlerin 162'si erişime açıktır. Analiz erişime açık olan 162 tez üzerine yapılmıştır.

Çalışma kapsamında yapılan analizde aşağıda belirtilen sorulara cevap aranmıştır:

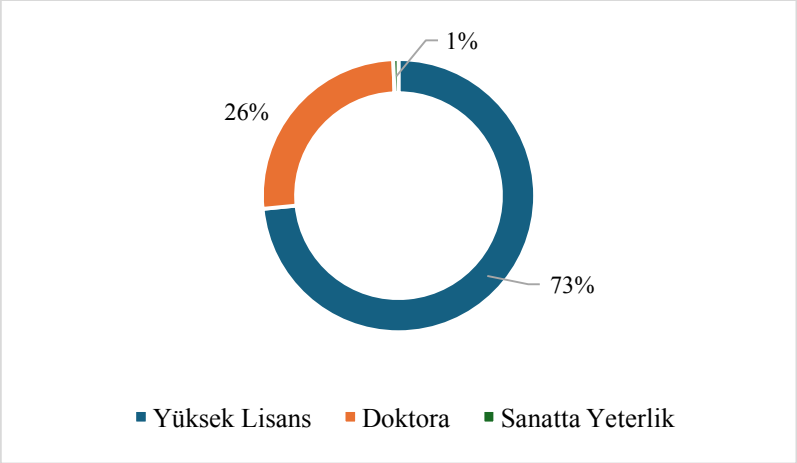
- Kültürlerarası iletişim konusunda yazılan lisansüstü tezlerin türü nasıl dağılmaktadır?
- Kültürlerarası iletişim konusunda yazılan lisansüstü tezlerin yazıldığı yıllar nasıl dağılmaktadır?
- Kültürlerarası iletişim konusunda yazılan lisansüstü tezlerin yazım dilinin dağılımı nasıldır?

- Kültürlerarası iletişim konusunda yazılan lisansüstü tezler üniversitelere göre nasıl dağılmaktadır?
- Kültürlerarası iletişim konusunda yazılan lisansüstü tezler enstitülere göre nasıl dağılmaktadır?
- Kültürlerarası iletişim konusunda yazılan lisansüstü tezler gruba göre nasıl dağılmaktadır?
- Kültürlerarası iletişim konusunda yazılan lisansüstü tezler danışmanların unvanlarına göre nasıl dağılmaktadır?
- Kültürlerarası iletişim konusunda yazılan lisansüstü tezler sayfa sayılarına göre nasıl dağılmaktadır?

Bulgular

Yapılan bibliyometrik analiz sonucunda elde edilen bulgular; 'tezlerin türü', 'tezlerin yazıldığı yıl', 'tezlerin yayınlandığı dil', 'tezlerin üniversitelere göre dağılımı', 'tezlerin enstitülere göre dağılımı', 'tezlerin gruba göre dağılımı', 'yazarların danışmanlarının unvanları' ve 'tezlerin sayfa sayıları' başlıkları altında sunulmuştur.

Grafik 1 Tezlerin Türü



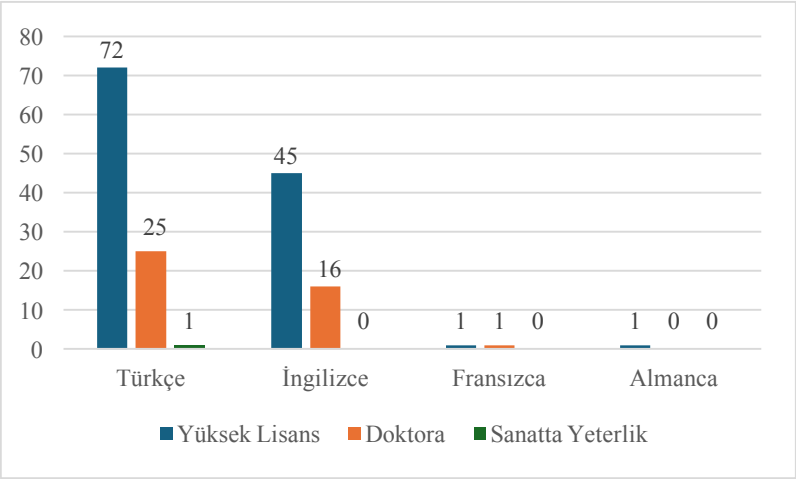
Çalışma kapsamında incelenen tezlerin 119'u yüksek lisans, 42'si doktora ve bir tanesi ise sanatta yeterlik tezidir.

Tablo 1 Tezlerin Yazıldığı Yıl

Yıl	Yüksek Lisans	Doktora	Sanatta Yeterlik
2000	-	1	-
2004	2	-	-
2007	-	1	-
2008	2	1	-
2009	2	-	-
2010	1	-	1
2011	3	1	-
2012	-	3	-
2013	3	2	-
2014	5	-	-
2015	3	1	-
2016	8	1	-
2017	3	2	-
2018	3	1	-
2019	16	3	-
2020	7	3	-
2021	13	4	-
2022	13	4	-
2023	7	7	-
2024	16	2	-
2025	12	5	-

Kültürlerarası iletişim konusunda ilk tezin 2000 yılında yazılan bir doktora tezi olduğu, bu yılı takip eden üç yıl konu hakkında tezin olmadığı görülmektedir. Bunun yanı sıra 2005 ve 2006 yıllarında da tez yazılmamıştır. Ancak 2007 itibariyle günümüze kadar her yıl kültürlerarası iletişim konusunda tezlerin savunulduğu tespit edilmiştir. Konuya ilişkin tezlerin 2019 yılından itibaren arttığı söylenebilmektedir. Kültürlerarası iletişim kavramına ilişkin en fazla tez 2019 yılında yazılmıştır.

Grafik 2 Tezlerin Yayınlandığı Dil



Tezlerin yazıldığı dile baktığımızda 72 yüksek lisans tezi Türkçe, 45 yüksek lisans tezi İngilizce, bir yüksek lisans tezi Fransızca ve bir yüksek lisans tezi de Almanca yazılmıştır. Bunun yanı sıra 25 doktora tezi Türkçe, 16 doktora tezi İngilizce, 1 doktora tezi Fransızca yazılmıştır. Bir sanatta yeterlik tezi ise Türkçe yazılmıştır.

Tablo 2 Tezlerin Üniversitelere Göre Dağılımı

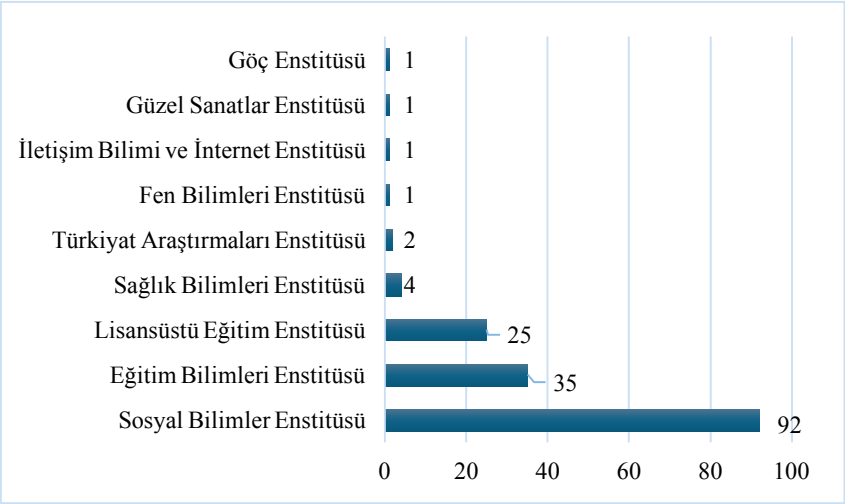
Üniversite Adı	Yüksek Lisans Tezi	Doktora Tezi	Sanatta Yeterlik
Akdeniz Üniversitesi	1	1	-
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi	1	-	-
Anadolu Üniversitesi	4	2	-
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	1	2	-
Ankara üniversitesi	4	2	-
Atatürk Üniversitesi	1	-	-
Bahçeşehir Üniversitesi	4	-	-
Balıkesir Üniversitesi	1	1	-
Başkent Üniversitesi	5	-	-
Beykent Üniversitesi	1	-	-
Bursa Uludağ Üniversitesi	1	-	-
Çağ Üniversitesi	5	-	-

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	2	4	-
Çukurova Üniversitesi	2	1	-
Dicle Üniversitesi	1	-	-
Dokuz Eylül Üniversitesi	1	-	-
Ege Üniversitesi	1	-	-
Erciyes Üniversitesi	1	-	-
Fırat Üniversitesi	-	3	-
Galatasaray Üniversitesi	2	-	-
Gazi Üniversitesi	6	2	-
Gaziantep Üniversitesi	3	-	-
Giresun Üniversitesi	2	-	-
Hacettepe Üniversitesi	2	8	1
Hasan Kalyoncu Üniversitesi	2	1	
Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi	1	-	-
İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi	3	-	-
İnönü Üniversitesi	1		-
İstanbul Aydın Üniversitesi	3	-	-
İstanbul Medipol Üniversitesi	1	-	-
İstanbul Teknik Üniversitesi	1	-	-
İstanbul Ticaret Üniversitesi	1	-	-
İstanbul Üniversitesi	7	6	-
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa	1	-	-
İzmir Demokrasi Üniversitesi	1	-	-
Karadeniz Teknik Üniversitesi	-	1	-
Kocaeli Üniversitesi	1		-
Kütahya Dumlupınar Üniversitesi	1	1	-
Maltepe Üniversitesi	1	-	-
Manisa Celal Bayar Üniversitesi	2	-	-
Marmara Üniversitesi	9	2	-
Mersin Üniversitesi	-	1	-

Necmettin Erbakan Üniversitesi	1	-	-
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	1	-	-
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	3	-	-
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	3	-	-
Sakarya Üniversitesi	4	-	-
Siirt Üniversitesi	1	-	-
Selçuk Üniversitesi	5	3	-
Süleyman Demirel Üniversitesi	1	-	-
Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi	2	-	-
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi	1	-	-
Yalova Üniversitesi	4	-	-
Yaşar Üniversitesi	1	-	-
Yeditepe Üniversitesi	1	1	-
Yıldız Teknik Üniversitesi	3	-	-

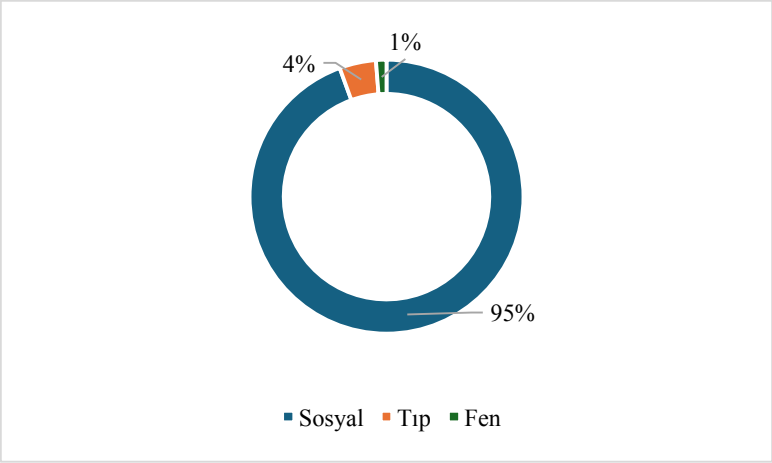
Analiz edilen tezlerin üniversitelere göre dağılımına baktığımızda 56 üniversitede kültürlerarası iletişim konusunda tez yazıldığı görülmektedir. Konuya ilişkin en fazla tez İstanbul Üniversitesinde yazılmıştır.

Grafik 3 Tezlerin Enstitülere Göre Dağılımı



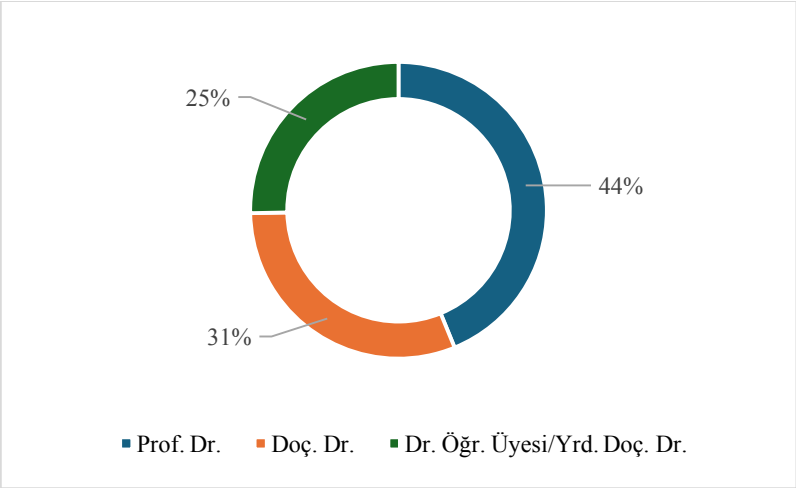
Tezlerin enstitülere göre dağılımları incelendiğinde; 92 tezin Sosyal Bilimler Enstitüsünde, 35 tezin Eğitim Bilimleri Enstitüsünde, 25 tezin Lisansüstü Eğitim Enstitüsünde, dört tezin Sağlık Bilimleri Enstitüsünde, iki tezin Türkiyat Araştırmaları Enstitüsünde, bir tezin Fen Bilimleri Enstitüsünde, bir tezin İletişim Bilimi ve İnternet Enstitüsünde, bir tezin Güzel Sanatlar Enstitüsünde, bir tezin ise Göç Enstitüsünde savunulduğu tespit edilmiştir.

Grafik 4 Tezlerin Gruba Göre Dağılımı



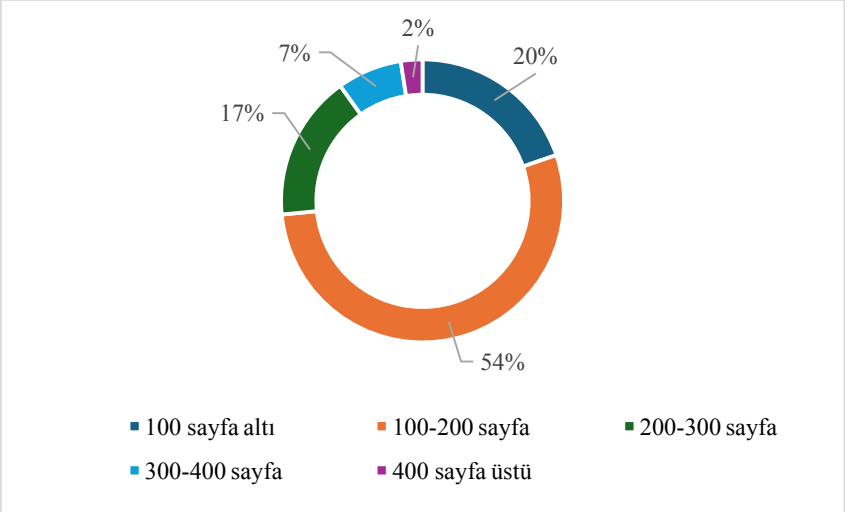
Tezlerin gruba göre dağılımına bakıldığında 153 tezin sosyal alanda, 7 tezin tıp alanında, 2 tezin ise fen alanında yazıldığı tespit edilmiştir.

Grafik 5 Yazarların Danışmanlarının Unvanları



Tez yazarlarının unvanları incelendiğinde 71 tezde danışmanın Prof. Dr., 50 tezde Doç. Dr., 41 tezde ise Dr. Öğr. Üyesi/Yrd. Doç. Dr. olduğu belirlenmiştir.

Grafik 6 Tezlerin Sayfa Sayıları



Tezlerin sayfa sayılarına bakıldığında; 32 tezin 100 sayfa altında ı, 87 tezin 100-200 sayfa aralığında, 27 tezin 200-300 sayfa aralığında, 12 tezin 300-400 sayfa aralığında, dört tezin ise 400 sayfa üstünde yazıldığı saptanmıştır.

Bulguların Değerlendirilmesi ve Sonuç

Bu çalışma kapsamında kültürlerarası iletişim konusunun YÖK Ulusal Tez Merkezinde yer alan lisansüstü tezlerde nasıl incelendiğinin tespitine yönelik bibliyometrik bir analiz yapılmıştır. Konuya ilişkin ilk tezin 2000 yılında yazıldığı, 2007 yılından itibaren ise günümüze kadar her yıl bu konuda tez yazıldığı saptanmıştır. Bunun yanı sıra 56 üniversitede kültürlerarası iletişim konusunda lisansüstü tez yazıldığı, en fazla tezin İstanbul Üniversitesinde savunulduğu saptanmıştır.

Çalışma kapsamında incelenen 162 tezden 45 yüksek lisans tezi ve 16 doktora tezi İngilizce, bir yüksek lisans tezi ve bir doktora tezi Fransızca, bir yüksek lisans tezi Almanca yazılmıştır. Bu anlamda yabancı dilde yazılan tez sayısının fazlalığı dikkat çekicidir.

Kültürlerarası iletişim konusunda Sosyal Bilimler Enstitüsünde, Eğitim Bilimleri Enstitüsünde, Lisansüstü Eğitim Enstitüsünde, Sağlık Bilimleri Enstitüsünde, Türkiyat Araştırmaları Enstitüsünde, Fen Bilimleri Enstitüsünde, İletişim Bilimi ve İnternet Enstitüsünde, Güzel Sanatlar Enstitüsünde ve Göç Enstitüsünde tezlerin yazılmış olduğu görülmektedir. Ancak en fazla tez konu itibariyle beklendiği şekilde Sosyal Bilimler Enstitüsünde savunulmuştur.

Yapılan analize göre kültürlerarası iletişim konusunun farklı disiplinlerin ortak çalışma olduğu görülmektedir. İşletme, eğitim bilimleri, iletişim, halkla ilişkiler gibi pek çok disiplinde kültürlerarası iletişime yönelik nitel ve nicel araştırmaların yürütüldüğü tespit edilmiştir. Bu anlamda kültürlerarası iletişim farklı boyutlarıyla ortaya koyulmuş, nicel ve nitel verilerle farklı kavramlar arasındaki ilişkiler tespit edilmiştir. Dünyada kültürel iletişim konusuna artan ilginin Türkiye'de yazılan lisansüstü tezlere de yansıdığı söylenebilmektedir. Dünyadaki eğilimlerin kültürlerarası iletişim üzerindeki etkilerinin saptanmasına dair tezlerin bulunduğunu da belirtmek gereklidir.

Bu çalışmada lisansüstü tezlere yönelik bir analiz yapılmıştır. Gelecek araştırmalarda makale ve kongre bildiri veri tabanlarına yönelik araştırmalar yürütülebilir ve bulgular karşılaştırılabilir.

Kaynakça

Allwood, J. (1985). Intercultural communication. *Papers in anthropological linguistics*, *12*(1). (12/12/2025 tarihinde https://marstonhill.com/jens/publications/docs001-050/041E.pdf adresinden ulaşılmıştır).

Altay, R. (2025). Üç ülkenin kavşağında kültürlerarası iletişim eğitimi alan üniversite öğrencilerinin kültürlerarası duyarlılık gelişimlerine bakış. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (49), 148-171.

Bowe, H., & Martin K. (2007). Communication across cultures: Mutual understanding in a global world. Cambridge University Press.

Chen, G. M., & Starosta, W. J. (2012). Intercultural communication competence: A synthesis. B.R. Burleson (Ed.), *Communication Yearbook 19* içinde (ss. 353-383). Routledge.

Donovan, J. M., & Rundle, B. A. (1997). Psychic unity constraints upon successful intercultural communication. *Language & Communication*, *17*(3), 219-235.

Durant, A., & Shepherd, I. (2009). 'Culture' and 'communication'in intercultural communication. *European Journal of English Studies, 13*(2), 147-162.

Ekmekçi, Z. (2024). Kültürlerarası duyarlılık düzeyini artırmada kültürlerarası iletişim eğitiminin yeri. G*ümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 12*(3), 1455-1477.

Gao, F. (2006). Language is culture: On intercultural communication. *Journal of Language and Linguistics*, *5*(1), 58-67.

Groff, L. (2002). Intercultural communication, interreligious dialogue, and peace. *Futures*, *34*(8), 701-716.

Halualani, R.T., & Nakayama, T.K. (2010). Critical intercultural communication studies: At a crossroads. T. K. Nakayama & R. T. Halualani (Eds.), *The Handbook of Critical Intercultural Communication* içinde (ss. 1-16). John Wiley & Sons Ltd.

Hu, Y., & Fan, W. (2011). An exploratory study on intercultural communication research contents and methods: A survey based on the international and domestic journal papers published from 2001 to 2005. *International Journal of Intercultural Relations*, *35*(5), 554-566.

Jenks, C. J. (2025). Intercultural communication: A research bibliography. *World Englishes, 44*(4), 708-716.

Kluver, R. (2000). Globalization, informatization, and intercultural communication. American Communication Journal, 3(3), https://ac-journal.org/journal/vol3/Iss3/spec1/kluver.htm

Klyukanov, I. E. (2024). Principles of intercultural communication. Routledge.

Li, M., & Patel, F. (2011). Overview of intercultural communication. F. Patel, M. Li, P. Sooknanan (Eds.), *Intercultural Communication Building a Global Community* içinde (ss. 15-38). Sage Publications.

MacDonald, M. N., & O'Regan, J. P. (2013). The ethics of intercultural communication. *Educational Philosophy and Theory*, *45*(10), 1005-1017.

Passas, I. (2024). Bibliometric analysis: the main steps. *Encyclopedia, 4*(2), 1014-1025.

Rodinadze, S. A. (2012). Misunderstandings and differences in communicative behaviour. In *Сборники конференций НИЦ Социосфера*, No. 17, 39-42. Vedecko vydavatelske centrum Sociosfera-CZ sro.

Stier, J. (2006). Internationalisation, intercultural communication and intercultural competence. *Journal of Intercultural Communication*, *6*(1), 1-06.

Şeşen, E. (2025). Kültürlerarası İletişim Bağlamında İnsan Kütüphanesi. *Kütüphane Arşiv ve Müze Araştırmaları Dergisi*, *6*(2), 109-128.

YÖK Ulusal Tez Merkezi.

BÖLÜM 2

REKLAMLARDA DUYGUSAL ÇEKİCİLİĞİN GÖSTERGEBİLİMSEL İNCELENMESİ: SABANCI HOLDİNG'İN 29 EKİM CUMHUTİYET BAYRAMI REKLAMI

ÖZLEM SEZER[1]

Giriş

Küresel rekabet ortamında yaşanan gelişmeler, birbirine benzeyen çok sayıda ürün ve hizmetin pazara sunulmasına yol açmıştır. Bu durum, markaların hedef kitleleriyle anlamlı bir bağ kurma, farklılaşma ve duygusal etkileşim yaratma ihtiyacını artırmıştır. Günümüzde markaların ürün ve hizmetlerini tanıtmasının en etkili yolu, dikkat çekici, ikna edici ve duygusal olarak etkileyici biçimde tasarlanan reklam faaliyetleridir. Reklamın temel amacı artık yalnızca ürün hakkında bilgi vermek değil, aynı zamanda izleyiciyle duygusal bir iletişim köprüsü kurarak marka bağlılığı ve güven duygusu yaratmaktır (Poels & Dewitte, 2006, s. 22)

[1] Öğr. Gör. Dr., Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü, Orcid:000-0002-8639-7648

Reklam stratejilerinde sıklıkla başvurulan araçlardan biri olan çekicilik kavramı, markaların hedef kitlelerine ulaşmada kullandıkları bilişsel veya duygusal mesaj biçimlerini ifade etmektedir. Literatürde çekicilikler genellikle iki temel başlıkta ele alınmaktadır. Bunlar: rasyonel çekicilik ve duygusal çekicilik şeklindedir (Aaker & Bruzzone, 1985, s. 12). Rasyonel çekicilik, ürünün somut niteliklerine, teknik faydalarına ve performansına odaklanarak tüketicinin bilişsel karar mekanizmalarını harekete geçirirken; duygusal çekicilik tüketicinin hislerine, değerlerine ve kimlik algısına hitap etmektedir (Bagozzi ve diğerleri, 1999, s. 190).

Duygusal çekicilik kullanılan reklamlarda, izleyicinin yalnızca ürüne değil, markanın temsil ettiği duyguya yöneldiği görülmektedir. Bu tür reklamlarda mutluluk, gurur, özlem, sevgi veya minnettarlık gibi duygular öne çıkmaktadır. (Pieters ve diğerleri, 2010, s. 41), duygusal içerik taşıyan reklamların marka hafızasında kalıcılığı artırdığını; (Vrtana, D. & Krizanova, 2023) ise duygusal anlatının tüketici tutumlarını bilişsel içerikten daha güçlü biçimde etkilediğini belirtmektedir.

Duygusal çekicilik, yalnızca bireysel tepki oluşturan bir unsur değil, aynı zamanda kültürel ve toplumsal anlam üretimi açısından da önemli bir stratejidir. (Morris ve diğerleri, 2002, s. 124)bu tür reklamlarda duygusal göstergelerin paylaşılan kültürel kodları harekete geçirerek izleyicide kolektif bir duygu deneyimi yarattığını vurgulamaktadır. Özellikle ulusal bayramlar gibi tarihsel anlamı yüksek dönemlerde yayınlanan reklamlar, geçmişle bugünü birleştirerek izleyicide ulusal kimlik ve aidiyet duygusunu pekiştirmektedir (Brunick ve diğerleri, 2011, s. 56).

Ulusal ve uluslararası literatürde duygusal çekicilik üzerine çeşitli akademik çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan; Widya (2019) duygusal ve rasyonel çekiciliklerin karşılaştırmalı etkilerini; Chen ve Lee (2022) sosyal medya reklamlarında duygusal çekiciliklerin etkileşim gücünü; Alvarez, Ruiz ve Torres (2024) ise

pozitif duygusal çekiciliğin marka sadakati üzerindeki etkisini; Aslan vd. (2019) duygusal reklamlarda sembolik göstergelerin marka imajı üzerindeki etkisi ele almıştır.

Bu çalışma, reklamlarda duygusal çekiciliğin kullanım biçimlerini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın belirlenen amaçları doğrultusunda, Sabancı Holding'in YouTube kanalında 29 Ekim 2025 tarihinde yayınladığı "Cumhuriyet Bayramımız Kutlu Olsun" adlı reklam filmi Saussure'ün göstergebilimsel modeli çerçevesinde çözümlenmiştir. Reklamda yer alan görsel, dilsel ve mekânsal göstergeler üzerinden duygusal çekiciliğin nasıl yapılandırıldığı, ulusal kimlik, tarihsel bellek ve toplumsal aidiyet kavramlarıyla nasıl ilişkilendirildiği açıklanmaya çalışılmıştır. Böylece çalışma, duygusal çekiciliklerin yalnızca bir iletişim aracı değil, aynı zamanda kültürel anlam üretimi sürecinin temel bir parçası olduğunu ortaya koymaktadır.

Kavramsal Çerçeve

Reklamlarda Çekicilik Kavramı

Reklam, ürün ya da hizmetin hedef kitle tarafından fark edilmesi, tanınması ve satın alınması amacıyla gerçekleştirilen en temel pazarlama iletişimi faaliyetlerinden biridir. Günümüzün yoğun rekabet ortamında reklamın etkili olabilmesi için yalnızca bilgilendirici değil, aynı zamanda ikna edici bir biçimde tasarlanması gerekmektedir. Bu bağlamda, reklam mesajlarının etkisini artırmak amacıyla çekicilik adı verilen stratejik unsurlardan yararlanılmaktadır (Topsümer & Elden, 2016, s. 13-14).

Reklam çekiciliği, hedef kitlenin dikkatini reklam mesajına yönlendiren, ilgisini uyandıran ve onları satın alma davranışına yönlendiren tüm mesaj unsurlarını ifade etmektedir (Eşiyok, 2017, s. 644). Bu çekicilikler, reklamın hedef kitlesinde bilişsel, duygusal veya davranışsal bir tepki oluşturmayı amaçlayan önemli ikna araçlarıdır (Chan ve diğerleri, 2007, s. 608). Reklam mesajlarının

etkileyiciliği büyük ölçüde seçilen çekicilik türüne bağlıdır. Bu nedenle çekicilik türünün, reklamın konusu, hedef kitlesi ve marka stratejisiyle uyumlu olması, reklamın başarısını doğrudan etkilemektedir (Jovanović ve diğerleri, 2016, s. 38).

Literatürde reklam çekicilikleri genel olarak rasyonel ve duygusal olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir. Rasyonel çekicilikler, ürün veya hizmetin somut faydalarına, teknik özelliklerine, kalite ve fiyat avantajlarına odaklanarak tüketicinin bilişsel karar verme süreçlerine hitap etmektedir (Belch & Belch, 2003, s. 267). Bu tür reklamlarda bilgiye, mantığa ve performansa vurgu yapılmaktadır. Duygusal çekicilikler ise tüketicilerin hislerine, değerlerine ve psikolojik ihtiyaçlarına yönelerek marka ile özdeşleşme ve aidiyet duygusu yaratmayı amaçlamaktadır (Mogaji, 2018, s. 28).

Duygusal çekicilik, tüketicinin kalbine dokunarak markaya duygusal bağ geliştirmesini sağlamaktadır. Bu tür reklamlarda mutluluk, umut, sevgi, özlem veya gurur gibi duygular ön plana çıkmaktadır. Örneğin, Kara (2020, s. 160-162) mutluluk çekiciliğinin tüketiciye olumsuz duygulardan kaçış ve daha iyi hissetme fırsatı sunduğunu; Şakı ve Sezer (2025, ss. 20-21) ise duygusal çekiciliklerin markanın "sevilir" bir imaj oluşturmasına katkıda bulunduğunu vurgulamaktadır.

Duygusal çekiciliklerin önemi, özellikle tüketici davranışlarının giderek daha fazla hedonik temellere dayanmasıyla artmıştır. Günümüz tüketicisi çoğu zaman duygularına göre karar vermekte; bu durum reklamcıların da duygusal içeriklere ağırlık vermesine yol açmaktadır. Nitekim (Vrtana, D. & Krizanova, 2023, s. 211), tüketicilerin rasyonel kararlarının bile duygusal etkiler altında şekillendiğini ifade etmektedir.

Reklam çekicilikleri yalnızca dikkat çekici unsurlar değil, aynı zamanda kültürel ve toplumsal anlam üretiminin araçlarıdır. Bu

nedenle duygusal çekicilik, günümüz reklamcılığında yalnızca bir pazarlama stratejisi değil, aynı zamanda kültürel değerlerin, ulusal kimliğin ve toplumsal aidiyetin yeniden üretildiği bir anlatı biçimi olarak da değerlendirilmektedir (Bilgin & Dağlı, 2022, s. 166).

Duygusal Çekicilik

Duygular, bireylerin karar verme, tutum geliştirme ve davranış sergileme süreçlerinde belirleyici bir role sahiptir. Bu durum, reklamcılık alanında duygusal önemini giderek artırmıştır. Duygusal çekicilik, reklam mesajlarında hedef kitlenin hislerine, değerlerine ve psikolojik ihtiyaçlarına hitap ederek, marka ile izleyici arasında duygusal bir bağ kurmayı amaçlayan stratejik bir iletişim biçimidir (Poels & Dewitte, 2006, s. 23).

Reklamda duygusal çekicilik kullanımı, izleyicinin yalnızca ürünü değil, markanın temsil ettiği duygusal değeri benimsemesine dayanmaktadır. Bu bağlamda duygusal çekicilik, tüketicilerin içsel motivasyonlarını harekete geçirmekte, marka ile özdeşleşme sürecini kolaylaştırır ve uzun vadeli bağlılık oluşturmaktadır (Bagozzi ve diğerleri, 1999, s. 186). Özellikle modern reklam anlayışında duygusal anlatı, rasyonel bilgi aktarımının ötesine geçerek, izleyicinin deneyimsel hafızasında yer etmeyi hedeflemaktedir (Mogaji, 2018, s. 29). Nitekim Kara (2020, s. 166), duygusal çekiciliklerin mutluluk, umut ve özlem gibi duygular üzerinden toplumsal dayanışmayı yeniden üretme potansiyeline sahip olduğunu belirtmektedir.

Reklamlarda duygusal çekicilik; korku, mizah, cinsellik, sevgi ve mutluluk gibi alt kategoriler üzerinden sınıflandırılabilir (Kotler & Keller , 2016, s. 569). Her bir duygusal çekicilik türü, izleyicide farklı bir psikolojik tepkiyi tetiklemektedir. Örneğin, korku çekiciliği tehlikeden kaçınma dürtüsüne; mizah çekiciliği rahatlama ve yakınlık duygusuna; sevgi ve gurur çekiciliği ise aidiyet ve güven hislerine yöneliktir (Vrtana, D. & Krizanova, 2023,

s. 160). Bu doğrultuda, reklamcılar hedef kitlelerinin sosyo-kültürel özelliklerine göre uygun duygusal temaları seçerek mesajın etkisini artırmaya çalışmaktadır (Alvarez ve diğerleri, 2024, s. 20).

Duygusal çekiciliklerin etkinliği üzerine yapılan araştırmalar, bu tür mesajların bilişsel temelli reklamlara kıyasla daha kalıcı bir izlenim yarattığını göstermektedir. Sattorov (2024, s. 73), duygusal temalı reklamların izleyicide olumlu marka çağrışımları oluşturduğunu; (Vrtana, D. & Krizanova, 2023, s. 170) ise duygusal çekiciliklerin satın alma niyetini güçlendirdiğini belirtmektedir. Aynı şekilde, Chen ve Lee (2022, s. 5), sosyal medya reklamlarında duygusal çekiciliğin tüketici etkileşimini artırdığını bulgulamıştır.

Duygusal çekicilik, markaların yalnızca ürün veya hizmetlerini tanıtmakla kalmayıp, izleyiciyle anlamsal bir yakınlık kurmalarını sağlayan güçlü bir iletişim aracıdır. Günümüz reklamcılığında duygusal çekicilik, markanın kimliğini insani değerlerle bütünleştirerek tüketici zihninde kalıcı bir imaj oluşturma işlevi görmektedir.

Duygusal Reklamlarda Kültürel ve Toplumsal Anlam

Reklam, yalnızca bir tanıtım aracı değil, aynı zamanda toplumsal değerlerin, kültürel sembollerin ve kolektif duyguların yeniden üretildiği bir iletişim biçimidir. Özellikle duygusal temalı reklamlar, belirli duygular üzerinden kültürel kodları harekete geçirerek, izleyicide derin anlam katmanları oluşturur. Bu yönüyle duygusal reklamlar, bireysel tepkilerin ötesinde, ortak tarihsel ve toplumsal belleğe seslenen kültürel anlatılar olarak değerlendirilmektedir (Hall, 1997, s. 18).

Kültürel kodlar, toplumun ortak değerlerini, sembollerini ve anlam kalıplarını içeren göstergelerdir. Reklamcılar bu kodları kullanarak hedef kitlede tanıdıklık, aidiyet ve güven duygusu yaratmayı amaçlamaktadır (Williamson, 1978, s. 40). Duygusal

reklamlar, özellikle müzik, renk, dil ve semboller aracılığıyla bu kültürel kodları görünür kılar. Örneğin, ulusal bayram reklamlarında kullanılan bayrak, marş, asker figürü veya çocuk imgesi, yalnızca görsel bir unsur değil, aynı zamanda kolektif belleği harekete geçiren göstergelerdir (Kara, 2020, s. 167).

Ulusal kimlik inşası bağlamında duygusal reklamlar, bireyleri ortak bir geçmiş ve kader duygusu etrafında birleştiren simgesel anlamlar üretmektedir. Bu tür reklamlarda kullanılan tarihsel temalar, kahramanlık anlatıları ve dayanışma söylemleri, bireysel kimliği toplumsal bir kimliğe dönüştürmektedir (O'Shaughnessy ve O'Shaughnessy, 2004, s. 58). Nitekim kamu spotlarında yer alan duygusal anlatıların, ulusal aidiyet duygusunu yeniden üretme ve güçlendirme işlevi gördüğünü ortaya koymaktadır (Aslan ve diğerleri, 2019, s. 280).

Tarihsel hafıza kavramı, geçmişin duygusal temsillerinin günümüz toplumsal değerleriyle yeniden yorumlanması sürecini ifade etmektedir. Duygusal reklamlar, geçmişin sembollerini güncel bir anlatıya dönüştürerek, geçmiş ile bugün arasında duygusal bir köprü kurmaktadır (Assmann, 2011, s. 36). Sabancı Holding gibi kurumların ulusal günlerde yayımladığı reklamlar bu bağlamda, tarihsel hafızayı yeniden canlandırarak izleyicilerde kolektif minnettarlık ve gurur duygusu oluşturur (Bilsel, 2019, s. 74).

Duygusal reklamlar aynı zamanda aidiyet duygusunu pekiştiren bir toplumsal işlev de üstlenmektedir. Bu reklamlarda birey, yalnızca bir tüketici değil, aynı zamanda toplumsal bir bütünün parçası olarak konumlandırılmaktadır. Bu yönüyle duygusal çekicilik, markayı yalnızca bir ekonomik aktör olmaktan çıkararak, kültürel bir kimlik taşıyıcısına dönüştürmektedir (Fournier, 1998, s. 347).

Sonuç olarak, duygusal reklamlar kültürel ve toplumsal anlam üretiminin en güçlü araçlarından biridir. Bu tür reklamlar,

toplumsal belleği, duygusal birliktelik duygusunu ve ulusal kimliği güçlendirerek, markaların mesajlarını yalnızca pazarlama düzeyinde değil, kültürel bir söylem düzeyinde de anlamlı kılmaktadır.

Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, Sabancı Holding'in 29 Ekim 2025 tarihinde yayımlanan "Cumhuriyet Bayramımız Kutlu Olsun!" başlıklı reklam filmi, reklamlarda duygusal çekiciliğin kullanım biçimlerini ortaya koymak amacıyla göstergebilimsel çözümleme yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırmanın temel amacı, markanın duygusal stratejisinin nasıl yapılandırıldığını, bu stratejinin ulusal değerlerle nasıl bütünleştiğini ve izleyicide nasıl bir duygusal etki yarattığını ortaya koymaktır.

Göstergebilim, bir ileti metninde anlamın nasıl kurulduğunu, aktarıldığını ve toplumsal düzeyde nasıl yorumlandığını inceleyen çözümleme yöntemidir (Chandler, 2017, s.46). Bu çalışma, Ferdinand de Saussure'ün dilbilim kuramına dayanan göstergebilimsel yaklaşımı temel almaktadır. Saussure'e göre her gösterge, "gösteren ile "gösterilen"in birleşiminden oluşmakta ve bu iki unsur arasındaki ilişki anlamın temelini oluşturmaktadır (Saussure, 2011, s.45).

Bu doğrultuda Sabancı Holding'in reklamında yer alan görsel, işitsel ve dilsel ögeler ayrı ayrı gösteren olarak değerlendirilmiş; bunların çağrıştırdığı kavramsal ve duygusal anlamlar gösterilen düzeyinde yorumlanmıştır. Bu yöntem, reklamın yalnızca yüzeysel anlatımını değil, altında yatan kültürel, tarihsel ve duygusal katmanları da çözümlemeye imkân tanımaktadır.

Analiz kapsamında reklamın her sahnesi, renk ve ışık kullanımı, müzik, karakter seçimi, jest ve mimikler, mekân düzeni ve dilsel ifadeler açısından değerlendirilmiştir. Bu unsurların tümü, duygusal çekiciliğin markasal temsil biçimi olarak ele alınmıştır.

Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Sabancı Holding'in bu reklamı, kısa sürede yaklaşık 16 milyon izlenme oranına ulaşarak geniş bir toplumsal yankı uyandırdığı için seçilmiştir. Reklamın yayımlandığı tarih, Cumhuriyet'in 102. yılına denk gelmekte olup, ulusal duyguların yoğunlaştığı bu dönemde markanın duygusal stratejisinin etkili bir biçimde analiz edilmesine olanak sağlamıştır.

Çalışmanın temel amacı, söz konusu reklamda duygusal çekiciliğin markanın kimliğiyle nasıl bütünleştiğini, bu çekiciliğin tüketiciyle duygusal bir denge ve güven ilişkisi kurmada nasıl işlev gördüğünü ve Sabancı Holding'in kurumsal itibarı ile ulusal kimlik değerlerini nasıl bir araya getirdiğini göstermektir.

Sabancı Holding, 29 Ekim 2025 Cumhuriyet Bayramı Reklam Filminin Göstergebilimsel Analizi

Sabancı Holding'in 29 Ekim 2025 tarihinde yayımladığı "Cumhuriyet Bayramımız Kutlu Olsun!" adlı reklam filmi, duygusal çekicilik üzerinden ulusal kimlik ve tarihsel hafızayı yeniden üretmektedir. Yaklaşık 1 dakika 34 saniye süren filmde kullanılan sıcak renk tonları, yumuşak geçişler ve duygusal müzik, izleyicide minnettarlık, birlik ve umut duygularını pekiştirmektedir. Saussure'ün göstergebilimsel modeli çerçevesinde, gösteren düzeyinde çocuk, aile, bayrak ve doğa imgeleri öne çıkarken; gösterilen düzeyinde bu unsurlar, toplumsal dayanışma, aidiyet ve ulusal birlik kavramlarını temsil etmektedir. Reklam, bu yönüyle duygusal çekiciliği yalnızca estetik bir unsur olarak değil, kültürel bir anlam inşası mekanizması olarak kullanmakta; markayı toplumsal hafızayı güçlendiren bir temsil odağına dönüştürmektedir.

Kesit: 1 *Kesit:2*

Kaynak: https://www.youtube.com/watch?v=NMJymRzgysc (Erişim Tarihi: 10.11.2025)

Tablo 1: Kesit 1-2'nin Gösterge Analizleri

Gösterge	Gösteren	Gösterilen
Dilsel İfade: "Paşam, yapabilir miyiz?"	Bir askerin komutanına yönelttiği, kararsızlık ve umut içeren soru.	Umutsuzlukla umut arasındaki geçişi, inanca dönüşen sorgulamayı temsil eder. Bu ifade, Cumhuriyet'in başlangıç aşamasındaki psikolojik durumu sembolize eder.
Askerî üniformalar, kalpaklar, sade doğa arka planı	Dönemin tarihsel asker figürleri, savaş alanı öncesi atmosfer yansıtılmaktadır.	Mücadele, özveri ve tarihe tanıklık eden direniş ruhu. Görsel, ulusal belleğin görsel temsili olarak işlev görür.
Siyah-beyaz görüntü	Tarihsel dönemi yansıtma çabası içermektedir.	Geçmişe gönderme, nostalji, tarihsel hafıza ve milli kimliğin yeniden hatırlanışı. Renk kullanımıyla zamansız bir anlatı oluşturulur.
Karakterlerin mimikleri ve bakış yönü	Komutan ileriye bakarken, diğer askerler onu takip eder biçimde konumlanmıştır.	Umut, kararlılık, liderliğe güven. Komutan figürü "gösteren" olarak fiziksel biçimiyle, "gösterilen" düzeyde Cumhuriyet'in doğuşundaki vizyonu temsil eder.

Gösterge	Gösteren	Gösterilen
Çadır, doğa, asker topluluğu	Cephe hayatına özgü sahne düzeni	Kolektif mücadele, fedakârlık ve tarihsel bütünlük. Çadır sembolü, kararların alındığı tarihsel mekân olarak bir ulusun yeniden doğuşunu temsil eder.
Atatürk merkezde, askerler arka planda	Görselin odak noktası lider figürüdür.	Cumhuriyet fikrinin bir önderlik vizyonuyla doğduğunu, bireysel kararlılığın toplumsal dönüşüm yarattığını vurgular.

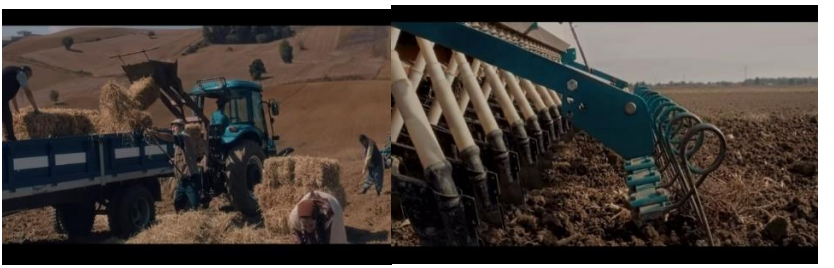
Tablo 1'de yer alan iki kesit birlikte değerlendirildiğinde, reklamın anlam örgüsünün tarihsel hafıza ve duygusal aidiyet üzerine kurulduğu görülmektedir. Siyah-beyaz tonların hâkim olduğu görsel düzlem, izleyiciyi geçmişe ait bir zaman dilimine taşırken, sade sahne düzeni ve doğa arka planı, anlatının gerçeklik duygusunu güçlendirmektedir. Bu bağlamda Saussure'ün gösteren kavramı, asker figürleri, üniforma detayları ve mekân düzeniyle somutlaşmaktadır.

"Paşam, yapabilir miyiz?" ifadesi, dilsel gösterge olarak kararlılıkla kuşku arasındaki gerilimi temsil eder. Bu ifade düz anlamda bir sorudur; ancak yan anlam düzeyinde, Cumhuriyet'in kuruluş sürecinde duyulan endişe ile inancın çatışmasını sembolize etmektedir. Atatürk'ü canlandıran karakterin ileriye bakan yüz ifadesi ise gösterilen düzeyinde umut, liderlik ve vizyon kavramlarını çağrıştırır.

Renk, ışık ve kadrajın bilinçli biçimde minimal tutulması, sahnenin duygusal yoğunluğunu artırarak izleyicide tarihsel bir saygı hissi uyandırmaktadır. Böylelikle biçimsel göstergeler, kavramsal düzeyde ulusal birlik, mücadele ve fedakârlık

anlamlarıyla birleşerek bir gösterge bütünlüğü oluşturmaktadır. Reklam, izleyicide bilişsel değil duygusal bir tepki uyandırarak Cumhuriyet'in ideallerine bağlılık ve güven duygularını pekiştiren bir anlatı üretmektedir.

Kesit: 3 *Kesit:4*



Kaynak: https://www.youtube.com/watch?v=NMJymRzgysc(Erişim Tarihi: 10.11.2025)

Tablo 3: Kesit 3-4'ün Gösterge Analizleri

Gösterge	Gösteren	Gösterilen
Çiftçiler, traktör, saman balyaları, geniş tarlalar	İnsanların birlikte çalıştığı tarımsal üretim sahnesi	Emek, dayanışma ve üretim kültürü; Cumhuriyet'in toplumsal kalkınma anlayışı
Canlı ve sıcak tonlar	Toprak rengi, mavi gökyüzü, traktörün canlı rengi	Geleceğe umut, süreklilik ve bereket; geçmişten bugüne uzanan yaşam döngüsü
Kırsal alan, açık ufuk çizgisi	Geniş coğrafi alan, doğa içinde insan emeği	Özgürlük, doğayla uyum, üretkenlik ve ulusal dirlik
Saman balyalarının taşınması, traktörün çalışması	Fiziksel eylem ve emek süreci	Toplumsal dayanışma, çalışkanlık, kalkınma ideali
Tarım makinesinin detay çekimi	Modern tarım araçlarının kullanımı	Cumhuriyet'in modernleşme ve ilerleme hedefleri; gelenekle teknolojinin birleşimi
Farklı yaş ve cinsiyetlerden bireylerin birlikte çalışması	Aile, topluluk, üretim birliği	Eşitlik, dayanışma, toplumsal bütünlük ve ortak hedef bilinci

Tablo 2'de yer alan iki kesit bir bütün olarak değerlendirildiğinde, reklamın anlam inşasında emek, üretim ve süreklilik kavramlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Görsellerdeki çiftçiler, tarlada saman balyalarını taşırken ve tarım makineleriyle üretim sürecine katılırken betimlenmiştir. Bu bağlamda gösteren, emeğin somut biçimlerini oluşturan insan, traktör ve toprak ögeleridir; gösterilen ise Cumhuriyet'in ekonomik bağımsızlık ideali ve üretim temelli ulusal kalkınma düşüncesidir.

Sahnedeki renk kullanımı, önceki tarihsel kesitlerdeki siyah-beyaz tonlardan farklı olarak canlı ve sıcak tonlarla kurgulanmıştır. Bu geçiş, geçmişten bugüne uzanan gelişim çizgisini sembolize etmektedir. Toprağın kahverengi dokusu, yaşamın devamlılığını çağrıştırırken; mavi traktör ve gökyüzü, umut ve yenilenme duygularını desteklemektedir.

Mekânsal düzen, Saussure'ün gösteren-gösterilen ilişkisinde anlamın kültürel bağlamla nasıl şekillendiğini göstermektedir. Tarlada birlikte çalışan farklı yaş ve cinsiyetten bireyler, gösterilen düzeyde toplumsal dayanışmayı ve üretimde birlik fikrini temsil eder. Tarım makinesine yapılan yakın plan çekim ise, Cumhuriyet'in "üreten toplum" idealiyle örtüşen modernleşme göstergesi olarak anlam kazanmaktadır.

Bu kesitlerde oluşturulan göstergeler, duygusal çekiciliği "emek üzerinden aidiyet" biçiminde yeniden üretmektedir. Renk, hareket ve mekân göstergeleri, gösteren) ile gösterilen arasında güçlü bir bağ kurarak, izleyicide hem geçmişe saygı hem de geleceğe güven duygularını pekiştiren bir anlatı oluşturur.

Kesit: 5 *Kesit:6*

Kesit:7

Kaynak : https://www.youtube.com/watch?v=NMJymRzgysc (Erişim Tarihi: 10.11.2025)

Tablo 3: Kesit 5-6-7'nin Gösterge Analizleri

Gösterge	Gösteren	Gösterilen
Otomasyon hattında çalışan robotik kollar	Modern üretim hattı, sanayi teknolojisi	Yenilik, ilerleme ve teknolojik bağımsızlık; Cumhuriyet'in çağdaşlaşma hedefi
Komutanın kararlı bakışı, askerlerle iletişimi	Tarihî sahne, lider figürü, kolektif bilinç	Liderlik, fedakârlık, inanç ve güven duygusu

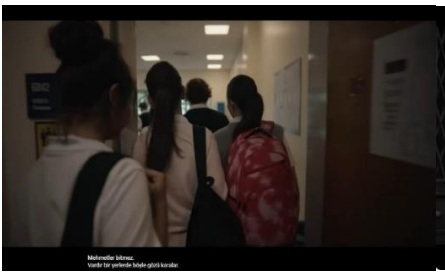
Gösterge	Gösteren	Gösterilen
“Sanayimiz bugün yok. Yarın da mı olmasın?” “Köylü sahip çıkar bize. Kim elinde ne varsa verir.”	Diyaloglar, geçmiş ile bugünü birbirine bağlayan ifadeler	Ekonomik kalkınmanın sürekliliği, ulusal dayanışmanın zamanlar arası aktarımı
Geçmiş sahnede siyah-beyaz, günümüz sahnesinde canlı renk paleti	Zamanlar arası kontrast, duygusal geçiş	Tarihten bugüne ilerleme ve süreklilik fikri; duygusal çekicilik yoluyla zamanlar arası bağ
Fabrika ortamı ve cephe sahnesi	İki farklı üretim alanı: biri fiziksel mücadele, diğeri teknolojik üretim	Cumhuriyet ideallerinin zamana uyarlanışı; üretimin ve emeğin dönüşümü
Robotik üretim merkezden çekilmiş; komutan sahnesi yakın plan	Odaklanma, güç ve kararlılık vurgusu	Hem geçmişteki liderliğin hem bugünkü teknolojik öncülüğün aynı milli ruhla ilişkilendirilmesi

Tablo 3’te bulunan kesitlerde, gösteren düzeyinde tarihsel liderlik ve çağdaş sanayi üretimi yan yana konumlandırılmıştır. Gösterilen düzeyde ise bu birliktelik, Cumhuriyet’in “üreten, ilerleyen ve kendine yeten ulus” idealine gönderme yapar. Siyah-beyaz tonlardan canlı renklere geçiş, tarihsel mirasın modernleşme süreciyle bütünleşmesini temsil eder. Gösteren ile gösterilen arasındaki bu ilişki, markanın duygusal çekiciliğini güçlendirmektedir. Geçmişin fedakârlığıyla bugünün teknolojik başarısı aynı duygusal eksende buluşmaktadır. Böylece reklam, ulusal ilerlemenin sürekliliği fikrini hem bilişsel hem duygusal düzeyde pekiştirir.

Duygusal çekicilik bu sahnede ilerleme ve güven duygusu etrafında yapılandırılmıştır. İzleyicide, geçmişin fedakârlık temelli ulusal ruhunun bugünün endüstriyel üretim gücüne dönüştüğü yönünde bir farkındalık oluşturulur. Böylelikle marka, duygusal bir strateji olarak geçmişin değerlerini yeniden çağırmakta ve bu

değerleri bugünün modern Türkiye'siyle özdeşleştirerek, kolektif kimliğin sürekliliğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda sahneler, Cumhuriyet'in kuruluşundaki "üreten millet" ideali, sanayi üretimi üzerinden çağdaş bir biçim kazanarak hem tarihsel hem de duygusal düzlemde bütünleşmektedir.

Kesit: 8 *Kesit:9*



Kaynak: https://www.youtube.com/watch?v=NMJymRzgysc (Erişim Tarihi: 10.11.2025)

Tablo 4: Kesit 8-9'un Gösterge Analizleri

Gösterge	Gösteren	Gösterilen
Okul koridorunda yürüyen öğrenciler	Günümüz Türkiye'sinde gençler, sırt çantalarıyla eğitim alanında ilerlemekte	Umut, gelecek, bilgiyle güçlenme; Cumhuriyet'in çağdaş eğitim vizyonu
Atatürk ve askerlerin cephe dönemine ait yürüyüş sahnesi	Tarihî dönemde asker figürleri ve ciddi yüz ifadeleri	Fedakârlık, vatanseverlik, geçmişin yükü ve sorumluluğu
"Paşam, yüz binleri şehit verdik...", "Mehmetler bitmez, vardır bir yerlerde böyle gözü karalar."	Zamanlar arası bağ kuran ifadeler	Kuşaklar arası devamlılık, direnişin sürekliliği ve Cumhuriyet'in ruhunun aktarımı
Tarihsel sahnelerde siyah-beyaz, eğitim sahnesinde sıcak ve doğal ışık	Zaman geçişini belirginleştiren kontrast	Geçmişin fedakârlığından bugünün aydınlık geleceğine geçiş; umut duygusunun güçlendirilmesi

Gösterge	Gösteren	Gösterilen
Askerî cephe ile modern okul koridorunun ardışık sunumu	İki farklı mekânsal düzlem: savaş ve bilgi alanı	Mücadele biçimlerinin değişimi: silahla kazanılan bağımsızlığın bilgiyle sürdürülmesi
Öğrenciler sırtları dönük biçimde yürürken; askerler doğrudan kameraya paralel ilerlemekte	Hareket yönü ileriye doğrudur	Geleceğe yönelim, süreklilik, tarihsel bilinç ve umut

Tablo 4'te yer alan iki kesit birlikte değerlendirildiğinde, reklamın anlam örgüsünün geçmişin fedakârlığı ile geleceğin umudu arasında kurulan duygusal bir süreklilik üzerine inşa edildiği görülmektedir. Siyah-beyaz tonların hâkim olduğu askerî sahneler, izleyiciyi Cumhuriyet'in kuruluş dönemine ait bir zaman dilimine taşırken; sıcak renklerle kurgulanan okul sahnesi, bu tarihsel mirasın bugünün gençliğiyle buluştuğu bir geçiş alanı yaratmaktadır.

"Paşam, yüz binleri şehit verdik…" ve "Mehmetler bitmez, vardır bir yerlerde böyle gözü karalar." ifadeleri, dilsel göstergeler olarak hem geçmişin kahramanlık anlatısını hem de geleceğe taşınan umudu temsil etmektedir. Bu söylemler gösteren olarak tarihsel bir gerçeğe işaret ederken, gösterilen anlam düzeyinde ulusal hafızada yer etmiş dayanıklılık, inanç ve aidiyet kavramlarını çağrıştırmaktadır. Okul koridorunda yürüyen gençlerin görseli ise gösterilen düzeyinde bu ruhun çağdaş bir biçimde yeniden üretimini, yani Cumhuriyet'in ideallerinin eğitim ve bilinç aracılığıyla sürdürülmesini temsil etmektedir.

Renk, ışık ve kadrajın karşıt biçimde kullanılması, sahneler arasındaki zamansal geçişi belirginleştirirken, anlamın duygusal derinliğini de güçlendirmektedir. Askerî sahnelerdeki soğuk tonlar geçmişin yorgunluğunu ve fedakârlığını yansıtırken; eğitim sahnesindeki sıcak ışıklar, geleceğe duyulan ümidi ifade etmektedir.

Bu görsel karşıtlık, biçimsel düzeydeki göstergelerin kavramsal düzeyde tarihsel süreklilik ve kolektif bilinç anlamlarına dönüşmesini sağlamaktadır.

Bu kesitte reklam, izleyicide bilişsel bir hatırlatmadan çok, duygusal bir etki yaratmayı hedeflemektedir. Geçmişin savaş meydanlarından bugünün okul koridorlarına uzanan anlatı, Cumhuriyet'in fedakârlıkla kazanılmış değerlerinin bilgiyle korunacağı fikrini vurgulamaktadır.

Kesit: 10 *Kesit:11*

Kaynak: https://www.youtube.com/watch?v=NMJymRzgysc (Erişim Tarihi: 10.11.2025)

Tablo 5: Kesit 10-11'in Gösterge Analizleri

Gösterge	Gösteren	Gösterilen
Atatürk'ün gözlerine yapılan yakın çekim	Yüz detayı, odaklanmış bakış, sessizlik	Kararlılık, liderlik, tarih yazma iradesi
DNA görseli eşliğinde ders anlatan akademisyen	Modern sınıf ortamı, bilgi aktarımı	Bilimsel ilerleme, eğitim yoluyla tarihsel süreklilik
"Biz tarihi yazmazsak, ileride okuyacak kimse olmaz."	Uyarı niteliğinde bir cümle, geçmişten geleceğe hitap	Geleceği inşa etme sorumluluğu, bilgiyle tarih yazma çağrısı
Askerî sahnede siyah-beyaz, akademik sahnede mavi ve beyaz tonlar	Görsel kontrast, zaman geçişi	Geçmişin ciddiyetinden bilimin aydınlığına geçiş
Komutanın gözleri yakın plan, öğretmen geniş plan	Anlatı odağının bireyden topluma kayışı	Bireysel iradeden kolektif bilgiye geçiş, süreklilik duygusu

Tablo 5'te yer alan iki kesit birlikte değerlendirildiğinde, reklamın anlam örgüsünün tarihsel bilinç ile çağdaş bilimin sürekliliği üzerine kurulduğu görülmektedir. Yakın plan çekimde yer alan komutanın gözleri kararlılık, vizyon ve liderlik kavramlarıyla özdeşleşmektedir. Gözlerdeki keskin odak, tarih yazma iradesinin sembolü olarak, geçmişin duygusal yoğunluğunu somut bir bedensel ifade hâline getirir.

İkinci sahnede yer alan akademisyen figürü, DNA görseliyle desteklenen bir sunum yaparken, geçmişteki mücadele iradesinin günümüzde bilgi üretimi ve bilimin ilerleyişi biçiminde sürdüğünü temsil etmektedir. Askerî sahnede bireysel kararlılık öne çıkarken, akademik sahnede bu kararlılık toplumsal düzleme taşınmakta ve bilgi yoluyla tarih yazma süreci yeniden tanımlanmaktadır.

Renk ve ışık kullanımı, anlamın duygusal katmanlarını güçlendirmektedir. Siyah-beyaz geçmiş sahnesi, tarihsel ciddiyet ve fedakârlık atmosferini vurgularken; mavi ve beyaz tonların hâkim olduğu akademik sahne, bilimin aydınlatıcı yönünü ve geleceğe duyulan güveni temsil eder. Bu görsel geçiş, biçimsel göstergelerin kavramsal düzeyde geçmişten geleceğe uzanan bilinç zinciri anlamını oluşturmasına olanak tanımaktadır.

Dilsel göstergede yer alan "Biz tarihi yazmazsak, ileride okuyacak kimse olmaz." ifadesi, gösteren anlamda bir uyarı niteliği taşırken, gösterilen anlam düzeyinde bir kolektif sorumluluk çağrısı işlevi görür. Bu ifade, tarihsel mücadelenin yalnızca geçmişte kalmadığını, bilginin ve üretimin yeni bir tarih yazma biçimi olarak günümüzde sürdüğünü vurgulamaktadır.

Sonuç olarak bu kesitte, anlamın üretimi geçmişin kararlılığını bugünün bilimselliğiyle birleştiren bir gösterge sistemi üzerinden sağlanmaktadır. Komutanın kararlı bakışı ile öğretmenin bilgi aktaran duruşu arasında kurulan görsel paralellik, Cumhuriyet'in mücadele ruhunun bilgiye ve bilime dönüşen çağdaş

ifadesini temsil etmektedir. Böylece reklam, duygusal çekiciliği tarihsel mirasın geleceğe taşınan sorumluluğu üzerinden kurarak, izleyicide hem geçmişe saygı hem de geleceğe güven duygusunu pekiştiren bir anlam bütünlüğü oluşturur.

Kesit: 12 *Kesit:13*

Kaynak: https://www.youtube.com/watch?v=NMJymRzgysc (Erişim Tarihi: 10.11.2025)

Tablo 6: Kesit 12-13'ün Gösterge Analizleri

Gösterge	Gösteren	Gösterilen
Masanın etrafında toplanmış askerî figürler, belge ve harita üzerinde çalışmaktadır.	Tarihî bir karar anı, kolektif bir planlama süreci	Birlik, dayanışma, Cumhuriyet'in temellerinin ortak emekle atılması
Kütüphanede gece çalışan iki genç, kitaplar arasında not almaktadır.	Günümüz gençliği, modern bilgi üretimi	Bilginin sürekliliği, geçmişten miras alınan üretim ruhunun yeni biçimi
"Cumhuriyetimiz için hep birlikte üretmeye devam edeceğiz." ve "Bugün hiç durmadan çalışıyoruz."	Zamansal olarak iki döneme ait söylemler	Süreklilik, sorumluluk, geçmişten geleceğe aktarılan üretim bilinci
Geçmiş sahnede loş ışık ve sıcak tonlar; günümüz sahnesinde yapay aydınlatma	Zaman geçişi ve atmosfer farkı	Geçmişin fedakârlıkla, bugünün ise bilgiyle aydınlanması
Karar odası ve kütüphane mekânı	İki üretim alanı: biri siyasi, diğeri entelektüel	Cumhuriyet'in farklı biçimlerde ama aynı ruhla üretilmeye devam etmesi

Gösterge	Gösteren	Gösterilen
Her iki sahnede masalar merkezde, figürler çevresel odakta	Üretim ve çalışma etrafında örgütlenen simetri	Ortak amaç, birliktelik ve ulusal emeğin devamlılığı

Tablo 6'da yer alan iki kesit birlikte değerlendirildiğinde, reklamın anlam örgüsünün üretim ve süreklilik kavramları üzerine kurulduğu görülmektedir. İlk sahnede yer alan askerî figürler, gösteren düzeyinde tarihsel bir karar anını simgelemekte, gösterilen düzeyinde ise dayanışma, ortak sorumluluk ve Cumhuriyet'in kurucu iradesini temsil etmektedir. Masanın etrafında toplanan figürlerin odaklanmış bakışları ve ortak eylemi, üretimin yalnızca fiziksel değil, düşünsel bir faaliyet olduğunu ima etmektedir.

İkinci sahnede kütüphanede çalışan iki gencin görüntüsü, bu üretim ruhunun zamansal bir devamlılık gösterdiğini vurgular. Akademik bir çalışma ortamı sunan sahne, Cumhuriyet'in bilgiyle yeniden üretilen değerlerinin çağdaş bir temsilidir. Işıklandırma biçimindeki fark, geçmişin sıcak ve fedakârlık dolu atmosferinden bugünün aydınlanma ve entelektüel üretim sürecine geçişi görsel olarak ifade eder.

Dilsel göstergelerde yer alan "Cumhuriyetimiz için hep birlikte üretmeye devam edeceğiz" ve "Bugün hiç durmadan çalışıyoruz" ifadeleri, zamanlar arası bağ kuran bir anlatı işlevi taşır. Bu ifadeler, geçmişin maddi üretimiyle bugünün bilgi üretimi arasındaki kavramsal sürekliliği güçlendirir. Her iki sahnede masanın anlatısal merkezde yer alması, üretim ve düşüncenin odak noktası olarak simgesel bir anlam taşır. Bu görsel düzenleme, hem tarihî hem çağdaş düzlemde birlikte üretme temasını pekiştirir. Renk, ışık ve kadrajın simetrik kullanımı, anlatının duygusal çekiciliğini artırarak izleyicide süreklilik, sorumluluk ve ulusal aidiyet duygularını uyandırır.

Bu kesitlerde, Cumhuriyet'in kuruluşundaki üretim ideali, çağdaş dönemin bilgi ve bilim üretimiyle yeniden anlamlandırılmaktadır. Anlam, Saussure'ün biçim ve kavram ilişkisinin toplumsal bağlamda yeniden kurulmasıyla oluşur; bu bağlamda reklam, duygusal çekiciliği tarihsel emek ile entelektüel çalışmanın birleşiminde kurarak izleyiciye "emekle sürdürülen bir Cumhuriyet" fikrini aktarmaktadır.

Sonuç

Bu çalışma, Sabancı Holding'in 29 Ekim 2025 Cumhuriyet Bayramı'na özel hazırladığı reklam filminde duygusal çekiciliğin bir iletişim stratejisi olarak nasıl kullanıldığını Saussure'ün göstergebilim anlayışı çerçevesinde incelemeyi amaçlamaktadır. Nitel bir araştırma yöntemi benimsenmiş, reklamın farklı sahnelerinden elde edilen göstergeler çözümlemeye tabi tutularak anlamın oluşum süreci, gösteren ve gösterilen arasındaki ilişki üzerinden değerlendirilmiştir.

Analizler sonucunda reklamın, duygusal çekiciliği tarihsel süreklilik, ulusal aidiyet ve toplumsal umut temaları üzerinden inşa ettiği tespit edilmiştir. Reklam, siyah-beyaz sahnelerde tarihsel bir atmosfer kurarak Cumhuriyet'in kuruluş dönemine göndermede bulunmakta, renk geçişleriyle bugünün modern Türkiye'sine uzanan bir anlatı kurgulamaktadır. Bu görsel geçiş, geçmiş ile geleceği duygusal bir bütünlük içinde yeniden üretmektedir.

Dilsel göstergelerde yer alan "Paşam, yüz binleri şehit verdik.", "Mehmetler bitmez." ve "Cumhuriyetimiz için hep birlikte üretmeye devam edeceğiz." gibi ifadeler, yalnızca bir tarih anlatısı sunmakla kalmayıp duygusal çekiciliği dayanışma, umut ve sorumluluk duyguları etrafında şekillendirmektedir. Bu ifadeler, duygusal tepkiyi harekete geçirirken markanın söylemini de tarihsel bir sorumluluk bilinciyle güçlendirmektedir.

Görsel göstergelerin çözümlenmesi, markanın duygusal çekiciliği yalnızca estetik bir unsur olarak değil, ulusal kimliğin ve toplumsal hafızanın yeniden üretildiği bir anlatı mekanizması olarak kullandığını göstermektedir. Geçmişin askerî fedakârlığı, bugünün bilimsel üretimi ve geleceğin gençliği arasında kurulan bağ, duygusal çekiciliğin çok katmanlı bir biçimde işlendiğini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle reklam, izleyicide bilişsel değil duygusal bir ikna süreci yaratmakta ve Cumhuriyet değerleriyle markanın kurumsal kimliğini özdeşleştiren bir imge inşa etmektedir.

Reklamda kullanılan göstergeler, Saussure'ün gösteren-gösterilen ilişkisinin toplumsal bağlamda anlam kazandığını kanıtlar niteliktedir. Renk, ışık, kadraj ve mekân düzeni gibi biçimsel öğeler, kavramsal düzeyde birlik, üretim, ilerleme ve umut temalarına dönüşerek bütünlüklü bir anlam yapısı oluşturmuştur. Bu yapı, markanın kurumsal söylemini güçlendiren ve toplumsal hafızaya duygusal düzlemde hitap eden bir stratejik iletişim formuna işaret etmektedir.

Elde edilen bulgular, duygusal çekiciliğin reklamcılıkta yalnızca bir duygu aktarım aracı değil, aynı zamanda kültürel ve ideolojik bir anlam üretim süreci olduğunu göstermektedir. Sabancı Holding'in reklamı, geçmişin mücadele ruhunu çağdaş bir anlatı biçimiyle yeniden kurgulayarak, Cumhuriyet'in temel değerlerini duygusal bir bağlamda günümüz izleyicisine aktarmayı başarmıştır. Bu bağlamda çalışma, duygusal çekiciliğin markalar tarafından kolektif belleği harekete geçiren bir göstergesel strateji olarak kullanılabileceğini ortaya koyarak, reklam ve göstergebilim literatürüne önemli bir katkı sağlamaktadır.

Gelecek araştırmalar, duygusal çekiciliğin farklı bağlamlarda örneğin toplumsal dayanışma, çevresel sorumluluk ya da toplumsal cinsiyet temalı reklamlarda nasıl yeniden üretildiğini inceleyerek, reklamcılıkta göstergebilimsel çözümleme alanını genişletebilir. Böylece duygusal çekicilik, yalnızca bir estetik unsur değil, aynı

zamanda toplumsal anlamın ve kimliğin sürekliliğini sağlayan bir iletişim biçimi olarak değerlendirilebilir.

Kaynakça

Aaker, D. A., & Bruzzone, D. E. (1985). Causes of irritation in advertising. *Journal of Marketing Research, 22*(2), 11-26 https://doi.org/10.1177/002224298504900204

Akyol, A. (2011). *Reklamda çekicilik kavramı üzerine bir değerlendirme*. İstanbul: Beta Yayınları.

Alvarez, P., Ruiz, D., & Torres, L. (2024). *Positive emotional advertising and consumer loyalty: Evidence from digital and broadcast campaigns*. *Journal of Advertising, 53*(1), 15-33.

Aslan, Emre Ş., Özkan, Nihal, Özkan Şakire, Değer Mezra (2019). Duygusal Satış Vaadi (Esp): Duygu Çekiciliğinin Marka İtibarına Etkisi, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi* (E-Gifder) Cilt: 7, Uluslararası Türk Dünyası Basın Sempozyumu Özel Sayısı, S. 1492-1511

Assmann, J. (2011). *Cultural memory and early civilization: Writing, remembrance, and political imagination*. Cambridge University Press.

Bagozzi, R. P., Gopinath, M., & Nyer, P. U. (1999). The role of emotions in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science, 27*(2), 184-206. https://doi.org/10.1177/0092070399272005

Belch, G. E., Belch, M. A. (2003). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective* (6th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.

Bilgin, N., & Dağlı, M. E. (2022). Reklam çekiciliklerinin hedef kitle üzerindeki etkisi. *İletişim ve Medya Araştırmaları Dergisi, 4*(2), 178-190. https://doi.org/10.5281/zenodo.7612458

Bilsel, S. (2019). *Duygusal çekiciliklerin reklam stratejilerindeki rolü*. İstanbul: Beta Yayınları.

Brunick, K. L., Bolls, P. D., & Lang, A. (2011). Understanding emotional appeals in advertising: The influence of valence and arousal on message processing. *Journal of Advertising, 40*(3), 51-62.

Chan, K. Li, L., Diehl, S., and Ralf, T. (2007) Consumers' response to offensive advertising: A cross cultural study, International Marketing Review Special Issue on Global Advertising, 24(5), 606-628.

Chandler, D. (2017). *Semiotics: The Basics.* 3rd Edition. Routledge.

Chen, H., & Lee, S. (2022). *Emotional appeal in social media advertising: Consumer engagement and brand resonance*. *Journal of Interactive Marketing, 58*, 1-14.

Eşiyok, E. (2017). Dergi reklamlarindaki reklam çekiciliklerine yönelik bir inceleme: All Dergisi örneği. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, *5*(2), 641-656.

Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research, 24*(4), 343-373. https://doi.org/10.1086/209515

Hall, S. (1997). *Representation: Cultural representations and signifying practices*. London: Sage Publications.

Jovanović, P., Vlastelica, T., & Cicvarić Kostić, S. (2016). *Impact of advertising appeals on purchase intention*. Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies, 21(81), 35–44. https://doi.org/10.7595/management.fon.2016.0025

Kara, Ş. (2020). Reklamlarda kullanılan mutluluk çekiciliğinin göstergebilimsel açıdan incelenmesi: Bir reklam örneği incelemesi.

SMAC Journal, 1(1), 160-181. https://doi.org/10.29228/smacjournal.48636

Kotler, P. ve Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson Education.

Mogaji, E. (2018). Emotional appeals in advertising banking services: An analysis of UK financial services TV advertisements. *Journal of Financial Services Marketing, 23*(1), 26-34. https://doi.org/10.1108/9781787562998

Morris, J. D., Woo, C., Geason, J. A., & Kim, J. (2002). The power of affect: Predicting intention. *Journal of Advertising Research, 42*(3), 121-139. https://doi.org/10.2501/JAR-42-3-7-17

O'Shaughnessy, J., & O'Shaughnessy, N. J. (2004). *Persuasion in advertising*. London: Routledge.

Pieters, R., Wedel, M., & Batra, R. (2010). The stopping power of advertising: Measures and effects of visual complexity. *Journal of Marketing, 74*(5), 40-56.

Poels, K., & Dewitte, S. (2006). How to capture the heart? Reviewing 20 years of emotion measurement in advertising. *Journal of Advertising Research, 46*(1), 18–37. https://doi.org/10.2501/S0021849906060041

Saussure, F. de. (2011). *Course in General Linguistics.* Open Court Publishing.

Şakı, S., & Sezer, Ö. (2025). Reklamlarda mizah çekiciliğinin kullanımı: Turkcell özelinde bir inceleme. *International Journal of Applied Economic and Finance Studies, 10*(2), 18-40. https://doi.org/10.58945/ijaefs.2025.10.2.018

Topsümer, F., & Elden, M. (2016). *Reklamcılık: Kavramlar, stratejiler, kurumlar* (4. bs.). İstanbul: İletişim Yayınları.

Vrtana, D., & Krizanova, A. (2023). The Power of Emotional Advertising Appeals: Examining Their Influence on Consumer Purchasing Behavior and Brand–Customer Relationship. *Sustainability*, *15*(18), 13337. https://doi.org/10.3390/su151813337

Vrtana, K., & Krizanova, A. (2023). Emotional vs. rational appeals in advertising: Effects on consumer decision-making. *Marketing Science Review, 31*(3), 208-214. https://doi.org/10.3390/su151813337

Widya, P. R. (2019). *Rational appeal vs emotional appeal in forming consumer's interest through advertisement. Management Science and Development Journal (MSDJ), 1*(1), 60–67. https://doi.org/10.5281/zenodo.2634718

Williamson, J. (1978). *Decoding advertisements: Ideology and meaning in advertising*. London: Marion Boyars.

YouTube. (2025, Ekim 29). Sabancı Holding – "Cumhuriyet Bayramımız Kutlu Olsun!" Reklamı, https://www.youtube.com/watch?v=NMJymRzgysc (Erişim Tarihi: 21.11.2025)

BÖLÜM 3

POP-UP MAĞAZALARIN, MAĞAZA ATMOSFERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

1.SEMA DOĞRU[1]

2.YUSUF BAHADIR DOĞRU[2]

[1]Kocaeli Üniversitesi Kandıra Meslek Yüksekokulu, Türkiye, Kocaeli, sema.dogru@kocaeli.edu.tr, 0000-0002-5709-586X

[2] Kocaeli Üniversitesi, Rektörlük, Türkiye, Kocaeli yusuf.dogru@kocaeli.edu.tr, 0000-0002-7635-0766

Giriş

Perakende sektöründe artan rekabet, markaları yalnızca ürün ve fiyat üzerinden değil, deneyim temelli stratejiler üzerinden de farklılaşmaya zorlamaktadır. Bu bağlamda pop-up mağazalar; geçici yapıları, sınırlı zaman algısı ve yoğun deneyim sunma kapasiteleri ile çağdaş perakende anlayışının dikkat çeken uygulamaları arasında yer almaktadır. Pop-up mağazalar, tüketicilerle kısa sürede güçlü bir bağ kurmayı hedeflerken, bu bağın oluşmasında mağaza atmosferi belirleyici bir rol üstlenmektedir.

Özellikle dijitalleşmenin hız kazandığı güncel literatürde, 'Phygital' (fiziksel ve dijitalin bütünleşmesi) perakendecilik anlayışı giderek önem kazanmaktadır. Tüketiciler artık sadece ürüne değil, markanın sunduğu hibrit deneyimlere odaklanmaktadır. Rosado-Serrano ve Navarro-García (2023), pop-up mağazaların bu yeni perakende çağında markalar için stratejik bir 'giriş modu' olduğunu belirtmekte; bu mağazaların fiziksel temas ile dijital etkileşimi birleştirerek benzersiz bir değer yarattığını vurgulamaktadır.

Bu kitap bölümünün amacı, pop-up mağazaları mağaza atmosferi unsurları çerçevesinde ele alarak, bu atmosferin tüketici deneyimi ve marka algısı üzerindeki rolünü incelemektir. Bu amaç doğrultusunda çalışma aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aramaktadır:

- Pop-up mağazalarda atmosferi oluşturan temel unsurlar nelerdir?
- Bu atmosfer unsurları, tüketicinin deneyim algısını nasıl şekillendirmektedir?
- Geçicilik temelli atmosfer kurgusu, marka hatırlanırlığı ve etkileşimi üzerinde nasıl bir rol oynamaktadır?

Çalışma, literatüre dayalı kavramsal bir çerçeve ile desteklenmiş ve LC Waikiki ile DeFacto markalarına ait pop-up

mağazalar üzerinden gerçekleştirilen nitel bir vaka incelemesi ile zenginleştirilmiştir.

Pop-up Mağaza Kavramı ve Temel Özellikleri

Kelime anlamı olarak "aniden beliren" manasına gelen pop-up kavramı, günümüzde perakendecilikte stratejik bir pazarlama taktiğine dönüşmüştür. Pop-up mağazalar, mekânsal esneklik ve zamansal kısıtlılık ilkelerine dayalı, belirli bir zaman dilimi için kurulan ve çoğunlukla deneyim odaklı geçici satış alanlarıdır (Warnaby vd., 2015). Geleneksel mağazalardan farklı olarak pop-up mağazaların temel amaçları, satış hacminden ziyade etkileşim derinliğine odaklanmaktadır (Surchi, 2011):

- Marka Farkındalığı Yaratmak: Yeni pazarlarda, farklı lokasyonlarda veya yeni demografik kitlelerde görünürlüğü artırmak (Klein vd., 2016).
- Tüketici ile Duygusal Bağ Kurmak: Fiziksel temas noktalarıyla müşteri sadakatini pekiştirmek ve markayı insanileştirmek (Robertson vd., 2018).
- Yenilik, Sınırlılık ve Ayrıcalık Algısı Oluşturmak: Sınırlı süre ve stok vurgusuyla ürünün algılanan değerini yükseltmek (Kim vd., 2010).
- Deneyim Yoluyla Marka Hikâyesini Aktarmak: Salt ürün sergilemenin ötesine geçerek, mağaza atmosferi aracılığıyla markanın kimliğini somutlaştırmak (Alexander ve Cano, 2020).

Geçicilik unsuru, pop-up mağazaların atmosfer tasarımını daha yoğun, dikkat çekici ve hatırlanabilir kılmakta; mağaza atmosferini stratejik bir iletişim aracı hâline getirmektedir (De Lassus ve Freire, 2014).

Mağaza Atmosferi Kavramı

Mağaza atmosferi, tüketicinin mağaza içerisinde bulunduğu süre boyunca maruz kaldığı tüm fiziksel, duyusal ve sosyal uyaranların bütünüdür. Pazarlama literatürünün temelini oluşturan Kotler (1973), mağaza atmosferini "tüketicinin satın alma olasılığını artıran belirli duygusal etkiler yaratmak amacıyla, satın alma ortamının bilinçli olarak tasarlanması" şeklinde tanımlamaktadır.

Akademik yazında mağaza atmosferinin etkisi genellikle Mehrabian ve Russell'ın (1974) S-O-R (Uyarıcı-Organizma-Tepki) Modeli ile açıklanmaktadır. Bu modele göre mağaza atmosferi (Uyarıcı), tüketicinin duygu durumunu (Organizma) etkilemekte; bu duygusal değişim ise mağazada daha fazla vakit geçirme veya satın alma (Tepki) davranışına dönüşmektedir (Turley ve Milliman, 2000).

Pop-up mağazalar bağlamında atmosfer, yalnızca satış ortamını destekleyen bir fon değil, deneyimin ve ürünün kendisi olarak konumlanmaktadır. Geleneksel perakendecilikte (örneğin süpermarketlerde) tasarımın öncelikli amacı işlevsellik ve ürün erişilebilirliği iken; pop-up mağazacılıkta temel amaç, tüketiciyi kısa süreliğine markanın yarattığı hayal dünyasına çekmektir. Dolayısıyla pop-up mağazalarda atmosfer; aydınlatma, koku ve müzik gibi unsurların ötesine geçerek, "hazcı" (hedonik) bir tüketim alanı yaratmayı hedefler (Tuğsal, 2014:92; Alexander ve Cano, 2020).

Günümüzde markalar, atmosferin stratejik gücünü artırmak için teknolojiyi de sürece dahil etmektedir. Mağaza ortamı, tüketicilerin sadece ilgisini çekmekle kalmamakta, aynı zamanda sosyal medyada paylaşılabilir "görsel anlar" yaratarak dijital dünyada da yankı bulmaktadır. Başarılı bir pop-up atmosferi, tüketicide "orada olma" arzusunu tetikleyerek fiziksel mekanı bir

medya kanalına dönüştürmektedir (Baker vd., 2002; Rosado-Serrano ve Navarro-García, 2023).

Pop-up Mağazalarda Atmosfer Unsurları

Duyusal Atmosfer

Mağazaların başarısında iç düzenlemenin ve duyusal uyaranların kritik bir rolü vardır. Hammond (2018), mağaza sunumunun tüketicinin satın alma kararını doğrudan etkilediğini belirtmektedir. Pop-up mağazalarda duyusal unsurlar, sınırlı zamanda maksimum etki yaratmak üzere kurgulanır:

- Görsel Unsurlar: Renk paleti ve aydınlatma, markanın kimliğini yansıtır. Günümüzde görsel tasarımın en önemli boyutu, Rosado-Serrano ve Navarro-García'nın (2023) vurguladığı gibi, fiziksel alanın dijital dünyada paylaşılabilir (Instagrammable) kareler sunmasıdır.
- İşitsel Unsurlar: Hedef kitlenin temposuna uygun müzik seçimi, duygusal tonu belirler.
- Koku Unsuru: Kısa süreli deneyimin, tüketicinin zihninde kalıcı bir anıya dönüşmesinde koku hafızası stratejik rol oynar. *(Baker vd. 2002)*

Mekânsal Atmosfer

Günümüz tüketicisi, standart perakende ortamlarından sıkılarak yeni deneyim arayışına girmiştir. Pop-up mağazalar, bu ihtiyaca esnek ve modüler mekân tasarımlarıyla cevap verir. Alexander ve Cano (2020), geleceğin mağazalarının katı duvarlardan arınmış, akışkan ve deneyim odaklı alanlar olacağını belirtmektedir. Pop-up mağazalarda mekânsal düzen; açık plan yerleşimler ve kolay dolaşım imkânı sunarak ferahlık algısı yaratır. Ürün sergileme alanları ile deneyim alanları arasındaki denge,

tüketicinin mağaza içinde geçirdiği süreyi optimize edecek şekilde tasarlanmalıdır.

Sosyal Atmosfer

Pop-up mağazalarda mağaza personeli, klasik bir "satıcı" rolünden ziyade bir "deneyim rehberi" veya "marka elçisi" olarak konumlanmaktadır. Personelin samimi ve baskıdan uzak yaklaşımı, tüketicinin güvenini kazanmada etkilidir. Ayrıca mağazadaki ziyaretçi yoğunluğu, "sosyal kanıt" (social proof) etkisi yaratarak dışarıdaki tüketicilerde merak uyandırmakta ve mağazaya giriş motivasyonunu artırmaktadır (Kim vd., 2010).

Zamansal ve Geçicilik Temelli Atmosfer

Pop-up mağazaların en ayırt edici özelliği olan geçicilik, tüketici davranışı üzerinde güçlü bir psikolojik tetikleyici işlevi görür. Alfina vd. (2023) tarafından yapılan araştırmalar, pazarlama bağlamında yaratılan "kıtlık" ve "aciliyet" hissinin, tüketicilerde Kaçırma Korkusu (FOMO) yaratarak plansız satın alma davranışını (impulse buying) artırdığını kanıtlamaktadır.

Sınırlı süre vurgusu, tüketicinin deneyimi "bir daha tekrarlanmayacak" bir fırsat olarak algılamasına neden olur. Bu durum, rasyonel karar verme sürecini bypass ederek duygusal motivasyonu güçlendirir. Geçicilik algısı sadece fiziksel süreyle değil; "Son Günler", "Sınırlı Stok" gibi iletişim mesajları ve geri sayım sayaçları gibi atmosfer unsurlarıyla da pekiştirilerek, mağaza sıradan bir satış alanından "zamanla yarışılan bir deneyim alanına" dönüştürülür.

Tematik ve Hikâyesel Atmosfer

Modern perakendecilikte mağaza atmosferi, bir tema veya hikâye etrafında bütünleştiğinde anlam kazanır. Pop-up mağazalar, ana markanın genel konseptinden bağımsız, spesifik bir hikâyeyi

(örn: yılbaşı, yaz festivali, okula dönüş) anlatmak için ideal sahnelerdir.

Klein vd. (2016), başarılı pop-up mağazaların, tüketicileri markanın dünyasına davet eden sürükleyici bir hikâye kurgusuna sahip olduğunu belirtmektedir. Dekorasyon, müzik, koku ve personel davranışı bu ana temayı destekleyecek şekilde bir araya getirildiğinde, tüketicide sadece bir "alışveriş anı" değil, "hatırlanabilir bir marka deneyimi" oluşmaktadır.

Kavramsal Model: Pop-up Mağazalarda Atmosfer ve Tüketici Deneyimi

Bu bölümde, pop-up mağazalar bağlamında atmosfer unsurları, deneyim algısı, duygusal tepkiler ve marka algısı ile hatırlanırlık arasındaki ilişkiyi açıklayan bir kavramsal çerçeve önerilmektedir. Buna göre mağaza atmosferini oluşturan unsurlar, öncelikle tüketicinin deneyimi nasıl algıladığını şekillendirmekte; bu algı, duygusal tepkiler aracılığıyla markaya yönelik tutum ve hatırlanırlık düzeyini etkilemektedir. Söz konusu model, pop-up mağazalarda atmosferin doğrudan satıştan ziyade, deneyim temelli değer yaratma ve marka ile kurulan ilişki üzerinden işlev gördüğünü ortaya koymaktadır.

Örnek Vaka İncelemesi: LC Waikiki ve Defacto Pop-up Mağazası (41 Burda AVM – İzmit)

Araştırma Yöntemi

Bu çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden yapılandırılmış gözlem ve vaka incelemesi teknikleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Veriler, Aralık 2025 döneminde (Yılbaşı alışverişi yoğunluğu sırasında), Kocaeli İzmit 41 Burda AVM'de kurulan "Yılbaşı Festival Alanı"ndaki pop-up mağazalar üzerinden toplanmıştır.

Araştırmacı, "gözlemci katılımcı" rolünü üstlenerek, mağazaları sıradan bir müşteri gibi ziyaret etmiş, mağaza içi akışı, personel etkileşimini ve atmosfer unsurlarını deneyimlemiştir. Gözlem sürecinde, Baker vd. (2002) ve Turley & Milliman (2000) tarafından literatüre kazandırılan atmosfer boyutlarını (görsel, işitsel, koku, sosyal) içeren bir "Atmosfer Kontrol Listesi" kullanılmıştır. Gözlemler farklı günlerde (hafta içi ve hafta sonu) ve farklı saat dilimlerinde tekrarlanarak veri tutarlılığı sağlanmıştır.

Genel Konsept

İncelemeye konu olan alan, AVM'nin ana atrium bölgesinde kurulan geçici bir "Yılbaşı Pazarı" konseptidir. Türkiye'nin önde gelen iki hazır giyim perakendecisi olan LC Waikiki ve DeFacto, bu alanda yan yana konumlanmış iki ayrı pop-up stant ile yer almıştır.

Görsel 1. DeFacto Mağaza

Her iki marka da ana mağazalarından bağımsız, sadece "Yılbaşı Koleksiyonu"na (kırmızı kazaklar, hediyelik aksesuarlar,

pijama takımları) odaklanan, yaklaşık 15-20 metrekarelik açık planlı (duvarsız) satış alanları kurgulamıştır. Bu durum, markaların rekabeti yalnızca ürün üzerinden değil, "kısa süreli deneyim tasarımı" üzerinden de sürdürdüklerini göstermektedir.

Görsel 2. LC Waikiki Mağaza

Atmosfer Unsurları ve Bulgular

Gözlemler sonucunda her iki markanın da pop-up mağazalarında güçlü bir görsel atmosfer oluşturduğu, ancak atmosferin vurgulandığı unsurlar açısından farklılaştıkları görülmüştür. LCWaikiki pop-up mağazasında renk ve ürün

yoğunluğu ön plana çıkarken; DeFacto pop-up mağazasında daha sade, ferah ve tematik bir düzen dikkat çekmiştir.

Görsel 3. İki Mağazanın Birlikte Görünümü

Her iki mağazada da geçicilik vurgusunun, tüketicilerin mağaza alanında daha uzun süre kalmasına ve ürünlerle etkileşimini artırmasına katkı sağladığı gözlemlenmiştir. Sosyal atmosfer açısından, personelin deneyim rehberi rolünü üstlenmesinin tüketici etkileşimini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Tablo 1: Atmosfer Analizi ve Amaçlanan Tüketici Etkileri

Tablo 1: Atmosfer Analizi ve Amaçlanan Tüketici Etkileri

Atmosfer Boyutu	Gözlenen Somut Uygulamalar (LCW & DeFacto)	Hedeflenen Tüketici Algısı ve Stratejik Amaç
Görsel Atmosfer	Kırmızı, yeşil ve altın sarısı ağırlıklı renk paleti. Kar tanesi, geyik ve gam ağacı figürleri. Spot ışıklarla örün odaklı aydınlatma.	**Dikkat Çekicilik:** AVM' ıin genel beyaz ışığından ayrılarak "sıcak" bir alan algısı yaratmak ve görsel cazibe oluşturmak.
İşitsel Atmosfer	Arka planda sürekli çalan tematik yılbaşı müzikleri ("Jingle Bells" vb.). Yüksek tempolu ancak rahatsız etmeyen ses seviyesi.	**Duygusal Uyarım:** Tüketicide neşe ve kutlama hissini tetikleyerek mağazada kalma süresini uzatmak ve satın alma direncini kırmak.
Koku Atmosferi	(Festival alanı geneli) Tarçın, zencefil ve sıcak çıkolata kokularının hakimiyeti.	**Anımsatma:** Yılbaşı ritüellerini hatırlatarak nostaljik bir bağ kurmak ve konfor hissi sağlamak.
Mekânsal Tasarım	Kapı veya vitrin camı olmayan, koridordan doğrudan geçişe izin veren "açık ada" yerleşimi. Ürünlere dokunmayı teşvik eden masa üstü sergilemeler.	**Erişilebilirlik:** Psikolojik bariyerleri (kapıdan girme gerginliği) kaldırarak "bakıp çıkma" kolaylığı sağlamak.
Sosyal Atmosfer	Standart üniforma yerine yılbaşı şapkası veya tematik aksesuarlar takan, satış odaklı değil "yardımcı" rolü üstlenen personal.	**Samimiyet:** Kurumsal soğukluğu kırarak markayı daha ulaşılabilir ve eğlenceli göstermek.
Zamansal (Geçicilik)	"Sadece Yılbaşına Özel", "Tükenmeden Al", "Sınırlı Stok" etiketleri ve vurguları.	**Aciliyet Hissi (FOMO):** Tüketicide fırsatı kaçırma korkusu yaratarak, karar verme sürecini hızlandırmak ve ertelemeyi önlemek.

Tablo 1'de sunulan atmosfer analizi, LC Waikiki ve DeFacto pop-up mağazalarında atmosfer unsurlarının bilinçli ve çok boyutlu bir deneyim kurgusu içerisinde tasarlandığını göstermektedir. Bulgular, mağaza atmosferinin yalnızca fiziksel bir düzenleme değil, tüketici algısını yönlendiren stratejik bir iletişim aracı olarak kullanıldığını ortaya koymaktadır.

Görsel atmosfer açısından her iki markanın da yılbaşı teması etrafında yoğun bir renk ve sembol kullanımı tercih ettiği gözlemlenmiştir. Kırmızı, yeşil ve altın sarısı gibi sıcak renklerin hâkimiyeti, AVM'nin genel nötr atmosferinden ayrışmayı sağlamakta ve pop-up alanını dikkat çekici bir odak noktası hâline

getirmektedir. Spot aydınlatmaların ürünler üzerine yoğunlaştırılması, görsel ilgiyi ürünlere yönlendirerek algılanan değeri artırmaya yönelik bir strateji olarak değerlendirilebilir.

İşitsel atmosfer, deneyimin duygusal tonunu belirleyen tamamlayıcı bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Arka planda sürekli çalan tematik yılbaşı müzikleri, tüketicide kutlama ve neşe duygularını tetikleyerek mağaza içinde geçirilen süreyi uzatma potansiyeli taşımaktadır. Müzik seçimlerinin yüksek tempolu ancak rahatsız edici olmayan bir düzeyde tutulması, deneyim ile konfor arasında bilinçli bir denge kurulduğunu göstermektedir.

Koku atmosferi, özellikle festival alanının genelinde hissedilen tarçın, zencefil ve sıcak çikolata gibi kokular aracılığıyla nostaljik çağrışımlar yaratmaktadır. Bu durum, tüketicide yılbaşı ritüellerine dair anıları harekete geçirerek duygusal bağ kurma işlevi görmektedir. Koku unsurunun doğrudan mağazaya özgü olmamakla birlikte genel atmosferi desteklemesi, deneyimin bütüncül bir yapı içinde tasarlandığını göstermektedir.

Mekânsal tasarım, pop-up mağazaların erişilebilirlik avantajını ön plana çıkarmaktadır. Kapı veya vitrin camı bulunmayan "açık ada" yerleşim düzeni, tüketicide mağazaya girme eşiğini düşürmekte ve "bakıp çıkma" davranışını kolaylaştırmaktadır. Masa üstü sergilemeler ve ürünlere dokunmayı teşvik eden düzenlemeler, deneyimsel etkileşimi artıran unsurlar olarak dikkat çekmektedir.

Sosyal atmosfer boyutunda, personelin klasik satış odaklı bir rolden ziyade yardımcı ve samimi bir yaklaşım sergilediği gözlemlenmiştir. Tematik aksesuarlar (yılbaşı şapkası vb.) ile desteklenen bu yaklaşım, markaların kurumsal mesafeyi bilinçli olarak azalttığını ve daha ulaşılabilir bir marka imajı yaratmayı hedeflediğini göstermektedir.

Son olarak zamansal (geçicilik) temelli atmosfer, pop-up mağazaların en güçlü psikolojik tetikleyicilerinden biri olarak öne çıkmaktadır. “Sadece yılbaşına özel”, “tükenmeden al” ve “sınırlı stok” gibi vurgular, tüketicide kaçırma korkusu (FOMO) yaratarak karar verme sürecini hızlandırmaktadır. Bu durum, pop-up mağazaların rasyonel değerlendirmeden ziyade duygusal motivasyonları harekete geçiren bir deneyim alanı olarak işlediğini göstermektedir.

Genel olarak tabloya dayalı bulgular, pop-up mağazalarda atmosfer unsurlarının birbirini tamamlayan bir bütünlük içerisinde kurgulandığını ve bu bütünlüğün tüketici deneyimini güçlendirmeyi amaçladığını ortaya koymaktadır. Atmosfer, bu bağlamda yalnızca mağaza içi bir düzenleme değil, markanın kısa süreli ancak yoğun bir deneyim vaat eden iletişim stratejisinin temel bileşeni olarak işlev görmektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

Başarılı perakendeciler dikkatli bir şekilde tüketici mağaza deneyimlerinin her bir safhasını takip etmektedir. Herhangi bir perakende mağazasına gittiğiniz zaman durup dikkatlice sizi çevreleyen şeyleri düşünmeniz gerekmektedir. Mağazanın düzenini, sunumunu düşünün; müziği duyun, renkleri ve kokuları duyumsayınız. Mağaza içerisinde görülen, duyulan, hissedilen ve dokunulan her şey mağaza alışveriş deneyimlerinin şekillenmesine yardımcı olmaktadır. Böylece müşterilerin ürünleri satın almasını sağlamaktadır (Kotler ve Armstrong, 2018:395).

Pop-up mağazalar, mağaza atmosferinin stratejik önemini en görünür biçimde ortaya koyan perakende uygulamalarıdır. LC Waikiki ve Defacto örneği, atmosferin deneyim, marka algısı ve hatırlanırlık üzerindeki belirleyici rolünü açıkça göstermektedir. Bu bağlamda pop-up mağazalar, deneyim ekonomisinin perakende alanındaki somut yansımalarından biri olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışma, pop-up mağazaların geçici yapısının, doğru atmosfer kurgusuyla birleştiğinde güçlü bir pazarlama aracına dönüştüğünü ortaya koymuştur. LC Waikiki ve DeFacto vaka incelemesi, fiziksel atmosferin (renk, ışık, müzik) ve sosyal atmosferin (personel davranışı), tüketicinin "sadece bakma" niyetini "satın alma" davranışına dönüştürmede kritik rol oynadığını göstermektedir.

Çalışmadan elde edilen bulgular ışığında, perakende yöneticilerine şu öneriler sunulabilir:

1. **Deneyimi Ürünün Önüne Koyun:** Pop-up mağazalar birer "medya kanalı" gibi düşünülmelidir. Satış hedefi kadar, ziyaretçinin sosyal medyada paylaşım yapmasını sağlayacak "Instagramlanabilir" köşeler tasarlanmalıdır.

2. **Duyusal Bütünlük Sağlayın:** Sadece görsellik yeterli değildir. Müzik ve koku gibi bilinçaltı uyaranlar, temanın hikayesini desteklemelidir.

3. **Geçiciliği Vurgulayın:** Mağaza tasarımında "geri sayım sayaçları" veya "sınırlı üretim" ibareleri kullanılarak tüketicinin erteleme davranışı engellenmelidir.

Sonuç olarak pop-up mağazacılık; düşük maliyetle yüksek marka etkileşimi sağlayan, risk almadan yeni pazarların veya ürünlerin test edilmesine olanak tanıyan, modern perakendeciliğin en dinamik formatıdır.

KAYNAKÇA

Alexander, B., & Cano, M. B. (2020). Store of the future: Towards a (re)invention and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context. *Journal of Retailing and Consumer Services, 55*, 101913.

Alfina, A., Hartini, S., & Mardhiyah, D. (2023). FOMO related consumer behaviour in marketing context: A systematic literature review. *Cogent Business & Management, 10*(2), 2250033.

Arslan, Kahraman. (2016). *Görsel mağazacılık*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Arslan, Müge F. (2011). *Mağazacılıkta atmosfer*. İstanbul: Beta Yayınları.

Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., & Voss, G. B. (2002). The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. *Journal of Marketing, 66*(2), 120–141.

Bayçu, S. (2012). Kurum kimliği, kültürü ve imajı. In F. Uztuğ (Ed.), *Kurumsal iletişim* (ss. 46–69). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

De Lassus, C., & Freire, N. A. (2014). Access to the luxury brand myth in pop-up stores: A semiotic analysis of the luxury retail landscape. *Journal of Retailing and Consumer Services, 21*(3), 405–416.

Kim, H., Fiore, A. M., Niehm, L. S., & Jeong, M. (2010). Psychographic characteristics affecting behavioral intentions towards pop-up retail. *International Journal of Retail & Distribution Management, 38*(2), 133–154.

Klein, J. F., Falk, T., Esch, F. R., & Gloukhovtsev, A. (2016). Linking pop-up brand stores to brand experience and word of mouth: The case of luxury retail. *Journal of Business Research, 69*(12), 5761–5767.

Kotler, P. (1973). Atmospherics as a marketing tool. *Journal of Retailing, 49*(4), 48–64.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing* (17th ed.). Harlow: Pearson.

Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). *An approach to environmental psychology*. Cambridge, MA: MIT Press.

Robertson, T. S., Gatignon, H., & Cesareo, L. (2018). Pop-ups, ephemerality, and consumer-brand engagement. *Journal of the Academy of Marketing Science, 46*, 1–21.

Rosado-Serrano, A., & Navarro-García, A. (2023). Phygital: A new alternative mode of entry in retail and franchising. *Revista de Marketing y Publicidad, 7*, 105–121.

Surchi, M. (2011). The temporary store: A new marketing tool for fashion brands. *Journal of Fashion Marketing and Management, 15*(2), 257–270.

Tuğsal, T. (2014). *Modern perakendecilik ve mağaza yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Turley, L. W., & Milliman, R. E. (2000). Atmospheric effects on shopping behavior: A review of the experimental evidence. *Journal of Business Research, 49*(2), 193–211.

Warnaby, G., Kharakhorkina, V., Shi, C., & Corniani, M. (2015). Pop-up retailing: Integrating objectives and activity stereotypes. *Journal of Global Fashion Marketing, 6*(4), 303–316.

BÖLÜM 4

YENİ SAĞLIK KÜLTÜRÜNDE MARKA KİŞİLİĞİ İNŞASI: ZÜBER REKLAM FİLMİNİN NİTEL ANALİZİ

1.SEMA DOĞRU[1]

2.YUSUF BAHADIR DOĞRU[2]

[1]Kocaeli Üniversitesi Kandıra Meslek Yüksekokulu, Türkiye, Kocaeli, sema.dogru@kocaeli.edu.tr, 0000-0002-5709-586X

[2] Kocaeli Üniversitesi, Rektörlük, Türkiye, Kocaeli yusuf.dogru@kocaeli.edu.tr, 0000-0002-7635-0766

Giriş

Günümüzde tüketiciler, özellikle sağlıklı yaşam eğilimlerinin yaygınlaşmasıyla birlikte, markaları yalnızca ürün özellikleri üzerinden değil; temsil ettikleri değerler, kişilik özellikleri ve kurdukları anlatılar üzerinden de değerlendirmektedir. Sağlıklı atıştırmalıklar segmentinde faaliyet gösteren markalar açısından bu durum, ürün içeriğinin ötesinde bir anlam ve kimlik inşası gerekliliğini beraberinde getirmektedir. Züber markası, "katkısız", "doğal", "sağlıklı" ve "gerçek gıda" söylemleri etrafında şekillenen iletişim stratejisiyle bu yeni tüketim kültürünün dikkat çekici örneklerinden biri olarak öne çıkmaktadır.

Yeni sağlık kültürünün yükselişiyle birlikte, tüketicilerin gıdayla kurduğu ilişki yalnızca beslenme pratikleriyle sınırlı kalmamakta; etik, kimlik ve yaşam tarzı temelli bir sorgulamaya dönüşmektedir. Bu bağlamda markalar, ürünlerini yalnızca "sağlıklı" olarak konumlandırmakla yetinmemekte; aynı zamanda "gerçek", "dürüst" ve "otantik" olma iddiaları üzerinden marka kişiliklerini inşa etmektedir.

Son yıllarda ünlü kullanımının, özellikle dijital medya ve sosyal medya kültürüyle birlikte, marka kişiliği aktarımında önemli bir araç hâline geldiği görülmektedir. Ünlü figürler, sahip oldukları kültürel anlamlar ve yaşam tarzı temsilleri aracılığıyla markaların anlatılarını güçlendirmekte ve tüketiciyle duygusal bağ kurulmasına aracılık etmektedir. Züber'in Kerem Bürsin ile hazırladığı "Gerçek Atıştırmalık" reklam filmi, bu anlamda yalnızca bir ürün tanıtımı

değil; aynı zamanda reklamcılık pratiklerine, yapaylık söylemine ve çağdaş tüketim kültürüne yönelik eleştirel bir anlatı sunmaktadır.

Bu kitap bölümünün amacı, Züber'in söz konusu reklam filmini, yeni sağlık kültürü, marka kişiliği inşası ve ünlü kullanımı bağlamında nitel bir çözümlemeye tabi tutmaktır. Reklam filminde yer alan görsel, sözel ve anlatısal kodlar analiz edilerek; markanın "gerçeklik" söylemi üzerinden nasıl bir marka kişiliği inşa ettiği ve bu kişiliğin hangi kültürel temalarla desteklendiği ortaya konulmaktadır.

Kuramsal Çerçeve

Bu bölüm, araştırmanın kavramsal mimarisini oluşturan temel yaklaşımları bütünleşik bir perspektifle tartışmaya açmaktadır. 21. yüzyıl tüketim kültüründe yükselen sağlıklı yaşam bilinci ve "temiz içerik" (clean label) arayışı, markalar için sadece bir üretim standardı değişimini değil, aynı zamanda köklü bir iletişim dönüşümünü de beraberinde getirmektedir. Tüketicilerin endüstriyel gıdaya karşı artan şüpheciliği, markaları "kusursuzluk" iddiasından uzaklaştırıp, "samimiyet" ve "otantiklik" ekseninde yeni bir marka kişiliği inşasına zorlamaktadır.

Bu bağlamda bölüm boyunca; değişen sağlık kültürü ve tüketicinin hakikat arayışı, bu arayışa yanıt veren marka kişiliği stratejileri ve bu kişiliği somut bir anlatıya dönüştüren ünlü kullanımı (celebrity endorsement) pratikleri arasındaki teorik ilişkiler incelenmiştir. Aşağıda, bu üç sacayağının (sağlık kültürü,

marka kişiliği, ünlü kullanımı) modern pazarlama iletişimindeki rolü literatürdeki güncel tartışmalar ışığında ele alınmaktadır.

Marka Kişiliği Kavramı

Marka kişiliği, en temel tanımıyla markaların insanlara özgü niteliklerle tanımlanması anlamına gelen antropomorfik bir metafordur. Literatürde kabul gören öncü tanımıyla Aaker (1997), marka kişiliğini "bir markayla ilişkilendirilen insani özellikler seti" olarak kavramsallaştırmıştır. Ancak kavramın kökleri, markaların sembolik değer taşıyıcıları olduğunu vurgulayan Levy'nin (1959) çalışmalarına kadar uzanmaktadır. Tüketiciler, markaları yalnızca sundukları fonksiyonel faydalar (utilitarian benefits) için değil; aynı zamanda onlarla kurdukları duygusal bağlar ve markanın ifade ettiği sembolik anlamlar (symbolic meanings) nedeniyle tercih etmektedir (Keller, 1993).

Bu tercih sürecinde "Benlik Uyumu Teorisi" (Self-Congruity Theory) kritik bir rol oynamaktadır. Sirgy (1982) tarafından geliştirilen bu yaklaşıma göre tüketiciler, kendi benlik algılarıyla (gerçek veya ideal benlik) örtüşen kişilik özelliklerine sahip markalara yönelme eğilimindedir. Özellikle günümüzün postmodern pazarlama atmosferinde markalar, Fournier'in (1998) belirttiği üzere, tüketicilerin yaşamlarında aktif birer ilişki partneri rolünü üstlenmektedir. Dolayısıyla güçlü bir marka kişiliği inşası, rekabetin yoğun olduğu pazarlarda farklılaşma sağlamanın yanı sıra, marka sadakati ve marka güveni oluşturmanın da en stratejik aracı haline gelmiştir (Freling ve Forbes, 2005).

Aaker'in Marka Kişiliği Boyutları ve Kültürel Bağlam

Marka kişiliğinin ölçümlenmesi noktasında Jennifer Aaker'in (1997) geliştirdiği "Büyük Beşli" (Big Five) modeli, literatürdeki en yaygın sınıflandırmayı sunmaktadır. Aaker, kapsamlı bir faktör analizi sonucunda marka kişiliğinin beş temel boyut altında toplandığını ileri sürmüştür: Dürüstlük ve doğallığı temsil eden Samimiyet (Sincerity); modernlik ve cesareti içeren Heyecan (Excitement); güvenilirlik ve başarı odaklı Yetkinlik (Competence); lüks ve prestij algısını yöneten Sofistike (Sophistication) ve dayanıklılığı simgeleyen Sertlik (Ruggedness).

Bununla birlikte, marka kişiliği algısının kültürel kodlardan bağımsız olmadığı unutulmamalıdır. Örneğin, Aaker'in Kuzey Amerika kökenli ölçeğinin Türkiye uyarlamasını gerçekleştiren Aksoy ve Özsomer (2007), Türk tüketicilerin zihninde bu boyutların farklılaştığını ortaya koymuştur. Bu bağlamda Züber markasının iletişim stratejisi incelendiğinde, markanın konumlandırmasının özellikle "Samimiyet" (doğallık, dürüstlük) ve "Yetkinlik" (sağlıklı üretim, güvenilir içerik) boyutları ekseninde şekillendiği görülmektedir. Geuens vd. (2009) de marka kişiliği çalışmalarında, markanın ürün kategorisi ile kişilik özellikleri arasındaki tutarlılığın önemine dikkat çekmektedir. Sağlıklı atıştırmalık kategorisindeki bir marka için "doğallık" vurgusu, sadece bir ürün özelliği değil, aynı zamanda etik bir kişilik beyanıdır.

Reklamlarda Ünlü Kullanımı ve Anlam Transferi

Reklamlarda ünlü kullanımı (celebrity endorsement), markanın hedef kitle nezdindeki farkındalığını artırmak ve marka imajını güçlendirmek amacıyla başvurulan stratejik bir iletişim yöntemidir. McCracken'in (1989) "Anlam Transferi Modeli" (Meaning Transfer Model), bu sürecin teorik altyapısını oluşturur. Modele göre, ünlü kişi kendi kültürel dünyasında biriktirdiği anlamları (statü, yaşam tarzı, kişilik tipi) önce reklamı yapılan ürüne, ürün aracılığıyla da tüketiciye aktarır.

Ancak bir ünlünün sadece popüler olması, reklamın başarısı için yeterli değildir. Ohanian (1990) tarafından geliştirilen "Kaynak Güvenilirliği Modeli" (Source Credibility Model); ünlünün ikna ediciliğinin uzmanlık (expertise), güvenilirlik (trustworthiness) ve çekicilik (attractiveness) olmak üzere üç temel bileşene dayandığını savunur. Buna ek olarak, literatürde "Uyum Hipotezi" (Match-Up Hypothesis) olarak bilinen yaklaşım, ünlü ile tanıtılan ürün arasında mantıksal ve algısal bir uyumun olması gerektiğini vurgular (Kamins, 1990; Erdogan, 1999). Bu çalışma özelinde Kerem Bürsin seçimi, sadece popülaritesiyle değil; oyuncunun kamuoyunda bilinen sportif kimliği, sağlıklı yaşam rutini ve doğal tavırlarıyla Züber markasının "katkısız ve gerçek" vaadiyle örtüşmesi (congruence) açısından stratejik bir önem taşımaktadır (Amos vd., 2008).

Yeni Sağlık Kültürü: Wellness Paradigması ve Temiz Etiket (Clean Label) Arayışı

Geleneksel pazarlama anlayışında sağlık kavramı, uzun yıllar boyunca yalnızca "hastalıkların yokluğu" veya "düşük kalorili beslenme" ile ilişkilendirilmiştir. Ancak 21. yüzyıl tüketici davranışlarında gözlemlenen değişim, sağlığı fiziksel, zihinsel ve ruhsal bir bütün olarak ele alan "wellness" (bütüncül iyi olma hali) paradigmasına doğru evriltmiştir (Zimmer, 2010). Bu yeni sağlık kültüründe tüketiciler, gıda tercihlerini yalnızca biyolojik bir ihtiyaç giderme eylemi olarak değil, aynı zamanda bir kimlik inşası ve yaşam tarzı ifadesi olarak görmektedir. Özellikle endüstriyel gıda üretimine karşı artan şüphecilik, tüketicileri ürünlerin içeriğini daha dikkatli okumaya ve sorgulamaya itmiştir. Bu durum, literatürde "Temiz Etiket" (Clean Label) hareketi olarak adlandırılan yeni bir tüketim standardını ortaya çıkarmıştır. Asioli vd. (2017) temiz etiketi; ürünlerin yapay koruyuculardan, renklendiricilerden ve karmaşık kimyasal bileşenlerden arındırılmış olması ve içeriğinin tüketici tarafından kolayca anlaşılabilir olması şeklinde tanımlamaktadır. Tüketiciler artık "ne yediğini bilme" arzusuyla, "doğal", "katkısız" ve "işlenmemiş" gıdalara yönelmekte; karmaşık içerik listelerine sahip ürünleri "yapay" ve "güvensiz" olarak kodlamaktadır (Román vd., 2017).

Bu bağlamda markalar için "doğallık" iddiası, basit bir ürün özelliği olmanın ötesine geçerek stratejik bir iletişim zorunluluğuna dönüşmüştür. Gilmore ve Pine (2007), modern tüketicinin en temel

arayışının "otantiklik" (gerçeklik) olduğunu vurgular. Yeni sağlık kültüründe marka iletişimi; mükemmellik veya abartılı vaatler yerine, şeffaflık ve dürüstlük üzerine kurulmaktadır. Dolayısıyla Züber gibi markaların benimsediği "gerçek gıda" söylemi, bu yeni tüketici kültürünün "yapay olandan kaçış" ve "öze dönüş" motivasyonlarıyla doğrudan örtüşmektedir.

Araştırmanın Metodolojik Çerçevesi ve Analiz Kurgusu

Bu çalışma, nitel araştırma geleneği içerisinde konumlanan betimleyici ve yorumlayıcı bir analiz niteliği taşımaktadır. Araştırma, tek bir reklam metnini derinlemesine incelemeyi amaçlayan bir nitel durum çalışması olarak kurgulanmıştır. Çalışmanın analiz nesnesini, Züber markasının 2023 yılında yayımlanan “Gerçek Atıştırmalık” reklam filmi oluşturmaktadır.

Reklam metni, anlam üretim süreçlerini görünür kılmayı amaçlayan bütüncül bir analiz yaklaşımıyla ele alınmıştır. Bu doğrultuda çalışmada, göstergebilimsel çözümleme ve tematik analiz teknikleri birlikte kullanılmıştır. Roland Barthes’ın iki düzeyli göstergebilimsel modeli, reklamda yer alan görsel ve sözel göstergelerin hem düz anlam hem de yan anlam düzeylerinde çözümlenmesine olanak sağlamış; elde edilen anlam örüntüleri, Jennifer Aaker’ın (1997) Marka Kişiliği Boyutları çerçevesinde tematik olarak sınıflandırılmıştır.

Analiz sürecinde reklam filmi, anlatısal bütünlüğü korunacak şekilde 14 sekansa ayrılmıştır. Her bir sekans; görsel kodlar, sözel ifadeler, ses tasarımı ve anlatı yapısı açısından değerlendirilmiş; böylece reklam anlatısının farklı anlam katmanları sistematik biçimde çözümlenmiştir. Bu süreçte kodlama, hem kuramsal çerçeveden türetilen ön kategorilere (tümdengelimsel yaklaşım) hem de verinin kendi içinden ortaya çıkan temalara (tümevarımsal yaklaşım) dayalı olarak yürütülmüştür. Reklam anlatısında öne çıkan "yapaylık", "simülasyon" ve "duyusal uyanış" gibi kavramlar, bu tümevarımsal çözümlemenin ürünüdür.

Kodlama süreci, araştırmacı tarafından iki farklı zamanda (15 gün arayla) tekrarlanarak kodlar arasındaki tutarlılık kontrol edilmiştir. Bu yöntem, nicel bir güvenirlik ölçümü sunmaktan ziyade, yorumlayıcı analizde tutarlılığı sağlamayı amaçlamaktadır.

Çalışmada benimsenen bu metodolojik yaklaşım, reklam metnini yalnızca bir ürün tanıtım aracı olarak değil; kültürel kodların, ideolojik kabullerin ve sembolik anlamların üretildiği çok katmanlı bir anlatı alanı olarak ele almayı hedeflemektedir. Bu sayede reklam, yeni sağlık kültürü bağlamında marka kişiliğinin nasıl inşa edildiğini görünür kılan bir kültürel metin olarak okunmaktadır.

Simülasyon ve Hakikat Arasındaki Gerilim: Görsel ve Sözel Kodların Analizi

Züber reklam filminin anlatı yapısı, Claude Lévi-Strauss'un yapısalcı yaklaşımını çağrıştıran biçimde, keskin bir "Yapay/Simülasyon" ve "Gerçek/Doğal" ikili karşıtlığı (binary opposition) üzerine kurulmuştur. Reklam anlatısı, izleyiciyi önce dijital efektlerin, stüdyo ışıklarının ve yapay estetiğin hâkim olduğu kaotik bir simülasyon evrenine dâhil etmekte; ardından bu evreni bilinçli bir biçimde reddederek doğallık ve sadelikle özdeşleşen bir gerçeklik alanına yönlendirmektedir. Bu karşıtlığı oluşturan görsel ve sözel kodların kategorik dağılımı Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1: Reklam Anlatısını Oluşturan İkili Karşıtlıklar ve Kod Dağılımı

Analiz Boyutu	**Faz 1: "Yapaylık" (Simülasyon Dünyası)**	**Faz 2: "Gerçeklik" (Züber Dünyası)**
Görsel Kodlar	• Dijital bozulma (glitch) efektleri	• Doğal gün ışığı (Natural lighting)

Analiz Boyutu	Faz 1: "Yapaylık" (Simülasyon Dünyası)	Faz 2: "Gerçeklik" (Züber Dünyası)
	• Abartılı renk saturasyonu ve stüdyo ışıkları • Sosyal medya arayüzleri, filtreler, emojiler • Klişe reklam setleri (Sitcom atmosferi) • Konfetiler, yapay dekorlar	• Toprak, bitki filizi, çilek gibi makro çekimler • Filtresiz, gözenekleri görünen insan yüzleri • Deniz, orman ve açık hava mekanları • Ürünün paketsiz, ham hali
Sözel Kodlar	• "Kurgulanmış illüzyon", "Yapay filtreler" • "Sitcom", "Reklam klişeleri"	• "Gerçek gözyaşları", "Gerçek kahkahalar" • "Katkısız ve doğal"

Analiz Boyutu	**Faz 1: "Yapaylık" (Simülasyon Dünyası)**	**Faz 2: "Gerçeklik" (Züber Dünyası)**
	• "Satın alınan mutluluk" • Mekanik/Dijital ses efektleri (bip sesleri)	• "Yediğinde pişman olmadığın" • "Cesur" • Akustik ve dingin ses tasarımı
Özne Konumu	• Pasif, ekran bağımlısı, yönetilen figürler.	• Aktif, deneyimleyen, doğayla temas eden bireyler.

Tabloda görüldüğü üzere, simülasyon dünyası dijital bozulmalar (glitch), abartılı renk doygunluğu, sosyal medya arayüzleri ve klişe reklam setleriyle temsil edilirken; Züber dünyası doğal gün ışığı, filtresiz insan yüzleri, açık hava mekânları ve ürünün paketsiz, ham hâli üzerinden anlamlandırılmaktadır. Bu görsel karşıtlık, sözel ifadeler ve ses tasarımıyla desteklenerek anlamın çok katmanlı biçimde kurulmasını sağlamaktadır.

Reklamın bu kodlar üzerinden inşa ettiği anlam evreni, tematik düzeyde incelendiğinde birbirini takip eden üç aşamalı bir anlatı yapısına işaret etmektedir. İlk aşama, “İfşa ve Yüzleşme” olarak tanımlanabilir. Reklamın açılışında duyulan “Kestik!” komutu ve kameranın set arkasına yönelmesi, izleyiciye sunulan idealize edilmiş yaşam imgelerinin bir kurgu olduğunu açıkça görünür kılmaktadır. Bu stratejiyle marka, reklamcılık pratiğinin kendi iç dinamiklerini sorgulayan eleştirel bir pozisyon almakta ve tüketicinin reklamlara yönelik mevcut şüpheciliğiyle örtüşen bir söylem geliştirmektedir.

Bu yüzleşme aşamasını, yapaylıktan kopuşu simgeleyen “Duyusal Uyanış” izlemektedir. Stüdyo ışıklarının yerini doğal gün ışığına, dijital ve mekanik seslerin yerini doğanın akustik seslerine bırakması; ürünün “katkısız” oluşunu yalnızca rasyonel bir bilgi olarak değil, bedensel ve duyusal bir deneyim olarak sunmaktadır. Bu dönüşüm, izleyicinin yalnızca görsel değil, işitsel ve duygusal düzeyde de anlatıya dâhil olmasını sağlamaktadır.

Anlatının son aşaması ise “Etik Tüketim ve Arınma” teması etrafında şekillenmektedir. “Yediğinde pişman olmadığın” söylemi, modern tüketicinin hedonik tüketim sonrası deneyimlediği suçluluk duygusuna (guilt) doğrudan hitap etmektedir. Bu bağlamda ürün, yalnızca bir atıştırmalık olarak değil; simülasyonla kuşatılmış bir dünyada “doğru”, “temiz” ve “etik” bir tercih yapmanın sembolik aracı hâline gelmektedir.

Bu üç aşamalı anlatı yapısı, Züber reklamını basit bir ürün tanıtımının ötesine taşıyarak; tüketim, gerçeklik ve etik değerler üzerine kurulu ideolojik bir söylem alanı olarak konumlandırmaktadır.

Marka Kişiliğinin İnşası: Samimiyet, Yetkinlik ve Heyecan Ekseninde Bir Okuma

Reklam anlatısında yer alan göstergeler, Jennifer Aaker'ın (1997) Marka Kişiliği Boyutları çerçevesinde değerlendirildiğinde, Züber markasının hibrit ve çok katmanlı bir kişilik profili inşa ettiği görülmektedir. Bu profilin merkezinde, Samimiyet (Sincerity) boyutu yer almakta; ancak söz konusu samimiyet, geleneksel anlamda "sıcakkanlılık" ile sınırlı kalmayan, eleştirel ve radikal bir dürüstlük pratiği olarak konumlanmaktadır. Kerem Bürsin'in "Üzgünüm ama öyle değil" repliğiyle reklam dünyasının yerleşik anlatılarını ifşa etmesi, markayı tüketici karşısında "dürüst bir anlatıcı" konumuna taşımaktadır. Süreklilik gösteren "gerçek" vurgusu ile toprak ve doğa imgeleri, Züber'in Clean Label (Temiz Etiket) yaklaşımını yalnızca ürün içeriği üzerinden değil, bütüncül bir iletişim dili aracılığıyla sahiplendiğini göstermektedir.

Bu duygusal ve etik temelli samimiyet, reklam anlatısında Yetkinlik (Competence) boyutuyla dengelenmektedir. Ürünün "katkısız, koruyucusuz ve şekersiz" olarak tanımlanması, markanın üretim süreçlerine, teknik bilgiye ve kalite standartlarına dayalı bir

güvenilirlik inşa ettiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte reklamın kurgusal yapısı, basit bir ürün tanıtımının ötesine geçerek simülasyon eleştirisi gibi sosyolojik bir okuma sunmakta; bu durum markayı hedef kitlesi nezdinde entelektüel sermayeye sahip, eleştirel düşünme kapasitesi yüksek bir aktör olarak konumlandırmaktadır. Böylece Züber, rakiplerini dolaylı biçimde "taklitçi" ve "yapay" bir alana iterken, kendisini kategorinin kalite ve anlam standardını belirleyen bir referans noktası olarak sunmaktadır.

Marka kişiliğinin üçüncü ayağını oluşturan Heyecan (Excitement) boyutu ise Züber'in durağan bir doğallık anlatısından ziyade dinamik, güncel ve çatışmacı bir duruş sergilediğini göstermektedir. Reklam metninde doğrudan yer alan "Ve cesurdu" ifadesi, markanın yerleşik pazarlama kalıplarıyla çatışmaktan çekinmeyen aktivist karakterini açık biçimde tanımlamaktadır. Sosyal medya estetiğinin (story formatları, filtreler) bilinçli kullanımı ve popüler kültürde güçlü bir temsiliyet alanına sahip Kerem Bürsin'in tercih edilmesi, markanın zamanın ruhunu (zeitgeist) yakalayan, genç ve dinamik bir güncellik taşıdığını ortaya koymaktadır.

Bu çerçevede Züber, reklam anlatısı aracılığıyla samimiyet, yetkinlik ve heyecan boyutlarını bütüncül bir biçimde harmanlayarak; yalnızca "doğal" bir gıda markası değil, aynı zamanda etik, eleştirel ve kültürel olarak konumlanmış bir marka kişiliği inşa etmektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

Züber reklam filmi üzerinden yürütülen bu inceleme, markanın postmodern pazarlama dinamiklerini etkin bir biçimde kullandığını ve rekabet avantajını yalnızca ürün özellikleri üzerinden değil, tutarlı bir felsefi duruş etrafında kurguladığını ortaya koymaktadır. Reklamın anlatı stratejisi, yapıbozumcu (dekonstrüktif) bir mantıkla ilerlemekte; reklamcılık endüstrisinin uzun yıllar boyunca yeniden ürettiği "mutlu aile", "mükemmel sofra" ve "yapay neşe" gibi stereotipleri görünür kılarak sorgulamaya açmaktadır. Bu yaklaşım, izleyiciyi edilgen bir alıcı konumundan çıkararak, reklamın kurmacasını fark eden eleştirel bir özneye dönüştürmektedir. Literatürde "dördüncü duvarın yıkılması" olarak tanımlanan bu anlatı tekniği sayesinde marka, kendisini yalnızca bir şeyler "satan" bir aktör olarak değil; tüketiciyle aynı düzlemde konumlanan ve mevcut sistemi sorgulayan bir anlatıcı olarak sunmaktadır. Bu durum, tüketicinin geleneksel reklamlara karşı geliştirdiği bilişsel dirençleri aşmada etkili bir iletişim stratejisi olarak değerlendirilebilir.

Jennifer Aaker'ın Marka Kişiliği Modeli çerçevesinde elde edilen bulgular, Züber'in hibrit ve çok katmanlı bir marka kişiliği inşa ettiğini göstermektedir. Marka, kişilik yapısının merkezine "Samimiyet" boyutunu yerleştirerek dürüst, gerçekçi ve ayakları yere basan bir profil çizmektedir. Bununla birlikte bu samimiyet, pasif ya da naif bir tutumdan ziyade; "Heyecan" boyutunda

tanımlanan cesaret ve güncellikle harmanlanan, eleştirel ve aktivist bir karakter sergilemektedir. Popüler kültürde güçlü bir temsiliyete sahip olan Kerem Bürsin'in tercih edilmesi ve bu figür üzerinden popüler kültürün yapaylığına yönelik bir eleştiri geliştirilmesi, markanın bu cesur stratejisini somutlaştırmaktadır. Ürünün "katkısız" yapısının vurgulanması ise "Yetkinlik" boyutunu devreye sokarak, duygusal vaatlerin rasyonel ve teknik bir güven zemini üzerinde kurulmasını sağlamaktadır.

Nihai olarak Züber reklamı, "gerçeklik" kavramının günümüz tüketim kültüründe nasıl metalaştığını gösteren çarpıcı bir örnek olarak okunabilir. Dijital çağda "doğallık" ve "hakikat", giderek daha nadir bulunan ve bu nedenle yüksek sembolik değere sahip birer sermaye biçimine dönüşmüştür. Züber markası, küresel clean label eğilimini yalnızca sağlık temelli bir fayda alanı olarak değil; sahte bir dünyada "gerçek kalabilme" erdemi üzerinden yeniden çerçevelemiştir. Bu çalışma, marka kişiliği, yeni sağlık kültürü ve reklam anlatıları arasındaki ilişkiye odaklanarak, post-truth çağında markaların tüketicinin otantiklik arayışına nasıl entelektüel ve etik bir yanıt geliştirebileceğine dair önemli kuramsal ve pratik çıkarımlar sunmaktadır.

KAYNAKÇA

Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. Journal of Marketing Research, 34(3), 347–356.

Aksoy, L., & Özsomer, A. (2007). Türkiye'de marka kişiliği oluşturan boyutlar. *12. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 1–14). Sakarya Üniversitesi.

Amos, C., Holmes, G., & Strutton, D. (2008). Exploring the relationship between celebrity endorser effects and advertising effectiveness: A quantitative synthesis of effect size. International Journal of Advertising, 27(2), 209-234.

Asioli, D., Aschemann-Witzel, J., Caputo, V., Vecchio, R., Annunziata, A., Næs, T., & Varela, P. (2017). Making sense of the "clean label" trends: A review of consumer food choice behavior and discussion of industry implications. Food Research International, 99, 58–71.

Erdogan, B. Z. (1999). Celebrity endorsement: A literature review. Journal of Marketing Management, 15(4), 291-314.

Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. Journal of Consumer Research, 24(4), 343-373.

Freling, T. H., & Forbes, L. P. (2005). An empirical analysis of the brand personality effect. Journal of Product & Brand Management, 14(7), 404-413.

Geuens, M., Weijters, B., & De Wulf, K. (2009). A new measure of brand personality. International Journal of Research in Marketing, 26(2), 97-107.

Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (2007). Authenticity: What consumers really want. Boston, MA: Harvard Business Press.

Kamins, M. A. (1990). An investigation into the "match-up" hypothesis in celebrity advertising: When beauty may be only skin deep. Journal of Advertising, 19(1), 4-13.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. Journal of Marketing, 57(1), 1-22.

Levy, S. J. (1959). Symbols for sale. Harvard Business Review, 37(4), 117-124.

McCracken, G. (1989). Who is the celebrity endorser? Cultural foundations of the endorsement process. Journal of Consumer Research, 16(3), 310–321.

Ohanian, R. (1990). Construction and validation of a scale to measure celebrity endorsers' perceived expertise, trustworthiness, and attractiveness. Journal of Advertising, 19(3), 39-52.

Román, S., Sánchez-Siles, L. M., & Siegrist, M. (2017). The importance of food naturalness for consumers: Results of a systematic review. Trends in Food Science & Technology, 67, 44–57.

Sirgy, M. J. (1982). Self-concept in consumer behavior: A critical review. Journal of Consumer Research, 9(3), 287-300.

Zimmer, B. (2010, April 18). Wellness. *The New York Times Magazine*.

Züber. (2023, Mayıs 15). Züber x Kerem Bürsin reklam filmi: Gerçek atıştırmalık [Video]. YouTube. https://www.youtube.com (Erişim Tarihi: 20 Kasım 2025).

BÖLÜM 5

HALKLA İLİŞKİLER UZMANLARI İÇİN YAPAY ZEKÂ

MEHMET AĞAN[1]

Giriş

Halkla ilişkilerin bir meslek olarak kabul edilip edilmemesi gerektiği yönündeki tartışmalar, alanın doğuşundan bu yana geçen bir asırdan fazla süredir, canlılığını korumaktadır. Tıp, hukuk veya mühendislik gibi mesleklerin statüsü sorgulanmazken, halkla ilişkilerin mesleki kimliği hem akademik çevrelerde hem de kamuoyunda sürekli bir tartışma konusu olmuştur. Bu durum, yalnızca entelektüel bir merakın sonucu değildir; alanın kurumsal hiyerarşideki yerini, uygulayıcılarının özerkliğini ve ürettiği değerin algılanışını doğrudan etkileyen temel bir sorunsaldır. Oysa halkla ilişkilerin meslekleşmesi ve saygınlık kazanmasına yönelik çabaların izini tarihte sürmek birçok mesleğe göre daha kolaydır. Bu alanda atılan ilk ve en önemli adım Ivy Lee'nin İlkeler Bildirisi'dir (Lee'den akt. Morse, 1906): Ivy Lee bu İlkeler Bildirisi'nde etik kodların ve şeffaflığın halkla ilişkilerin temel yapı taşlarından olduğundan bahsetmektedir ki; çalışma, halkla ilişkilerle ilgili

[1] Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Niğde, magan@ohu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0035-703X

alandaki ilk mesleki normatif çaba olarak tarihe geçmiştir. Ardından Edward L. Bernays'ın 1923'te New York Üniversitesi'nde verdiği ilk halkla ilişkiler dersi (Bernays, 1952, s. 94) ve Belirginleşen Kamuoyu (Bernays, 2022) çalışması disiplinin akademik temellerini oluşturmuştur. Amerika'da PRSA 1948'de kurulması; ilk etik kodun 1959'da, denetim mekanizmasının ise 1962'de (Whitman & Guthrie, 2018) oluşturulması halkla ilişkilerin hem entelektüel hem de kurumsal olarak meslekleşmesi yolunda atılmış önemli adımlardır. Ancak bu tarihsel kilometre taşları, mesleğin meşruiyetine yönelik tartışmaları sonlandırmaya yetmemiştir. Zira bu çabalar, mesleğin temel eksikliği olan kendine özgü, savunulabilir, taklit edilmesi zor bir metodoloji ve araç seti yokluğunu gideremeyiştir. Kitabın bu bölümünde halka ilişkiler mesleğinin niteliğine yönelik, temelde halkla ilişkilerin bir meslek olarak kabul görmesine karşı mevcut direnc yönelik tartışmalar değinildikten sonra halkla ilişkilere özgü teknik bilgi ve beceri setlerini içeren alet eksikliğini giderecek teknolojinin yapay zekâ olduğu iddiası temellendirilmeye çalışılacaktır. Bölüm herhangi bir halkla ilişkiler uzmanının hangi yapay zekâ teknolojisini, nerede ve nasıl kullanabileceğine dair bir rehberin okuyucuya sunulması ile somut bir sonuçla neticelendirilecektir.

Meslek Olarak Halkla İlişkiler

Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından basılan Türkçe Sözlükte (Parlatır ve diğerleri, 1998, s. 1542) meslek kavramı "Bir kimsenin geçimini sağlamak için yaptığı sürekli iş. Uğraş. Çığır, okul, ekol. Birbirine bağlı bilimsel veya felsefi düşünceler birliği; bir fikir çevresinde toplanmış çeşitli bilgiler, dizge, sistem" olarak tanımlanmıştır.

Parlatır vd. tarafından oluşturulan tanım meslek kavramının içeriğine yönelik dar bir perspektif sunmaktadır, şayet kavramın kapsamı verili tanımdaki kadar dar olsaydı halkla ilişkilerin meslek olarak kabulü yönünde herhangi bir tartışmanın olmaması gerekirdi.

Halkla ilişkilerin meslek olma niteliğine yönelik tartışmaları genel anlamda meslek kavramına yönelik temel literatür üzerinden yürütmek daha makul olacaktır.

Meslek sosyolojisinin temel taşlarını Talcott Parsons oluşturmuştur (Nolin, 2008, s. 17). Parsons meslek kavramını, ticari faaliyetlerden ayıran temel kuramsal kalıpları belirleyerek analiz etmiştir (Parsons, 1939, s. 467). Ernest Greenwood ise meslekler için biraz farklı ve oldukça etkili beş değişkenden oluşan bir kriter sistemi ortaya koymuştur (Nolin, 2008, s. 17). Greenwood tarafından belirlenen bu kriterler meslekler ve meslek statüsü için çabalayan meslek temsilcileri için normatif standartları oluşturmur. Greenwood için meslekler arasındaki farklılıklar nitel değil niceldir (Greenwood, 1957, s. 45-46). Başka bir deyişle, meslekler ve meslek dışı arasında net bir çizgi yerine, farklı meslekler arasında kayan bir ölçek söz konusudur. Meslek sosyolojisi alanında yapılan bir diğer önemli sınıflandırma Harold L. Wilensky'a aittir (Nolin, 2008, s. 20). Wilensky, meslekleri ne kadar yerleşik olduklarına ve profesyonelleşme sürecinde ne kadar ilerlediklerine göre beşli farklı başlık altında sınıflandırmıştır (Wilensky, 1964, s. 141). Halkla ilişkilerin mesleki statüsüne yönelik tartışmalara halkla ilişkiler lehinde katkı sağlamak amacıyla Glen M. Broom ve Bey-Ling Sha (2013, s. 131), Wilensky'ın kriterlerinden yola çıkarak halkla ilişkiler mesleğini aşağıdaki altı kriter üzerinden tartışır.

i. Mesleki dernekler

ii. Benzersiz bilgi ve beceriler edinmek için özel eğitim hazırlığı

iii. Araştırma yoluyla geliştirilen, bize uygun ve etkili halkla ilişkiler uygulamalarının ilkelerini sağlayan teoriye dayalı bir bilgi birikimi

iv. Meslektaşlardan oluşan özyönetimli bir dernek tarafından oluşturulan ve uygulanan etik kurallar ve performans standartları

v. Uygulamada özerklik ve uygulayıcıların kişisel sorumluluk kabulü

vi. Topluluk tarafından benzersiz ve temel bir hizmet sunmanın tanınması.

Ancak Broom ve Sha halkla ilişkiler mesleğinin meşruiyetine yönelik yürüttükleri tartışmanın sonunda günümüzde halkla ilişkilerin gerçek bir meslek olarak kamuoyunda kabul görmediği (Broom & Sha, 2013, s. 147) itirafında bulunur.

Halkla ilişkilerin mesleki niteliğinin hâlâ tartışılıyor olması bir eylemin meslek olarak kabul görmesi için belirlenmiş bazı niteliklere sahip olmasının yeterli olmadığının en güçlü göstergesidir. Elbette her mesleğin meslek sınıflandırma kriterlerinin tamamını karşıladığı, diğer mesleklerin mutlak ve kat'i olarak herhangi bir ihtilafa maruz kalmadığı gibi bir iddia doğru olmayacaktır. Ancak halkla ilişkilerin kuramsal temelinin büyük ölçüde diğer disiplinlerden ödünç alınmış olması, eğitim programlarının vazgeçilmezliğini azaltmış ve bu durum, uygulayıcıların üst yönetim katında "yumuşak becerilere" sahip iletişimciler olarak görülmesine, dolayısıyla otoritelerinin zayıflamasına yol açtığı her halkla ilişkiler uzmanın mücadele etmek zorunda kaldığı bir gerçeğe dönüşmüştür. Son bir asırdır halkla ilişkiler mesleğinin sınırlarını ve sorumluluk alanlarını belirleme ile saygınlık kazanma çabaları adeta Sisifos'un kayasına dönüşmüştür.

Halkla ilişkiler mesleki niteliğiyle ilgili tartışmalar dört ana başlık altında toplanabilir:

i. **Kimlik ve Meşruiyet Sorunu:** Mesleğin tanımsal belirsizliği, diğer disiplinlerle karıştırılması ve

mesleki standartların eksikliği (Grunig & Hunt, 1984, s. 22; Edwards, 2018, s. 142).

ii. **Etik ve Manipülasyon Sorunu:** Edward Bernays'in propagandist "rıza mühendisliği" mirasından kaynaklanan ve dijital dezenformasyonla devam eden manipülasyon algısı (Bernays E. , 2023, s. 61-71; Grunig & Hunt, 1984, s. 21).

iii. **Stratejik ve İşlevsel Sorunlar:** Stratejik yönetim fonksiyonu olma iddiasına rağmen pratikte teknisyenliğe indirgenmesi ve etkinliğini somut metriklerle ölçmedeki sorunları (L'Etang, 2005, s. 523).

iv. **Teorik ve Akademik Sorunlar:** Halkla ilişkiler teorilerinin pratikle uyuşmazlığı ve eleştirel teorinin mesleği bir güç aracı olarak görmesi (Ihlen & van Ruler, 2009, s. 1).

Elbette tartışmalar farklı boyutlarda ve derinliklerde yürütülebilir. Ancak bu bölümde dikkat çekilmeye çalışılan konu genelde halkla ilişkiler mesleğine yönelik yürütülen çalışmalar tarafından kabullenilmiş çaresizliğin bir sonucu olarak üzerinde yeteri kadar durulmayan halkla ilişkilere ait, halkla ilişkiler için özelleşmiş bir enstrümanın olmayışı sorunudur.

Mesleki Enstrüman Eksikliği

Meslekler yalnızca ne bildikleriyle değil, aynı zamanda bu bilgiyi hayata geçirmek için kullandıkları uzmanlaşmış araçlarla tanımlanır. Bir duvar ustasının şakulü, cerrahın neşteri, fotoğrafçının fotoğraf makinesi veya bir gazetecinin ses kayıt cihazı o mesleğin icrasını hem mümkün kılan hem de sınırlarını çizen temel enstrümanlardır. Bu araçlar, mesleki pratiğin özünü oluşturur ve uygulayıcılara, dışarıdan birinin kolayca sahip olamayacağı özel bir yetkinlik kazandırır.

Günümüzde halkla ilişkiler uygulayıcısının alet kutusu incelendiğinde, karşımıza çıkanlar genellikle telefon, e-posta istemcisi, kelime işlemci ve sunum yazılımı gibi genel iş araçlarıdır. Bunlar, herhangi bir ofis çalışanının da kullandığı, halkla ilişkilere özgü olmayan teknolojilerdir. Basın bülteni dağıtım platformları veya medya takip hizmetleri gibi daha uzmanlaşmış görünen teknolojiler bile, temelinde idari yardımcılardır. Bu araçlar, işi kolaylaştırır ancak işin doğasını temelden değiştirmez veya uygulayıcıya benzersiz bir analitik güç vermez. Alana özgü karmaşık bir araç setinin olmaması, iletişim becerisine sahip herhangi birinin kendini halkla ilişkiler uygulayıcısı olarak tanımlamasına olanak tanır. Bu da yetenek havuzunun sulanmasına ve mesleki standartların aşınmasına yol açar. Uygulayıcılar, başarılarını kanıtlamak için genellikle ilişki veya itibar gibi soyut ve ölçülmesi zor kavramlara veya sezgilerine dayanmak zorunda kalır. Benzersiz ve vazgeçilmez yetenekler sunan bir araç setinden yoksun olunması halkla ilişkilerin tepesinde sallanan Demokles'in Kılıcına dönüşmüştür.

Aslında eksik araç sadece fiziksel bir nesne değil, aynı zamanda savunulabilir bir metodolojidir. Bir doktorun stetoskopunun gücü, cihazın kendisinden çok, onunla yapılan ve yılların birikimine dayanan teşhis metodolojisinden gelir. Bir avukatın hukuk kütüphanelerindeki emsal araştırma süreci, bir gazetecinin kaynak doğrulama disiplini o mesleklerin temel metodolojileridir. Halkla ilişkilerin metodolojileri (medya ilişkileri yönetimi, etkinlik planlama vb.) ise genellikle diğer işletme fonksiyonları tarafından da taklit edilebilir

Şayet denkleme halkla ilişkiler uzmanının beceri ve yeteneklerini üstel olarak artırmasını sağlayacak daha önce var olmayan bir alet ve aleti kullanma bilgi seti (teknoloji) eklenirse mesleğin eğitimi, uygulanışı ve mesleğe yönelik algı tamamen değiştirecektir. Bu bölümde daha detaylı biçimde tartışılacağı üzere halkla ilişkiler mesleğinin tüm gereksinimlerini karşılayacak, kendi

işleyiş süreçlerine sahip olacak, farklı derinlikte uygulama olanaklarına sahip teknoloji yapay zekâdır. Bilgisayar aracılı bu teknoloji halkla ilişkiler uygulamaları için yeni bir metodoloji sunar. Bu metodoloji karmaşıktır, özel beceriler (prompt mühendisliği, veri yorumlama, etik denetim) gerektirir ve diğer işletme fonksiyonlarının kolayca üretemeyeceği çıktılar (öngörüsel modeller, büyük ölçekli duygu analizleri, kriz simülasyonları) sağlar. Bu durum, halkla ilişkiler fonksiyonunu yalnızca yararlı olmaktan çıkarıp, vazgeçilmez bir konuma taşır.

Halkla İlişkilerde Uygulamalarında Yapay Zekâ Kullanımı

Geleneksel araçlar ile yapay zekânın kullanıldığı halkla ilişkiler uygulamaları arasındaki farkların belirlenmesi bizlere yapay zekanın halkla ilişkiler uygulamaları ve anlayışları üzerindeki etkilerini daha görünür olmasını sağlayacaktır. Tablo 1'de temel halkla ilişkiler fonksiyonlarının yapay zekâ uygulamaları etrafında nasıl tekrardan yorumlanacağına göre bir öngörü sunulmaya çalışılmıştır.

Tablo 1. Yapay Zekânın Halkla İlişkilerin Sorumluluk Alanlarına Etkisi

Halkla İlişkilerin Sorumluluk Alanları	Yapay Zekâ Öncesi	Yapay Zekâ Sonrası
Araştırma ve İstihbarat Toplama	Periyodik, yavaş ve manuel yöntemler; olay sonrası analiz.	Sürekli, gerçek zamanlı ve büyük ölçekli tarama; erken uyarı sistemi.
Stratejik Planlama ve Hedef Kitle Sınıflandırması	Geniş demografik segmentasyon; standart ve genel mesajlar.	Davranışsal ve psikografik mikro-segmentasyon; kişiselleştirilmiş mesajlar.
İçerik Üretimi ve Optimizasyonu	Tamamen manuel ve zaman alıcı içerik üretimi.	Rutin içerikler için otomatik taslak oluşturma;

		profesyonellerin editör/stratejist rolüne odaklanması.
Medya İlişkileri	Manuel medya listeleri ve herkese aynı giden tek tip bültenler.	İlgili medya çalışanlarının yapay zekâ ile tespiti ve kişiye özel, etkili iletişim.
Kriz Yönetimi	Kriz başladıktan sonra devreye giren reaktif bir süreç.	Olumsuzlukları ve dezenformasyonu anında tespit eden oldukça etkili proaktif erken uyarı sistemi.
Ölçümleme ve Değerlendirme	Güvenilirliği tartışmalı, yüzeysel metrikler.	Faaliyetleri doğrudan iş sonuçlarına bağlayan somut analizler ve yatırım getirisi.

Yapay zekâ teknolojileri halkla ilişkileri yalnızca daha hızlı yapmaz; aynı zamanda daha bilimsel hale getirir. Uygulayıcılara bir hipotez oluşturma, hipotezleri verilerle test etme ve etkisini ölçülebilir sonuçlarla kanıtlama imkânı verir. Bu, halkla ilişkiler pratiğine uygulanan bilimsel yöntemdir. Alanın uzun süredir sezgilere ve içgüdülere dayandığı yönündeki eleştirilere (Grunig & Hunt, 1984, s. 22) en güçlü cevabı veren bu metodolojik titizlik, onun ciddi ve kanıta dayalı bir disiplin olma iddiasını güçlendirir.

Yapay zekâ ile sağlıklı biçimde bütünleşmiş, iş akış süreçlerine eklemeyi başarmış halkla ilişkiler meslekleşme kriteriyle yeniden değerlendirildiğinde yapay zekanın halkla ilişkiler mesleğine yönelik anlayışlar üzerindeki etkileri Tablo 2'de özetlenebilir.

Yapay zekâ teknolojileri halkla ilişkileri yalnızca daha hızlı yapmaz; aynı zamanda daha bilimsel hale getirir. Uygulayıcılara bir hipotez oluşturma, hipotezleri verilerle test etme ve etkisini ölçülebilir sonuçlarla kanıtlama imkânı verir. Bu, halkla ilişkiler

pratiğine uygulanan bilimsel yöntemdir. Alanın uzun süredir sezgilere ve içgüdülere dayandığı yönündeki eleştirilere (Grunig & Hunt, 1984, s. 22) en güçlü cevabı veren bu metodolojik titizlik, onun ciddi ve kanıta dayalı bir disiplin olma iddiasını güçlendirir.

Yapay zekâ ile sağlıklı biçimde bütünleşmiş, iş akış süreçlerine eklemeyi başarmış halkla ilişkiler meslekleşme kriteriyle yeniden değerlendirildiğinde yapay zekanın halkla ilişkiler mesleğine yönelik anlayışlar üzerindeki etkileri Tablo 2'de özetlenebilir.

Tablo 2. Yapay Zekânın Halkla İlişkilerin Meslekleşmesine Olası Etkileri

	Yapay Zekâ Öncesi Halkla İlişkiler	Yapay Zekâ Sonrası Halkla İlişkiler
Bilgi ve Eğitim Temeli	Kuramsal bilgi birikimi, büyük ölçüde sosyoloji ve psikoloji gibi sosyal bilimlerden ödünç alınmıştı. Eğitim, daha çok yazım ve iletişim gibi genel becerilere odaklıydı.	Hesaplamalı iletişim ve veri bilimiyle bütünleşmiş, kendine özgü yeni bir bilgi alanı doğurur. Eğitim; veri okuryazarlığı, yapay zekâ etiği ve analitik araç kullanımı gibi zorunlu ve uzmanlaşmış yeni bir müfredat gerektirir.
Meslek Ahlakı ve Etik Kod	Genel geçer meslek ahlakı kodları mevcut olsa da mesleğin propaganda ve ikna odaklı geçmişi nedeniyle etik duruşu ve niyetleri sıkça sorgulanmaktaydı.	Algoritmik önyargı, veri gizliliği ve dezenformasyon gibi yeni ve karmaşık etik sorunlar ortaya çıkarır. Bu durum, mesleği çok daha spesifik, teknik ve sağlam yapay zekâ etik rehberleri oluşturmaya zorlayarak etik çıtayı yükseltir.
Toplumsal Hizmet Odaklılık	İdealde kamu yararını gözetme amacı bulunsa da uygulamada öncelik genellikle müşterinin	Yapay zekâ, milyonlarca paydaşın endişe ve beklentilerini analiz etme imkânı sunar. Bu sayede,

	veya kurumun ticari çıkarlarını savunmak olarak görülürdü.	kararların toplumsal etkisini daha iyi öngörerek, kamu yararını gözeten stratejiler geliştirmek için somut bir araç seti sağlar.
Mesleki Örgütlenme	Meslek örgütleri (dernekler, vakıflar), daha çok ağ kurma, ödül törenleri ve genel standartlar belirleme odaklıydı. Üyeler üzerindeki yaptırım güçleri sınırlıydı.	Meslek örgütleri; yapay zekâ kullanımıyla ilgili standartları belirleme, sertifikasyon programları düzenleme ve sürekli eğitim sağlama gibi çok daha kritik ve vazgeçilmez bir role bürünür.
Toplumsal Onay ve Yasal Statü	Faaliyetlerin başarısı somut verilerle kanıtlanmakta zorlanıldığı için, genellikle bir "destek fonksiyonu" olarak görülür ve mesleki statüsü tartışılırdı.	Ölçülebilir sonuçlar, veri odaklı içgörüler ve öngörüsel analizler sunarak stratejik karar alma süreçlerindeki vazgeçilmezliğini kanıtlar. Bu durum, mesleğin toplumsal onayını ve yönetim katındaki statüsünü güçlendirir.
Mesleki Davranış Normları	Meslek kültürü ve davranış normları, büyük ölçüde medya ilişkileri, sosyal ağlar kurma ve yaratıcı sezgilere dayanma üzerine kuruluydu.	Kültür; sürekli öğrenme, teknolojik yetkinlik, disiplinler arası (veri analistleri ile) işbirliği ve kanıta dayalı karar verme gibi yeni normlara doğru evrilir.
Meslekleşmenin Başlangıcı	Mesleğe giriş için temel kriter, genellikle güçlü iletişim ve yazma becerileri gibi kişisel yetenekler olarak görülürdü.	Mesleğe giriş ve profesyonel kabulün başlangıcı, yalnızca uzmanlar tarafından kullanılabilecek karmaşık, yapay zekâ destekli araç setlerine ve metodolojilere hâkim olmaktır. Bu durum, mesleğin sınırlarını daha net çizer.

Bu tablonun ortaya koyduğu gibi, yapay zekâ halkla ilişkiler alanında büyük ayrışma yaratmaktadır. Bu süreç, profesyonel stratejik danışman ile düşük seviyeli iletişim teknisyeni arasında net bir ayrım ortaya çıkaracaktır. Yapay zekâ tarafından üretilen verileri yorumlayabilen, etik denetim sağlayabilen, yapay zekâ içgörülerine dayalı yaratıcı kampanyalar geliştirebilen ve üst yönetime güvenilir bir danışman olarak hizmet edebilenler her zamankinden daha değerli hale gelecektir. Dolayısıyla yapay zekâ, bir mesleki filtre görevi görerek, stratejik uygulayıcıları yükseltirken teknisyenleri marjinalleştirmekte ve bu da nihayetinde mesleğin genel duruşunu ve ortalama beceri seviyesini güçlendirmektedir. Bu ayrışma, mesleğin kendi içindeki kalite standardını doğal bir seçilimle artırarak profesyonel kimliğini pekiştirecektir.

Yapay Zekâyla İlgili Temel Kavramlar

Yapay zekânın yükselişi, kaçınılmaz olarak mesleklerin geleceği ve iş kayıpları hakkında endişeleri de beraberinde getirmektedir. Ancak halkla ilişkiler özelinde, yapay zekâ bir ikame değil, bir güçlendirici araç olarak kullanılma potansiyeline sahiptir. Geleceğin halkla ilişkiler profesyonelinin rolü, basit görevleri icra etmek değil yapay zekâ araçlarını kullanarak stratejik yönlendirme, yaratıcı liderlik ve etik yönetişim sağlamak olacaktır.

Yapay zekâ, 21. yüzyıla damgasını vuracak Genel Amaçlı Teknolojidir[2]. GAT vasfına sahip her teknoloji yaşam döngüsünün erken dönemlerinde bir şekilde iş yapış süreçlerine entegre olması gerekir. Bu entegrasyon genelde eskinin bertarafı neticesinde olur fakat bir teknolojiye GAT unvanı, yeni kullanım alanları ve amaçları

[2] Genel Amaçlı Teknolojidir (GAT), tüm ömrü boyunca tanınabilen, başlangıçta çok fazla iyileştirme kapsamına sahip olan ve sonunda yaygın olarak kullanılmaya başlanan, yayılma etkisiyle birçok kullanıma sahip olan ve pek çok özelliği olan tek bir genel teknolojidir (Bresnahan & Trajtenberg, 1995, s. 84). Bu nedenle uzun bir süre boyunca yaygınlaşması ve toplam üretkenlik artışı üzerinde önemli bir etkiye sahip olması beklenebilir. Genel Amaçlı teknolojilere verilebilecek tipik örnekler buhar, elektrik ve bilgi ve iletişim teknolojileridir.

oluşturması ve iş yapış süreçlerine entegre olmanın daha önce denenmemiş yollarını keşfetmesi sayesinde verilir (Lipsey ve diğerleri, 2005, s. 97-104). Halkla ilişkiler doğası gereği daima yeni teknolojileri üretim süreçlerine ilk uyarlayan mesleklerden biri olmuştur. Ancak yapay zekâ öncülü teknolojilerin aksine tam anlamıyla bitmiş, sabitleşmiş arayüze sahip, sınırları ve yetenekleri belirginleşmiş bir teknoloji değildir. Yapay zekânın kendisiyle birlikte yeni kullanım alanları da keşfedilmeye devam etmektedir. En azında bugün ve orta vadeli gelecekte yapay zekâ, son kullanıcı için basit arayüzle gelen, sınırlı fayda ve uzman kullanıcı için neredeyse sınırsız fayda olmak üzere iki katmanlı olarak ilerlemesine devam edecek gibi görünüyor.

O halde sorulması gereken ilk ve en önemli soru olan "yapay zekâ nedir?" ile başlamak gerek. Herkes tarafından kabul gören bir yapay zekâ tanımı; en azından şimdilik; mevcut değil (Kirsh, 1991, s. 30), (Allen, 1998, s. 13), (Hearst & Hirsh, 2000, s. 9), (Brachman, 2006), (Nilsson, 2009, s. 13), (Monett & Lewis, 2017, s. 212), (Wang, 2019), (Abbass, 2021). Farklı kurum ve kişilerin kendi yapay zekâ tanımlar vardır ancak güvenilir bir tanıma sahip olmak herkesin işini kolaylaştıracaktır. Sürekli değişim halinde olan bir teknoloji için geçmişi ve olası tüm gelecekleri kapsayacak bir tanımın oluşturulması kendi zorluklarını barındırmaktadır. En azından şimdilik, AB'nin Yapay Zekâ Yüksek Düzey Uzman Grubu tarafından aşağıda verilmiş olan yapay zekâ tanımı bir başlangıç noktası oluşturabilir:

Yapay zekâ (YZ), çevresini analiz ederek ve belirli hedeflere ulaşmak amacıyla – bir dereceye kadar özerklikle – eyleme geçerek akıllı davranışlar sergileyen sistemleri ifade eder. YZ tabanlı sistemler, sanal dünyada faaliyet gösteren tamamen yazılım tabanlı olabilir (ör. sesli asistanlar, görüntü analiz yazılımları, arama motorları, konuşma ve yüz tanıma sistemleri) veya YZ, donanım

cihazlarına gömülebilir (ör. gelişmiş robotlar, otonom arabalar, dronlar veya Nesnelerin İnterneti uygulamaları) (Rossi, 2019).

Yukarıdaki tanım, yapay zekânın davranışsal bir perspektifle ele alındığını gösteriyor. Tanım, bir sistemin "akıllı davranışlar" sergilemesini ve "bir dereceye kadar özerklik" ile hareket etmesini vurguluyor. Bu, yapay zekâyı geleneksel yazılımdan ayıran en temel özelliklerden biridir. Geleneksel yazılımlar genellikle önceden tanımlanmış kurallar ve komutlar dizisini takip ederken, yapay zekâ sistemleri çevrelerinden veri toplayarak, bu verileri analiz ederek ve bu analizlere dayanarak kendi kararlarını vererek çalışır. Bu genelleme yapay zekanın ulaştığı kabiliyeti takdir etmekte yetersiz kalmaktadır, oysa günümüzde, yapay zekanın duyguları anlama, empati kurma ve sosyal etkileşimleri yönetme gibi alanlarda da ilerlemektedir. Yapay zekâ artık bir resim çizmek, bir müzik bestelemek veya bir hikâye yazmak gibi hedefleri olmayan, tamamen yaratıcı süreçler de gerçekleştirebilmektedir. Bu, yapay zekânın sadece problem çözücü bir araç olmanın ötesine geçtiğini gösterir.

Halkla İlişkiler Uzmanları ve Yapay Zekâ

Teknolojide yaşanan her yeni atılım, devrimsel değişim ve gelişme iktisadi yapının da değişimini tetikler. Özelikle bu gelişim tıpkı buhar, elektrik, bilgisayar ya da yapay zekâ gibi yıkıcı yenilik (GAT) ise iktisadi yapının tüm bileşenleri ve bu bileşenleri aralarındaki ilişkiler teknolojide yaşanan değişime ayak uydurmak zorunda kalır aksi halde yok oluş kaçınılmazdır. Halkla ilişkiler akademisinin ve endüstrisinin yapay zekâ teknolojilerine yönelik refleks veya bilinçli tepkiler olarak halkla ilişkiler uzmanlarının yapay zekâ teknolojilerini kullanabilmeleri adına endüstrinin önde

gelen kuruluşları tarafından yayınlamış yapay zekâ kullanım rehberleri oluşturulmuştur[3].

Yayınlanan rehberler, yapay zekânın halkla ilişkiler mesleğini kökten değiştiren dönüştürücü bir güç olduğu konusunda hemfikir olsa da pratik kullanıma yönelik yol göstermek yerine teorik yönlendirme ve tavsiyelerden müteşekkildir; dolayısıyla uygulayıcılar ve teorisyenler bu gücün nasıl kontrol edileceği konusunda genelde bifikirdir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının yapay zekâ operatörlüğünde ne kadar yetkin oldukları sonucun başarısı açısından önemlidir fakat henüz olgunlaşmış yapay zekâ ekosisteminden, ilerleme yolunun belirginleştiğinden ve geleceğin manzarasına yönelik içgörülerin oluştuğunu söylemek mümkün değildir. O halde alan yazımına yapılacak her türlü katkı, özellikle pratik kullanımına yönelik kaynaklar kısa sürede çağdışı ve demode olma hatta yanlışlanma riskini göze almak zorundadır.

Halkla ilişkiler dünyası, dijital devrim ve sosyal medyanın yükselişinin ardından yeni ve belki de dönüştürücü güce sahip bir kırılma noktasıyla karşı karşıyadır. Geleceğe dair öngörü veya niş teknoloji olmaktan çıkan yapay zekâ, günümüz iletişim profesyonelleri için verimliliği artıran, stratejik derinlik katan ve yaratıcılığı tetikleyen vazgeçilmez bir yardımcıya dönüşmüştür. Bu yeni dönem, halkla ilişkileri geleneksel sezgi ve tecrübeye dayalı

---

[3] Halkla ilişkilerde endüstrisi için yapay zekâ kullanımına yönelik oluşturulan rehberlerden bazıları şunlardır:

- CIPR (Valin & Gregory, 2020), Halkla İlişkilerde Yapay Zekâ için Etik Rehberi
- CIPR (Brinker, 2023), Yapay Zekâ Araçlarının Halkla İlişkiler Uygulamalarına Etkileri
- Cision (2023), YZ'den Z'ye Halkla İlişkiler ve İletişimde Üretken Yapay Zekâ Kullanımına Yönelik Başlangıç Kılavuzu
- PRSA (Staley ve diğerleri, 2023), FIRSATLAR VE RİSKLER: Halkla İlişkiler Profesyonelleri İçin Yapay Zekânın Etik Kullanımı

yapısından, veriye dayalı, öngörülebilir ve ölçülebilir bir yönetim bilimine doğru evrimleştiren eşsiz fırsatlar sunmaktadır.

Yapay zekânın sunduğu en somut vaat, şüphesiz operasyonel verimliliktir. Medya takibi, raporlama, standart basın bülteni taslakları oluşturma gibi zaman alıcı ve tekrarlayan görevleri saniyeler içinde tamamlayarak, halkla ilişkiler uzmanlarını taktiksel yoğunluktan kurtarıp stratejik düşünmeye ve paydaşlarla daha anlamlı ilişkiler kurmaya yönlendirir. Bunun da ötesinde, devasa veri okyanuslarını analiz ederek kamuoyu duyarlılığını gerçek zamanlı ölçme, potansiyel krizleri önceden sezme ve hedef kitleleri mikro düzeyde segmente etme yeteneği, kampanyaların başarısını şansa bırakmaktan çıkarıp isabet oranını en üst düzeye taşır. Yaratıcılık süreçlerinde ise bir rakip değil, ilham veren bir ortak olarak konumlanan üretken yapay zekâ, beyin fırtınalarına yeni fikirler sunarak yaratıcı tıkanıklıkların aşılmasına yardımcı olur.

Ancak bu güçlü dönüşüm, kendi zorluklarını ve sorumluluklarını da beraberinde getirmektedir. Pazardaki araç ve platform enflasyonu, hangi teknolojinin hangi ihtiyaca hizmet ettiğini anlamayı zorlaştırarak bir kafa karışıklığı yaratabilir. Daha da önemlisi, yapay zekânın bilinçsiz veya denetimsiz kullanımı ciddi riskler barındırır. Algoritmaların halüsinasyon olarak bilinen yanlış bilgi üretme potansiyeli, mevcut toplumsal önyargıları pekiştirme eğilimi ve etik denetimden geçmemiş içeriklerin marka itibarına verebileceği zararlar, insan zekâsının, sağduyusunun ve etik filtresinin asla devre dışı bırakılamayacağını kanıtlamaktadır.

İşte bu noktada, halkla ilişkiler profesyonellerinin rastgele denemelerden, sistemli ve bilinçli bir entegrasyon sürecine geçmesi hayati önem taşımaktadır. Aşağıdaki iş akış tablosu, bu geçişi kolaylaştırmak için tasarlanmış stratejik yol haritasıdır. Bu rehber, ihtiyaçların doğru analiz edilmesinden en uygun araçların seçilmesine, yapay zekânın etkili kullanımından sonuçların somut metriklere dökülmesine kadar tüm süreci adım adım ele almaktadır.

Amaç, yapay zekâyı bir iş yükü olmaktan çıkarıp, halkla ilişkiler uzmanının stratejik değerini ve vazgeçilmezliğini pekiştiren güçlü bir varlığa dönüştürmektir. Aşağıdaki şemanın amacı çok geniş bir yelpazede dağılmış olan, yeni beceri setleri ve alışkanlıklar gerektiren teknolojinin iş akış süreçlerine daha kolay entegrasyonunu sağlamaktır. Eninde sonunda yapay zekâ halkla ilişkiler uygulayıcılarının alet kutularında en önemli araç haline gelecektir, önemli olan entegrasyonun hızlı ve zahmetsiz biçimde gerçekleşebilmesidir.

Halkla İlişkiler Uzmanları İçin Yapay Zekâ Entegrasyon Şeması

STRATEJİ VE HAZIRLIK		UNUTMA!
İhtiyaçları ve Araçları Belirle **Analiz:** Mevcut iş yükündeki en çok zaman alan, tekrarlayan veya veriye dayalı görevleri listele. **Hedef Koy:** Yapay zekâdan beklentileri netleştir. **Araştır:** Pazardaki yapay zekâ araçlarını ve fonksiyonlarını tanı.	→	Başlangıçta tüm araçları öğrenmeye çalışmak yerine, en acil ihtiyacınıza yönelik 1-2 araca odaklan. Hedef olmadan araç seçimi yapmak verimsizdir.

↓

TEST VE OPTİMİZASYON		UNUTMA!
Yapay Zekâyı Test Et ve Eğit **Kontekst Sağla:** Yapay zekâya görevle ilgili tüm arka planı, hedef kitleyi, temel mesajları ve hedefleri ver. **Net Talimat Ver:** Örneğin bir ürün lansmanı için maddeler halinde özet bilgi verip basın bülteni taslağı iste. **Geri Bildirimle İyileştir:** Çıktı istenildiği gibi değilse ek yönlendirmelerle yapay zekâyı eğit.	→	Çıktının kalitesi, verilen komutun kalitesine doğrudan bağlıdır.

↓

KALİTE KONTROL VE EDİTÖRLÜK		UNUTMA!
Çıktıyı Gözden Geçir ve Düzenle **Doğruluk Kontrolü:** İsim, tarih, veri gibi tüm olgusal bilgileri mutlaka harici kaynaklardan teyit et. **Bütünleşik İletişim Uyumu:** Metnin, markanızın tonuna, kimliğine ve değerlerine uygun olduğundan emin ol. **İnsan Dokunuşu:** Metnin duygusal ve sezgisel yanını kendin oluştur	→	Yapay zekâ, var olmayan kaynaklar veya yanlış bilgiler uydurabilir. Özellikle kamuya açık veya gazetecilere gönderilecek metinlerde insan kontrolü esastır.

↓

ENTEGRASYON VE ÖLÇÜMLEME		UNUTMA!
İş Akışına Entegre Et ve Etkinliği Ölç **Sürece Dâhil Et:** Belirli görevler için yapay zekâyı standart bir adım haline getir. **Verimliliği Ölç:** Bir görevin yapay zekâ ile ve yapay zekâ olmadan ne kadar sürdüğünü karşılaştırarak zaman tasarrufunu ölç. **Kaliteyi Değerlendir:** Yapay zekâ ile hazırlanan ilk taslakların kalitesindeki (varsa) artışı gözle.	→	Yapay zekânın en çok pozitif etki yarattığı görevlere odaklanarak verimliliği en üst düzeye çıkar. Ölçümleme, yapay zekâ yatırımının getirisini kanıtlamanızı sağlar.

↓

SÜREKLİ GELİŞİM		UNUTMA!
Gelişmeleri Takip Et Öğrenmeye Devam Et **Güncel Kal:** OpenAI, Google gibi büyük geliştiricilerin güncellemelerini ve yeni özellikleri takip et. **Kaynakları Kullan:** Yapay zekâ ile ilgili bültenlere abone ol, online kurslarla yetkinliklerinizi artır. **Güvenliği Gözet:** Yeni çıkan gizlilik ve güvenlik seçeneklerini öğrenerek kurumsal verilerinizi koru.	→	Yapay zekâ çok hızlı gelişen bir alandır. Sürekli öğrenme, teknolojinin gerisinde kalmamanız ve en yeni fırsatları yakalamanız için kritik öneme sahiptir.

Halkla İlişkiler Uzmanlarının Kullanabileceği Yapay Zekâ Araçları

Yapay zekâ yekpare bir teknoloji ve araçtan daha çok farklı kurum ve kişiler tarafından geliştirilmiş geniş bir spektruma yayılmış yeteneklere sahip araçlardan oluşan bir ekosistemdir. Günümüzde kullanılan yapay zekâ araçları genellikle işlevlerine göre birkaç ana kategoriye ayırılabilir:

- **Üretken Yapay Zekâ:** Bu, son zamanlarda en popüler hale gelen yapay zekâ türüdür. Amacı, mevcut verilerden öğrenerek yeni ve özgün içerikler üretmektir.
    - **Metin Üretimi:** ChatGPT, Gemini gibi büyük dil modelleri (LLM) kullanıcıların yazdığı metinlere dayalı olarak makaleler, e-postalar, hikâyeler veya kod parçacıkları yazabilir.
    - **Görüntü ve Video Üretimi:** Midjourney, DALL-E gibi araçlar, metin komutlarına (prompt) göre sıfırdan yüksek kaliteli görüntüler ve videolar oluşturabilir.
- **Otomasyon ve Verimlilik Araçları:** Bu araçlar, tekrarlayan ve rutin işleri otomatikleştirerek insanlara zaman kazandırır.
    - **Sanal Asistanlar ve Sohbet Robotları:** Siri, Google Asistan, Alexa gibi dijital asistanlar sesli komutlarla çalışırken, müşteri hizmetlerinde kullanılan chatbotlar da metin tabanlı sohbetleri yönetir.
    - **Robotik ve Otomasyon Araçları:** İş süreçlerindeki veri girişi, faturalama veya raporlama gibi görevleri otomatikleştirmek için kullanılır.
- **Veri Analizi ve Öneri Sistemleri:** Yapay zekâ, büyük veri setlerini analiz ederek kalıpları ortaya çıkarır ve kullanıcılara kişiselleştirilmiş deneyimler sunar.

- **Öneri Motorları:** Netflix, Spotify veya YouTube gibi platformlar, izleme veya dinleme geçmişinize göre size yeni içerikler önerir.
- **Finansal Analiz:** Algoritmalar, finansal piyasaları analiz ederek yatırım stratejileri belirlemeye veya kredi risklerini değerlendirmeye yardımcı olur.

- **Bilgisayarlı Görü:** Bu teknoloji, bilgisayarların görsel verileri (görüntü ve video) "görmesini" ve anlamasını sağlar.
  - **Yüz ve Nesne Tanıma:** Akıllı telefonunuzdaki yüz tanıma sistemi, güvenlik kameralarındaki nesne algılama veya bir arabanın çevresindeki trafik işaretlerini tanıması bu kategoridedir.
  - **Tıbbi Görüntüleme:** Röntgen veya MR gibi tıbbi görüntüleri analiz ederek doktorlara hastalık teşhisinde yardımcı olur.

Yapay zekâ, halkla ilişkiler alanında birçok farklı görevde kullanılarak operasyonel verimliliği artırmakta, stratejik karar alma süreçlerini güçlendirmekte ve iletişim kampanyalarının etkisini artırmaktadır. Yapay zekânın halkla ilişkiler uygulamaları, rutin görevlerin otomasyonundan karmaşık veri analizine kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Halkla ilişkilerde yapay zekâ araçlarının kullanım amacı beş başlık altında toparlanabilir:

- İçerik oluşturma ve optimizasyon
- Medya izleme
- Kriz ve itibar yönetimi
- Paydaş haritalama ve etkileşim
- Araştırma

İçerik Oluşturma ve Optimizasyon

Halkla ilişkiler profesyonellerinin en temel sorumluluklarından biri, hedef kitleyle rezonans kuran, marka mesajlarını net bir şekilde ileten ve itibarı güçlendiren etkili içerikler oluşturmaktır. Ancak bu süreç, özellikle hız ve tutarlılık gerektiren günümüz medya ortamında oldukça zaman alıcı ve yoğun bir çaba gerektirir. İşte bu noktada, üretken yapay zekâ, içerik oluşturma ve optimizasyon süreçlerini kökten değiştiren bir teknoloji olarak devreye girmektedir.

Üretken yapay zekâ, mevcut verileri analiz etmek veya sınıflandırmakla kalmayıp, öğrendiği bu verilerden yola çıkarak tamamen yeni ve özgün içerikler (metin, görsel, ses, kod vb.) üreten bir yapay zekâ alt dalıdır. Temelinde, GPT (Generative Pre-trained Transformer) gibi büyük dil modelleri (LLM) bulunur. Bu modeller, milyarlarca metin verisiyle eğitilerek dilin yapısını, bağlamını, tonunu ve nüanslarını öğrenir. Bir komut ("prompt") aldığında, istatistiksel olasılıkları kullanarak bir sonraki en mantıklı kelimeyi veya cümleyi tahmin eder ve bu süreci tekrarlayarak insan tarafından yazılmış gibi görünen tutarlı metinler ortaya çıkarır. Kısacası, analiz yapan değil, yaratan bir teknolojidir.

ChatGPT, Google Gemini veya Claude gibi genel amaçlı üretken yapay zekâ araçları oldukça yetenekli olsa da halkla ilişkilerin spesifik ihtiyaçları için en yüksek verimlilik, bu teknolojinin belirli görevlere özelleştirilmesiyle elde edilir. Bu özelleştirme iki şekilde gerçekleşir:

- **Özel Eğitim (Fine-tuning):** Bir yapay zekâ modelinin binlerce başarılı basın bülteni, etkileşim almış sosyal medya gönderisi veya şirket raporu gibi özel veri setleriyle eğitilerek o alanda daha isabetli ve kaliteli çıktılar üretmesi sağlanır.

- **Uygulama Geliştirme:** Genel modellerin üzerine, halkla ilişkiler profesyonellerinin iş akışını kolaylaştıran arayüzler ve önceden tanımlanmış şablonlar inşa edilir. Bu sayede kullanıcı, karmaşık komutlar yazmak yerine, basit formları doldurarak istediği içeriğe hızla ulaşabilir.

Bu uzmanlaşmış araçlar, halkla ilişkilerin temel iletişim materyallerini oluşturma ve optimize etme süreçlerinde devrim yaratmaktadır. Üretken yapay zekâ araçları özelleşmiş olsun veya olmasın aşağıdaki görevleri yerine getirmek için yeterlidir kapasiteye sahiptir.

i. Basın Bültenleri: Geleneksel olarak en çok zaman alan içerik türlerinden biri olan basın bültenleri, yapay zekâ ile saniyeler içinde taslak haline getirilebilir. Uzmanlaşmış araçlar, ise kendilerine verilen bilgileri içeren metinlerini haber yazma kurallarına uygun biçimde oluşturabilir. Özelleşmiş araçlar kullanıcıdan sadece temel bilgileri (kim, ne, nerede, ne zaman, nasıl, neden) girmesini ister. Yapay zekâ bu bilgileri alarak başlık önerileri, spot paragrafı, detaylar ve hatta yönetici alıntıları içeren yapılandırılmış bir bülten taslağı oluşturur.

Jasper (formerly Jarvis), Copy.ai gibi platformlar, farklı ton ve formatlarda basın bülteni oluşturma modülleri sunar. PRophet gibi daha niş araçlar ise bir bültenin gazeteciler tarafından ne kadar ilgi çekici bulunacağını tahmin etme gibi ek özellikler de sunabilir.

ii. Sosyal Medya Gönderileri: Her sosyal medya platformunun farklı bir dili, formatı ve kitle beklentisi vardır. Yapay zekâ, bu çeşitliliği yönetmeyi kolaylaştırır. Mevcut bir basın bültenini, blog yazısını veya bir raporu araca yükleyerek bu içerikten X, Next veya Instagram gibi sosyal mecralar için dikkat çekici bir başlık metni üretmesini istenebilir. Araçlar, platformların karakter sınırlarına uyar, uygun bir ton belirler ve hatta ilgili hashtag'ler veya emoji'ler önerir.

Buffer, Hootsuite gibi sosyal medya yönetim araçları, içerik oluşturma süreçlerine yapay zekâyı entegre etmiştir. Lately AI gibi araçlar ise uzun formatlı içerikleri analiz ederek onlardan onlarca sosyal medya gönderisi çıkarma konusunda uzmanlaşmıştır.

iii. Konuşma Metinleri ve Sunumlar: Bir yönetici konuşması veya etkinlik sunumu hazırlamak, güçlü bir anlatı ve akıcı bir yapı gerektirir. Konuşmanın ana fikrini, kilit mesajları ve hedef kitlesini belirterek yapay zekâdan bir taslak veya akış planı oluşturmasını istenebilir. Konuşmayı daha etkili kılmak için ilgi çekici bir giriş, konuyu destekleyecek anekdot önerileri veya güçlü bir kapanış cümlesi talep edilebilir.

Genel amaçlı araçlar bu konuda çok yetenekli olsa da Tome veya Beautiful.ai gibi sunum hazırlama platformları, metin içeriğini yapay zekâ ile oluşturarak görsel tasarımla birleştiren çözümler sunmaktadır.

iv. Diğer İletişim Materyalleri: Yapay zekânın yetenekleri bunlarla sınırlı değildir:

Gazetecilere Özel E-postalar (Pitches): Bir gazetecinin geçmiş yazılarını analiz ederek, ona özel ve ilgi alanlarına doğrudan hitap eden kişiselleştirilmiş e-posta taslakları hazırlayabilir.
Sıkça Sorulan Sorular (FAQ) Belgeleri: Yeni bir ürün lansmanı hakkında bilgi vererek, müşterilerin veya medyanın sorması muhtemel soruları ve yanıtlarını içeren bir SSS belgesi oluşturmasını sağlayabilirsiniz.
Blog Yazıları ve SEO Optimizasyonu: Belirli anahtar kelimeler etrafında SEO uyumlu blog yazısı taslakları oluşturarak markanın dijital görünürlüğünü artırabilirsiniz.

Üretken yapay zekâ, halkla ilişkiler profesyonelinin rolünü ortadan kaldırmamakta, aksine onu bir metin yazarından, yapay zekâyı yönlendiren bir stratejiste, editöre ve yaratıcı yönetmene dönüştürmektedir. Bu araçlar sayesinde uzmanlar, rutin ve zaman alıcı işlerden kurtularak strateji geliştirme, insan ilişkileri kurma ve kriz anlarında kritik düşünme gibi vazgeçilmez yeteneklerine daha fazla odaklanma imkânı bulmaktadır.

Medya İzleme

Geleneksel halkla ilişkilerde medya takibi, basın kupürlerini biriktirmek, belirli anahtar kelimelerle manuel internet aramaları

yapmak ve birkaç önemli yayın organını günlük olarak kontrol etmekle sınırlıydı. Bu yöntemler sadece yavaş ve eksik olmakla kalmıyor, aynı zamanda reaktif bir doğaya sahipti; yani bir haber veya içerik, etkisini çoktan göstermeye başladıktan sonra fark ediliyordu. Eski usul takip, bir markadan bahsedilip bahsedilmediğini söyleyebilirken, bu bahsin kaynağını, yayılma hızını, kapsamını ve potansiyel erişimini anlama konusunda yetersiz kalıyordu. Yapay zekâ ise medya izleme süreçlerini kökten değiştirerek, bu alanı reaktif bir görev olmaktan çıkarıp, proaktif bir strateji ve kapsamlı bir istihbarat toplama sistemine dönüştürmüştür. Artık yalnız markanın adının geçtiği yerleri listelenmiyor, marka etrafındaki tüm dijital sohbetin haritası gerçek zamanlı olarak çıkartılabilir.

Medya izleme görevine özelleşmiş yapay zekâ araçları, küresel haber siteleri, milyonlarca blog, forumlar, sosyal medya platformları hatta TV/radyo yayın dökümleri sürekli olarak taramaktadır. Yapay zekâ destekli medya takip araçları anahtar kelime tanıma, içerik sınıflandırma etiketleme ve gerçek zamanlı bilgi akışını sağlayabilmektedir.

Yapay zekâ destekli medya takibi gerçek gücünü geleneksel medyaların takibinde gösterir, nitekim dijital mecraların taranması ve sınıflandırılması dijital olmayan mecralara göre çok daha kolaydır. Geleneksel mecralarda medya takibi, içerik analizi yapılabilmesi için basılı materyallerde yapay zekâ destekli OCR (Optical Character Recognition-Optik Metin Tanıma), işitsel içeriklerde SST (Speech to Text-Konuşmadan Yazıya), sabit ve hareketli görsellerde bilgisayarlı görü teknolojileri kullanılır.

Profesyonel olarak medya takibi yapan markalar;
i. MTM (Medya Takip Merkezi): Türkiye'nin en köklü medya takip şirketlerinden biridir. Geleneksel medya takibini dijitalleştiren ve yapay zekâyı süreçlerine entegre eden öncü firmalardandır.

ii. Ajans Press: 70 yılı aşkın tecrübesiyle sektörün en eski ve en büyük oyuncularından biridir. Teknolojik dönüşüme büyük yatırım yaparak yapay zekâ destekli çözümler sunmaktadır.
iii. Interpress: Türkiye'de medya takip sektörünün bir diğer köklü ve yenilikçi firmasıdır. Özellikle görsel-işitsel medya takibinde yapay zekâyı ilk kullanan şirketlerden biridir.
iv. Meltwater: Dünya genelinde en popüler medya istihbarat platformlarından biridir. Hem dijital hem de geleneksel medya kaynaklarını geniş bir yelpazede tarar. Yapay zekâ destekli analiz panelleri ile kampanya ölçümleme ve rakip analizi konularında güçlüdür.
v. Cision: Halkla ilişkiler profesyonelleri için entegre bir çözüm sunar. Medya veritabanı, bülten dağıtımı ve medya takibini bir arada sunar. Geleneksel ve dijital medyayı kapsayan geniş bir izleme ağına sahiptir.
vi. Brandwatch: Özellikle "social listening" yani sosyal medya dinleme konusunda dünyanın en güçlü araçlarından biri olarak kabul edilir. Derinlemesine duygu analizi, trend takibi ve tüketici içgörüleri sunma konusunda yapay zekâyı yoğun olarak kullanır.

Kriz İletişimi ve İtibar Yönetimi

Yapay zekâ, kriz iletişimi ve itibar yönetimi süreçlerinde proaktif bir yaklaşım benimsemeyi mümkün kılarak, markaların potansiyel tehditleri önceden belirlemesine ve bunlara etkili bir şekilde yanıt vermesine yardımcı olmaktadır. Gelişmiş yapay zekâ araçları mevcut krizleri izlemenin ötesine geçerek, potansiyel itibar tehditlerini daha ortaya çıkmadan tahmin edebilir. Sosyal medya duyarlılığı, haber döngüleri ve endüstri trendlerindeki kalıpları analiz ederek, bu tahmine dayalı sistemler halkla ilişkiler uygulayıcılarını olası sorunlar hakkında çok önceden uyarabilir. Bu yetenekler, kuruluşların reaktif bir bakış açısından proaktif bir bakış açısına geçiş yapmasına olanak tanır, böylece önleyici tedbirler daha erken geliştirilebilir ve bir krizin önüne geçilebilir. Yapay zekâ destekli medya izleme araçları, marka bahisleri ve duyarlılık değişimleri hakkında gerçek zamanlı uyarılar sağlayarak halkla ilişkiler profesyonellerinin ortaya çıkan krizlere hızlı ve etkili bir şekilde yanıt vermesini sağlar.

Yapay zekâ araçları çeşitli senaryolar için potansiyel yanıtları taslak haline getirebilir, bu da durumların tırmanmasını önlemeye

yardımcı olan hızlı ve düşünceli yanıtlar sağlar. Önceden belirlenmiş marka yönergelerine bağlı kalarak, üretken yapay zekâ araçları, kriz sırasında yayınlanan herhangi bir içeriğin markanın sesiyle tutarlı kalmasını sağlar. Bu, özellikle kriz anlarında kritik öneme sahiptir, zira tutarlı ve doğru iletişim, marka güvenilirliğini korumak için esastır.

Yapay zekâ teknolojilerinin mümkün kıldığı deepfake (derin sahtecilik) gibi teknolojiler daha önce mümkün olmayan kurumsal krizlerin doğmasına neden olabilmektedir. Ancak bu tür tehditlerin çözümlerini yine yapay zekâ teknolojileri sağlamaktadır. Yapay zekâ destekli doğrulama mekanizmaları metin, görse, ses ve videolarda kullanılabilmektedir.

Aynı zamanda yapay zekâ destekli duygu modellemesi ve hacim trendleri ile desteklenen sistemler, markanın medya ve zaman içindeki itibar puanını takip edebilir. Bu, halkla ilişkiler profesyonellerinin marka algısındaki değişimleri sürekli olarak izlemesine ve olumlu algıları güçlendirmek veya olumsuz algıları düzeltmek için proaktif adımlar atmasına olanak tanır.

Yapay zekâ teknolojilerini kullanan kriz ve itibar yönetimi araçları:
i. Reputation.com: Özellikle çok şubeli işletmeler için tasarlanmıştır. Tüm lokasyonlardaki yorumları ve geri bildirimleri tek bir merkezden yönetir.
ii. Birdeye: Müşteri yorumlarını toplama, yanıtlama ve analiz etme konusunda uzmanlaşmıştır.
iii. Slack / Microsoft Teams. Kurumsal krizlerin en güçlü panzehiri iletişim kanalları oluşturmak açık tutmak tutmaktır. Bu program kurum içi iletişim için geliştirilmiştir.
iv. Cision / Muck Rack: Kurumun medya ile iletişimi için özelleşmiş yapay zekâ destekli bir araçtır.

Paydaş Haritalama ve Etkileşim

Yapay zekâ, halkla ilişkilerde paydaş haritalama ve etkileşim süreçlerini geliştirerek, daha hedefli ve etkili iletişim stratejileri oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Yapay zekâ teknolojileri, binlerce medya kuruluşunu, gazeteci tercihlerini ve hedef kitle davranışlarını eş zamanlı olarak işleyerek daha hedefli ve etkili

iletişim kampanyaları için fırsatlar yaratır. Gelişmiş NLP sistemleri, belirli endüstriler veya konular içindeki duygu trendlerini, ortaya çıkan konuları ve etkili sesleri belirlemek için milyonlarca makaleyi, sosyal medya gönderisini ve çevrimiçi konuşmayı analiz edebilir. Bu analiz, halkla ilişkiler uzmanlarına strateji geliştirme ve kampanya optimizasyonu için uygulanabilir bilgiler sağlar. Algoritmalar, markanın değerleriyle uyumlu ve hedef kitlenizle otantik etkileşime sahip mikro-etkileyicileri ve fikir liderlerini tanımlamak için kullanılabilir.

Halkla ilişkiler uzmanlarının paydaşları belirleme, analiz etme ve onlarla etkileşim kurma süreçlerinde kullanabileceği yapay zekâ destekli araçlar:

i. SRM ve CRM Yönetimi: Paydaş İlişkileri Yönetimi (SRM-Stakeholder Relationship Management) ve Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM-Costumer Relationship Management) kategorisindeki araçlar, tüm paydaş bilgilerini, onlarla yapılan etkileşimleri ve analizleri tek bir merkezi veri tabanında toplamaya yarar. Paydaş haritalamanın bel kemiğini oluşturur. Geleneksel Müşteri İlişkileri Yönetimi platformları, halkla ilişkiler ihtiyaçlarına göre özelleştirilebilir. Ancak doğrudan Paydaş İlişkileri Yönetimi için tasarlanmış yazılımlar da mevcuttur. Bu araçlar; paydaşları etki/ilgi matrisine göre sınıflandırılmasına, her bir paydaşla yapılan e-posta, telefon görüşmesi ve toplantı gibi etkileşimleri kaydetmenize ve tüm ekibin paydaşlarla ilgili güncel bilgiye sahip olmasını sağlanmasına olanak tanır.

Salesforce / HubSpot: Bu popüler müşteri ilişkileri yönetimi araçları "Müşteri" veya "Potansiyel Müşteri" gibi standart alanları "Paydaş" olarak değiştirerek ve iletişim türlerini özelleştirerek güçlü birer paydaş ilişkileri yönetimi aracına dönüştürülebilir.
StakeWare / Simply Stakeholders: Doğrudan paydaş yönetimi için tasarlanmış niş platformlardır. Genellikle etki matrisi

oluşturma, iletişim planlama ve raporlama gibi hazır modüller içerirler.

ii. Medya Veritabanı ve Medya İlişkileri Yönetimi: Medya, halkla ilişkilerin en kritik paydaş gruplarından biridir. Bu araçlar, medya mensuplarını belirleme, onlarla ilişki kurma ve iletişimi yönetme üzerine odaklanır.

Cision / Muck Rack: Küresel çapta en çok bilinen medya veritabanı ve iletişim platformlarıdır. Gazetecileri bulmanızı, onlara özel listeler oluşturmanızı ve basın bültenlerinizi dağıtmanızı sağlar.
B2Press / Faselis: Türkiye'deki medya ağına yönelik basın bülteni dağıtımı ve medya listeleri sunan etkili yerel platformlardır.

iii. Anket ve Geri Bildirim Toplama Araçları: Paydaşlarla etkileşimin en önemli adımlarından biri onları dinlemektir. Anket araçları, bu dinlemeyi sistematik ve ölçülebilir hale getirir.

SurveyMonkey / Typeform / Google Forms: Kullanıcı dostu arayüzleri ile kolayca anketler oluşturup yayılmasını sağlayan popüler platformlardır.

iv. Sosyal Medya Dinleme ve Analiz Araçları: Günümüzde birçok paydaş görüşlerini ve tepkilerini sosyal medyada dile getirmektedir. Bu platformları dinlemek, paydaşların nabzını tutmak anlamına gelir.

Brandwatch / Meltwater / Talkwalker: Gelişmiş sosyal medya dinleme ve analiz platformlarıdır.

Araştırma

Halkla ilişkiler, modern yönetim anlayışında yalnızca bir iletişim tekniği değil, aynı zamanda kurum ile hedef kitleleri arasında karşılıklı anlayış ve iyi niyeti tesis etmeyi amaçlayan stratejik bir yönetim fonksiyonu olarak kabul edilmektedir (Cutlip ve diğerleri, 2006). Bu stratejik fonksiyonun temelini, belirsizliği azaltan, karar alma süreçlerini bilgilendiren ve faaliyetlerin etkinliğini ölçen sistematik bir süreç olan araştırma oluşturur. Halkla

ilişkiler uzmanları açısından araştırma, "bir durumu gözlemlemek, tanımlamak, açıklamak ve öngörmek amacıyla bilgi toplamanın ve yorumlamanın kontrollü, nesnel ve sistematik bir yoludur" (Stacks, 2017, s. 5). Araştırmanın temel amacı, sezgilere veya varsayımlara dayalı kararlar yerine, kanıta dayalı ve bilinçli stratejiler geliştirmektir. Grunig ve Hunt (1984), "İki Yönlü Simetrik Model" adını verdikleri ideal halkla ilişkiler modelinde, araştırmanın kurumun kamuoyunu anlaması ve kamuoyunun da kurumu anlaması için diyalog yaratmadaki merkezi rolünü vurgularlar.

Halkla ilişkiler araştırmaları, toplanan verinin doğasına göre nitel ve nicel olarak ikiye ayrılır. Nicel yöntemler temelde "Ne kadar?", "Kaç kişi?" gibi sorulara yanıt arayan, sayısal veriler toplayan ve istatistiksel analizlere dayanan yöntemlerdir. Genellenebilir sonuçlar üretmeyi hedefler. Anketler, sayısal içerik analizi ve A/B testleri gibi araştırma yöntemleri kullanılır. Nicel yöntemlerde kullanılan geleneksel araçlar, anket oluşturmak için SurveyMonkey, Google Forms; toplanan veriyi analiz etmek için ise SPSS ve Microsoft Excel örnek verilebilir. Nitel yöntemler ise "Neden?" ve "Nasıl?" sorularına odaklanarak, bireylerin deneyimlerini, motivasyonlarını ve davranışlarının ardındaki nedenleri derinlemesine anlamayı amaçlar (Stacks, 2017). Nitel yöntemlerde derinlemesine mülakatlar, odak grup çalışmaları ve vaka analizleri kullanılır. Nitel araştırmalarda geleneksel olarak görüşmelerin kaydedilmesi için ses ve video kayıt cihazları, deşifre için transkripsiyon yazılımları ve metin analizini kolaylaştırmak için NVivo veya MAXQDA gibi nitel veri analizi programları kullanılır.

Yapay zekâ ise halkla ilişkiler araştırmalarında bir paradigma değişimine yol açmaktadır. Geleneksel yöntemlerin zaman ve ölçek kısıtlılıklarını aşarak araştırma süreçlerini temelden dönüştürmektedir. Yapay zekâ araçları sayesinde insan kapasitesini aşan bir hızda ve ölçekte büyük veri analizi mümkün hale gelmiştir. Milyonlarca sosyal medya gönderisi, haber makalesi veya blog

yazısı saniyeler içinde taranarak kamuoyu eğilimleri gerçek zamanlı olarak haritalandırılabilmektedir. Halkla ilişkilerde araştırma artık periyodik bir faaliyet değil, sürekli bir çevresel tarama sürecine yapay zekâ sayesinde dönüşebilmiştir.

Yapay zekâ teknolojilerinin doğal dil işleme yetenekleri metinlerin sadece anahtar kelimelerini değil, ardındaki bağlamı, temaları ve duygusal tonun da anlaşılabilmesine olanaklı kılmaktadır. Yapay zekâ modelleri, geçmiş veri kalıplarını analiz ederek gelecekteki trendleri, potansiyel krizleri veya bir mesajın viral olma potansiyelini öngörebilir. Bu, halkla ilişkiler stratejilerini reaktif olmaktan proaktif olmaya taşır.

Halkla ilişkiler uzmanlarının yapay zekâ destekli araştırma süreçlerinde kullanabileceği profesyonel araçlar şu şekilde listelenebilir:

- **Sosyal Dinleme ve Pazar Araştırması Platformları:** Bu araçlar, online konuşmaları analiz ederek kamuoyu algısı, tüketici ihtiyaçları ve rekabet ortamı hakkında derinlemesine araştırma yapar. Brandwatch, Talkwalker ve Meltwater gibi platformlar, duygu analizi, tema tespiti ve demografik analiz gibi yapay zekâ yetenekleriyle öne çıkar.
- **Anket ve Metin Analizi Araçları:** Qualtrics veya SurveyMonkey'in yapay zekâ modülleri, binlerce açık uçlu anket yanıtını otomatik olarak analiz edip ana temaları ve bu temalara yönelik duygu dağılımını raporlayabilir. Bu, nitel veriyi nicel ölçekte analiz etmeyi mümkün kılar.
- **İçerik ve Trend Analizi Platformları:** BuzzSumo ve SparkToro gibi araçlar, belirli bir konuda en çok etkileşim alan içerikleri, bu içerikleri yayınlayan kanaat önderlerini ve yükselen pazar trendlerini yapay zekâ algoritmalarıyla tespit eder. Bu, içerik stratejisi geliştirmek için yapılan araştırmalarda kullanılır.

- **Medya Veritabanı ve Analiz Araçları:** Cision ve Muck Rack gibi platformlar, yapay zekâ kullanarak bir gazetecinin geçmiş yazılarını, ilgi alanlarını ve kullandığı dili analiz eder. Bu, belirli bir konu için en uygun medya mensubunu bulma araştırmasını otomatikleştirir.

Sonsöz

İçerisinde halkla ilişkilerinde bulunduğu birçok mesleğin uzmanı, gelecekte yerlerinin yapay zekâ ile ikame edilip edilmeyeceğini sorgular oldu. Bu çalışmanın ortaya koyduğu gibi en azından halkla ilişkiler uzmanları açısından bu endişe “şimdilik” yersizdir. Halkla ilişkiler uzmanlarının asıl sorması gereken soru "Bu yeni ve güçlü ortakla birlikte mesleğimizi nasıl yeniden tanımlayacak ve yücelteceğiz?" olmalıdır. Çünkü yapay zekâ, otomatikleştirebileceği her görevin karşılığında, uzmanların en değerli varlığını, yani zamanı tekrar onlara geri vermektedir. Stratejik düşünme, yaratıcı fikirler geliştirme, karmaşık kriz anlarında liderlik etme ve en önemlisi, teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin taklit edemeyeceği o insani dokunuşu sağlamak için alan açmaktadır.

Halkla ilişkiler uzmanlarının salt iletişim zanaatının uygulayıcıları olmadığı aynı zamanda bilimsel yöntem ve araçlarla itibar yönetiminin icracıları olduğu gün geçtikçe daha fazla kabul görmektedir. Halkla ilişkilerin stratejik değeri, veriyle desteklenmiş öngörüler sunmasıyla artacaktır. Bu, halkla ilişkiler mesleğinin bir destek fonksiyonu olarak görülme algısını kırıp, onu kurumun vazgeçilmez stratejik danışmanı konumuna yükseltmek için tarihi bir fırsattır. Sezgi, empati, etik muhakeme ve samimi insan ilişkileri kurma gibi vazgeçilmez yetenekler, şimdi teknolojinin analitik gücüyle birleşerek hiç olmadığı kadar değerli hale gelecektir.

Kaynakça

(2023). CISION. https://assets.simpleviewinc.com/simpleview/image/upload/v1/clients/williamsburgva/from_ai_to_z_final_2aa5c54e-f480-401c-9a71-8810d537c9c6.pdf adresinden alındı

Abbass, H. (2021, 04). What is Artificial Intelligence? *IEEE Transactions on Artificial Intelligence, 2*(2), s. 94-95.

Allen, J. F. (1998). AI growing up: the changes and opportunities. *AI Magazine, 19*(4), s. 13–23.

Bernays, E. L. (1952). *Public Relations.* University of Oklahoma Press.

Bernays, E. L. (2022). *Belirginleşen Kamuoyu.* (O. D. Yılmaz, Çev.) Kabalcı Yayınları.

Bernays, E. L. (2023). *Propaganda.* (S. S. Tezcan, Çev.) Pagasus, Yayınları.

Brachman, R. J. (2006). (AA)AI More than the Sum of Its Parts. *AI Magazine, 27*(4), s. 19-34. https://doi.org/https://doi.org/10.1609/aimag.v27i4.1907

Bresnahan, T. F., & Trajtenberg, M. (1995). General Purpose Technologies 'Engines of growth'? *Journal of Econometrics, 65*, s. 83-108.

Brinker, S. (2023). *Artificial Intelligence (AI) tools and the impact on public relations (PR) practice.* CIPR-Chartered Institute of Public Relations. https://cipr.co.uk/CIPR/CIPR/Our_work/Policy/AI_in_PR_/AI_in_PR_guides.aspx adresinden alındı

Broom, G. M., & Sha, B.-L. (2013). *Cutlip and Center's Effective Public Relation* (11 b.). Pearsons.

Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2006). *Effective Public Relations* (9 b.). Pearson Education International.

Edwards, L. (2018). *Understanding Public Relations Theory, Culture and Society.* Sage .

Greenwood, E. (1957, 07). Attributes of a Profession. *Social Work, 2*(3), s. 45-55. https://doi.org/https://doi.org/10.1093/

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations.* Holt, Rinehart and Winston.

Hearst, M. A., & Hirsh, H. (2000). AI's greatest trends and controversies. *IEEE Intelligent Systems*, s. 8-17. people.ischool.berkeley.edu/~hearst/papers/ieee_is_ais_greatest_tandc.pdf adresinden alındı

Ihlen, Ø., & van Ruler, B. (2009). Applying Social Theory to Public Relations. Ø. Ihlen, B. van Ruler, & M. Fredriksson içinde, *Public Relations and Social Theory* (s. 1-20). Routledge.

Kirsh, D. (1991). Foundations of AI: the big issues. *Artificial Intelligence, 3*.

L'Etang, J. (2005). Critical Public Relations: Some Reflections. *Public Relations Review, 31*, s. 521-526.

Lipsey, R. G., Carlaw, K. I., & Bekar, C. T. (2005). *Economic Transformations General Purpose Technologies and Long-Term Economic Growth.* Oxford University Press.

Monett, D., & Lewis, C. W. (2017). Getting Clarity by Defining Artificial Intelligence—A Survey. *Philosophy and Theory of Artificial Intelligence.* Springer. 10.1007/978-3-319-96448-5_21 adresinden alındı

Morse, S. (1906, Eylül). An awakening in Wall Street. *American Magazine*(62), s. 457-463. https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.b3065182&seq=483 adresinden alındı

Nilsson, N. J. (2009). *The Quest for Artificial Intelligence: A History of Ideas and Achievements.* Cambridge University Press.

Nolin, J. (2008). *Science For The Professions: In Search Of A New Theory Of Professions.* University Of Boras. https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:883755/FULLTEXT01.pdf adresinden alındı

Parlatır, İ., Gözaydın, N., Zülfikar, H., Aksu, T., Türkmen, S., & Yılmaz, Y. (1998). *Türkçe Sözlük K-Z* (9 b.). Türk Dil Kurumu Yayınları.

Parsons, T. (1939, 05). The Professions and Social Structure. *Social Forces, 17*(4), s. 457-467. https://tyap.net/mediaf/Prova2-Sociologia-Parsons-Professioni-Struttura-Sociale.pdf adresinden alındı

Rossi, F. (2019). *A Defination of AI: Main Capabilities and Disciplines.* European Commission. https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/definition-artificial-intelligence-main-capabilities-and-scientific-disciplines adresinden alındı

Stacks, D. W. (2017). *Primer of Public Relations Research* (3 b.). The Guilford Press.

Staley, L., Dvorak, M., Ewing, M. E., Hall, Kathleen, H., Hoeft, J. R., & Myers, C. (2023, 09 27). *Promise & Pitfalls: The Ethical Use of AI For Public Relations Practitioners*. PRSA.

https://www.prsa.org/docs/default-source/about/ethics/ethicaluseofai.pdf adresinden alındı

Valin, J., & Gregory, A. (2020, 08). *Halkla İlişkilerde Yapay Zeka İçin Etik Rehberi*. (Ç. Sohodor, Çev.) CIPR-İDA. https://ida.org.tr/dokumanlar/pdf/yapay-zeka-ve-etik.pdf adresinden alındı

Wang, P. (2019). On Defining Artificial Intelligence. *Journal of Artificial General Intelligence, 10*(2), s. 1-37.

Whitman, B., & Guthrie, J. (2018). *PRSA & Ethics: A History of Our Commitment to Integrity and Education.* 10 23, 2025 tarihinde PRSA: https://www.prsa.org/docs/default-source/about/ethics/beps_handbook_2018.pdf?sfvrsn=6ceff074_0 adresinden alındı

Wilensky, H. L. (1964, 09). The Professionalization of Everyone? *American Journal of Sociology, 70*(2), s. 137-158.

BÖLÜM 6

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİMİ VE İŞLEVSEL BOYUTLARI

1. FERİDE AKIM[1]
2. MURAT MENGÜ[2]
3. SEDA MENGÜ[3]

Giriş

Sürdürülebilirlik, bugünü ve geleceği güvence altına almaya çalışan, kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını teşvik eden, toplumsal, ekonomik ve çevresel açıdan eşitlikçi ve barışçıl bir dünya düzeninin kurulmasına çalışıldığı, küresel bir bakış açısıyla hareket edilerek amaçlara ulaşmada çok paydaşlı ortaklıkların desteklendiği bir kalkınma yaklaşımıdır. Sürdürülebilirlik yaklaşımıyla, günümüz toplumlarının sağlıklı ve kaliteli bir yaşam sürmesi desteklenirken aynı zamanda, doğal kaynakların sınırsız olmadığına dikkat çekilerek biyoçeşitliliğin ve ekosistemlerin

[1] Prof. Dr. İstanbul Üniversitesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, Orcid: 0000-0003-0341-4885
[2] Prof. Dr. İstanbul Arel Üniversitesi, Yeni Medya ve İletişim Bölümü, Orcid: 0000-0003-4427-6730
[3] Prof. Dr, İstanbul Üniversitesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, Orcid: 0000-0003-3659-2530

korunup gelecek kuşakların refahının dikkate alınacağı bir yaşam inşa edilmesine odaklanılır.

Sürdürülebilirlik kavramına bugünkü anlamıyla ilk kez 1987'de Birleşmiş Milletler'in Brundtland Raporu'nda yer verilmiştir. Sürdürülebilirlik kavramı başlangıçta sürdürülebilir kalkınmayla özdeş bir şekilde kullanılmış ve bugünün gereksinimlerini, gelecek kuşakların gereksinimlerini karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılayan kalkınma olarak ifade edilmiştir (Yücel & ark., 2021: 278). Yarınımızı düşünerek ve yarın için planlar yaparak yaşamak anlamına gelen sürdürülebilirlik kavramında (Aşan, 2021: 14) çoğu kez sürdürülebilir bir dünya gibi daha temel ve uzun dönemli bir hedef göz önünde bulundurulmaktadır (Koçer, 2022: 6). Bu uzun dönemli hedef, kalıcı bir refahın sağlanmasında devletlerin, kurumların, sivil toplum kuruluşlarının ve bireylerin eş güdüm çerçevesinde hareket etmesini gerekli kılmaktadır. Kaynakların sınırsız olmadığının farkına varılması, bu kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını gündeme getirmiş; günümüz kuşakları ile gelecek kuşaklar arasında kaynakların ve imkânların adaletli bir şekilde dağıtılmasına ihtiyaç yaratmıştır.

Gelecek kuşaklar için uygun bir ekolojik altyapının sürdürülmesi ihtiyacına ilişkin etik bir kaygıyı somut hale getirme, sürdürülebilirlik kavramının amacını oluşturur (İrge, 2021: 80-81). Sürdürülebilirlik raporunda da ele alındığı gibi gereksinimlere dayalı bir üretim ve tüketim dengesinin varlığı ön plana çıkmaktadır. Bu sebeple özellikle tüketici cephesinden gerçekleştirilecek değerlendirmelerde, sürdürülebilirliğin tüketim yönüne odaklanmanın yanı sıra toplumsal ve kişisel tüketimde azalma, tüketimden kaçınma, sürdürülebilirliğe ilişkin tutum ve farkındalık geliştirmeye dayalı farklı çözüm yollarına da odaklanmak gerekir (Saygılı, 2022: 148). Doğal kaynakların dengeli bir şekilde kullanılmasının daimî olma kapasitesinin korunmasına ve gelecek

kuşakların ihtiyaçlarının karşılanabilme potansiyelinin güvence altına alınmasına katkıda bulunacağı unutulmamalıdır.

Bir ürün veya hizmetin doğrudan ya da dolaylı bir şekilde neden olduğu olumsuz çevresel etkiler ne ölçüde düşükse, ürün, insana, hayvana ve çevreye ne ölçüde dostsa o denli sürdürülebilirdir denilebilir (Aşan, 2021: 13-14). İnsanoğlunun varlığını geleceğe taşıyabilmesi ve gelecek kuşaklara yaşanabilir bir dünya miras bırakabilmesi; üretimde sürekliliğin sağlandığı, tüketim alışkanlıklarının ihtiyaca uygun bir şekilde düzenlendiği, ekonomik kalkınmanın, çevreye ve topluma duyarlı politikalarla dengeli bir şekilde yürütüldüğü bir düzenin sağlanmasını ve daimî kılınmasını gerektirir.

Sürdürülebilirlik yönetişimi ise bu kavramsal çerçevenin işlevsel boyutları ve uygulanabilirliği arasında bir köprü oluşturmaktadır. Yönetişim kavramı, 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren devlet merkezli bir çerçeveden çıkarak kamu, özel sektör ve sivil toplumun birlikte rol aldığı çok katmanlı bir yapıyı ifade etmeye başlamıştır (Sørensen & Torfing, 2021). Sürdürülebilirlik yönetişimi, sürdürülebilirlik iletişimi ve sürdürülebilirlik yönetimi arasındaki bağları güçlendirmekte; karar alma süreçlerinin meşruiyetini, şeffaflığını ve katılımcılığını güvence altına almakta ve yönetişimin ekolojik, toplumsal ve ekonomik hedeflerinin uyum içinde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda yönetişim, esneklik ve öğrenme kapasitesini güçlendiren çok merkezli (*polycentric*) bir yapıyı gerektirmektedir. Böylece hedefler değişen koşullara uyum sağlayabilir (Niedlich & ark., 2020; Stupak & ark., 2021). Dolayısıyla, sürdürülebilirlik yönetişimi, strateji, yönetim ve iletişimin ortak paydasında ortaya çıkmakta, ulusal hedefler ile kurumsal uygulamaların birbirine entegre edilmesini mümkün kılmakta ve yönetişim süreçlerinin güvenilir, kapsayıcı ve şekillendirilebilir olmasına katkıda bulunmaktadır.

Sürdürülebilir Kalkınma Kavramı ve Önemi

Sürdürülebilir kalkınma, ekonomik büyüme ve refah düzeyini yükseltme çalışmalarını, çevreyi ve insanların tümünün yaşam kalitesini koruma çabalarını ifade eder (Öztopcu, 2017: 58). Brundtland Raporu ile kavramlaşan sürdürülebilir kalkınma, sürdürülebilirlik felsefesini hayata geçirmek adına ilk olarak kurumsal yapılar olmak üzere dünya çapında nelerin yapılması gerektiğine dikkat çekilen, hedeflerin ekonomik kalkınma ile birlikte düzenlendiği ve somut hale getirildiği bir durumu belirtir (Koçer, 2022: 6).

2015 yılında Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'nda, yoksulluğun ortadan kaldırılması, gezegenimizin korunması, eşitsizlik ve adaletsizlikle mücadele edilmesi hedefiyle 2030 yılında tamamlanacak bir yol haritası olarak Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları kabul edildi. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, farklı gelişmişlik seviyesine sahip ülkeler için geçerli 17 evrensel hedeften meydana gelen bir eylem çağrısı niteliğindedir (https://www.globalcompactturkiye.org/surdurulebilir-kalkinma-amaclari/). Daha iyi ve yaşanılabilir bir dünya için küresel bir yol haritası çizen "Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları" şu şekilde ifade edilebilir:

Şekil 1. *Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları*

Kaynak: https://www.globalcompactturkiye.org/surdurulebilir-kalkinma-amaclari/

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile ilgili detaylı bilgiler şu şekilde açıklanabilir:

1. **Yoksulluğa Son**: Yoksulluğun tüm şekillerinin her yerde sona erdirilmesi (https://www.globalcompactturkiye.org/yoksulluga-son/).

2. **Açlığa Son**: Açlığın ortadan kaldırılması, gıda güvenliğinin ve daha iyi bir şekilde beslenme güvencesinin temin edilmesi; sürdürülebilir tarıma destek olunması (https://www.globalcompactturkiye.org/acliga-son/).
3. **Sağlıklı Bireyler:** Sağlıklı yaşamların teminat altına alınması ve sıhhate her yaşta destek olunması (https://www.globalcompactturkiye.org/saglikli-bireyler/).
4. **Nitelikli Eğitim:** Kapsayıcı, eşitlikçi ve kaliteli eğitimin teminat altına alınması ve her birey için yaşam boyu öğrenime destek olunması (https://www.globalcompactturkiye.org/nitelikli-egitim/).
5. **Toplumsal Cinsiyet Eşitliği:** Toplumsal cinsiyet eşitliğinin temin edilmesi, bütün kadınların ve kız çocuklarının güçlü duruma gelmesi (https://www.globalcompactturkiye.org/toplumsal-cinsiyet-esitligi/).
6. **Temiz Su ve Sıhhi Koşullar:** Suyun ve sıhhi koşulların herkes için erişilebilir olması, sürdürülebilir yönetimin teminat altına alınması (https://www.globalcompactturkiye.org/public/temiz-su-ve-sihhi-kosullar).
7. **Erişilebilir ve Temiz Enerji:** Uygun fiyatlı, güvenilir, sürdürülebilir ve modern enerjiye herkes tarafından erişilebilinmesinin güvenceye bağlanması (https://www.globalcompactturkiye.org/erisilebilir-ve-temiz-enerji/).
8. **İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme:** Kesintisiz, kapsayıcı ve sürdürülebilir ekonomik büyümeye, tam ve üretken istihdama ve tüm insanlar için insana yakışır işlere destek olunması

(https://www.globalcompactturkiye.org/insana-yakisir-is-ve-ekonomik-buyume/).

9. **Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı:** Dayanıklı altyapıların inşa edilmesi, kapsayıcı ve sürdürülebilir sanayileşmeye destek olunması ve yenilikçiliğin kuvvetlendirilmesi (https://www.globalcompactturkiye.org/sanayiyenilikcilik-ve-altyapi/).
10. **Eşitsizliklerin Azaltılması:** Ülkeler içinde ve arasında eşitsizliklerin azaltılması (https://www.globalcompactturkiye.org/esitsizliklerin-azaltilmasi/).
11. **Sürdürülebilir Şehir ve Yaşam Alanları:** Şehirlerin ve insanların yerleşim yerlerinin kapsayıcı, dayanıklı, güvenli ve sürdürülebilir hale getirilmesi (https://www.globalcompactturkiye.org/surdurulebilir-sehir-ve-yasam-alanlari/).
12. **Sorumlu Tüketim ve Üretim:** Sürdürülebilir tüketim ve üretim biçimlerinin teminat altına alınması (https://www.globalcompactturkiye.org/sorumlu-tuketim-ve-uretim/).
13. **İklim Eylemi:** İklim değişikliği ve iklim değişikliğinin etkileriyle mücadele etme konusunda acil olarak eyleme geçilmesi (https://www.globalcompactturkiye.org/iklim-eylemi/).
14. **Sudaki Yaşam:** Sürdürülebilir kalkınma için okyanusların, denizlerin ve deniz kaynaklarının muhafaza edilmesi ve sürdürülebilir kullanımı (https://www.globalcompactturkiye.org/sudaki-yasam/).
15. **Karasal Yaşam:** Karasal ekosistemlerin sürdürülebilir kullanımının muhafaza edilmesi, geliştirilmesi ve desteklenmesi, ormanların sürdürülebilir yönetimi, çölleşme ile mücadele edilmesi, karasal bozulmanın durdurulması ve iyileştirilmesi ve biyoçeşitlilik kaybının

önlenmesi (https://www.globalcompactturkiye.org/karasal-yasam/).

16. **Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar:** Sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması için barışçıl ve kapsayıcı toplumların desteklenmesi, herkesin adalete erişiminin temin edilmesi, etkili, hesap verebilir ve kapsayıcı kurumların inşa edilmesi (https://www.globalcompactturkiye.org/barisadalet-ve-guclu-kurumlar/).
17. **Hedefler için Ortaklıklar:** Uygulama araçlarının kuvvetlendirilmesi, sürdürülebilir kalkınma için küresel ortaklığın canlı kılınması (https://www.globalcompactturkiye.org/hedefler-icin-ortakliklar/)

Çok boyutlu ele alınması gereken bir konu olan sürdürülebilir kalkınmanın önemini, maddeler halinde sıralamak mümkündür (Ayas & ark., 2022: 105-106):

- Gelecek kuşakların kaynak gereksinimi ihmal edilmemiş olur.
- Doğal kaynakların daha verimli bir şekilde kullanılmasına itina edilir.
- Alternatif/yenilenebilir enerji kaynaklarına verilen önem artış gösterir.
- Atık yönetiminin etkinliği, katı ve sıvı atıkların azaltılmasıyla ilgili önlemler alınacağı için artar.
- Ekonomi ile ekosistem/ekoloji arasındaki dengenin göz önünde bulundurulmasına önem verilir. Böylelikle sürdürülebilir ekonomik kalkınmanın önü açılır.
- Adalet anlayışının kuvvetlenmesine destek olur.
- Konunun, ekonomik ve çevre boyutunun yanı sıra sosyal boyutu da mevcuttur. Sağlık, eğitim, gelir

dağılımı, sosyal hizmet, cinsiyet eşitliği gibi konuların iyileşmesine olumlu katkıda bulunur.
- Yoksulluk sorununun azaltılmasıyla mücadele edilmesinde büyük önem taşır.
- İşsizliğin azaltılması sürecine katkıda bulunur.

Sürdürülebilir Kalkınmanın Boyutları ve Yönetişim ile İlişkisi

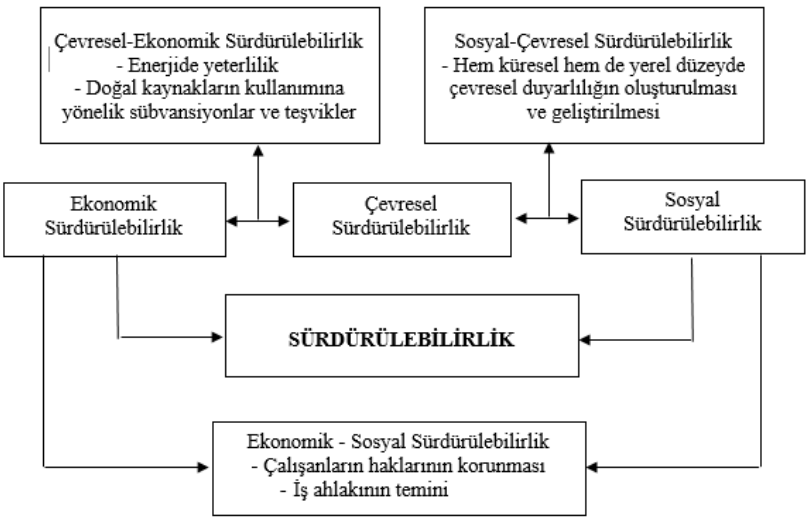
Sürdürülebilirlik kavramında sosyal, ekonomik ve çevresel olmak üzere 3 boyut mevcuttur (Yolcu ve Özkaynar, 2021: 38). Sürdürülebilir kalkınma sosyal, ekonomik ve çevresel seviyedeki dengeleri bütünleştiren bir kalkınma modeli olarak ifade edilebilir. Söz konusu model, toplumun tüm kesimlerinin alacakları kararlarda ve gerçekleştirecekleri faaliyetlerde ekonomik etkilerin yanında sosyal ve çevresel etkileri de göz önünde bulundurmalarını gerekli kılar (Salihoğlu, 2020: 70). Ekonomik sürdürülebilirlik, işletmelerin kâr elde etmeleri ve finansal yapılarını dayanıklı hale getirmelerini; çevresel sürdürülebilirlik, işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken çevreye zarar vermekten kaçınmalarını ve doğal kaynakların sonraki kuşaklar için de muhafaza edilmesini; sosyal sürdürülebilirlik, çalışanların çalışma ve hayat koşullarının iyileştirilmesi, müşterilerin, toplumun ve gelecek kuşakların yaşam kalitesinin dikkate alınmasını ifade eder (Gençoğlu ve Aytaç, 2016: 52). Bu 3 bileşenin birbiriyle ilişkilendirilerek ele alınması, eş güdüm içinde çalışması; tüketim toplumunun ötesine geçilerek küresel bir dayanışma içinde temel kaynakların korunarak gelecek kuşaklara miras bırakılabilmesine katkıda bulunur.

Sürdürülebilir kalkınmanın temin edilebilmesi, kaynakların etkin ve adil bir şekilde kullanılmasını güvence altına alan şeffaf, katılımcı ve hesap verebilir bir yönetişim yapısını gerekli kılar. Kapsamlı bir kavram olan yönetişim, kamu yönetiminde şeffaflık, hesap verebilirlik, hukukun üstünlüğü, yolsuzlukla mücadele ve kurumsal etkinlik gibi unsurları içerir. Söz konusu unsurların güçlü

olduğu ülkelerde sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşılması kolaylaşır. Yapılan bazı deneysel çalışmalar, yönetişimin sürdürülebilir kalkınma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yüksek kurumsal kaliteye sahip olan ülkelerde doğal kaynakların etkin kullanılması, çevresel sürdürülebilirlik ve ekonomik büyüme daha sağlıklı bir şekilde temin edilebilmektedir. Zayıf yönetişim yapıları ise, çevresel bozulma, ekonomik istikrarsızlık ve sosyal adaletsizlik gibi sürdürülebilir kalkınmayı tehdit eden sonuçlara yol açabilmektedir. Bu açıdan iyi yönetişim uygulamalarının, sürdürülebilir kalkınmanın ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarını destekleyen temel bir unsur olarak öne çıktığı söylenebilir (Konu, 2025: 23, 28).

Sürdürülebilirliğin üç boyutunun birbirleriyle olan ilişkisi Şekil 2'de gösterilmektedir.

Şekil 2. *Sürdürülebilirliğin Günümüzde Birbiri ile Eklemlenmiş Üç Boyutu*



Kaynak: Şen & ark., 2018: 20

Sürdürülebilirlik birbiriyle aynı noktalarda kesişen ve birbirini etkileyen bileşenlere dayanır. Sürdürülebilirliği daimî kılmak için bu 3 boyutun iş birliği içinde olması ve birbirini desteklemesi gerekir. Sürdürülebilirlik çalışmalarında önemli olan sürdürülebilirliğin bütünleştirici bir kavram olarak konumlandırılması ve her 3 boyutun eşit öneme sahip unsurlar olarak değerlendirilmesidir.

Sosyal Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirliğin sosyal boyutu, kaynakların adil bir şekilde dağılımı, tüm vatandaşlar için eşit fırsatlar, sosyal adalet, sağlık, zihinsel refah, güvenli ve anlamlı bir hayat yaşayabilme, eğitime erişim, cinsiyet eşitliği, demokratik kurumlar, iyi yönetim ve siyasi katılım gibi konuları içerir (Caradonna, 2014: 13). Sosyal sürdürülebilirlik boyutunun odağında insanların tümü için hasılanın eşit bir şekilde paylaşımı ve herkes tarafından erişilebilen eşit sosyal haklar yer alır (Bayrak, 2020: 8).

Sosyal açıdan sürdürülebilir bir toplumun oluşturulmasına yönelik ortaya konulan sosyal sürdürülebilirliğin ilkeleri şu şekilde ifade edilebilir (McKenzie, 2004: 18-19):

- **Eşitlik:** Toplum tüm üyelerine, özellikle en yoksul ve en savunmasız olanlara eşit fırsatlar ve sonuçlar sağlar. Diğer ilkelerden ayrılamayacak kadar temel bir bileşen olan eşitlik ilkesi, diğer tüm ilkelerin incelendiği bir filtredir.
- **Çeşitlilik:** Toplum, çeşitliliği destekler ve teşvik eder.
- **Birbirine bağlılık:** Topluluk, topluluk içinde ve dışında resmi, gayri resmi ve kurumsal düzeyde bağlılığı teşvik eden süreçler, sistemler ve yapılar sağlar.
- **Yaşam kalitesi:** Toplum, temel ihtiyaçların karşılanmasını sağlar ve birey, grup ve toplum düzeyindeki tüm üyeler için iyi bir yaşam kalitesini teşvik eder.

- **Demokrasi ve yönetişim:** Toplum demokratik süreçleri, açık ve hesap verebilir yönetişim yapılarını sağlar.

Sosyal sürdürülebilirlik, kaynakların dağıtımında ve tanınan imkânlarda adaletin gözetilmesine, insanların kaliteli bir yaşam sürdürebilmesi için sosyal hizmetlerin ihtiyaçları karşılayacak şekilde sunulmasına ve insanların sunulan kaynaklara eşit bir şekilde erişiminin sağlanmasına dikkat çekmektedir. Söz konusu boyut dikkate alındığında, günümüz toplumlarının gereksinimleri yeterli bir şekilde karşılanırken gelecek kuşakların ihtiyaçlarına da duyarlılık gösterilerek kaynakların bugünden güvence altına alınması kolaylaşmış olur.

Ekonomik Sürdürülebilirlik

Ekonomik sürdürülebilirlik, ekonomik kaynakların uzun dönemde de kullanılabilmesi için gereken önlemlerin alınmasını ve söz konusu kaynakların kullanım maliyetlerinin en düşük seviyeye getirilmesini ifade eder (Şen & ark., 2018: 21). Sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu, kalkınmanın gerçekleştiği ilk boyutlardan biridir. Ekonomik sürdürülebilirlik; sermayenin ve kaynakların verimli kullanılması, bireyin temel ihtiyaçlarının sağlanması, ürün ve hizmetlerden elde edilen getirilerin en üst düzeye çıkarılarak yaşam standardının iyileştirilmesi ve ekonomik adaletin sağlanması yoluyla ekonomik yapının sürdürülebilirliğinin sağlanmasına odaklanır (Godard, 2010: 69'dan aktaran Zyadat, 2017: 57).

Bir işletmenin hayatta kalabilmek, yerel ve ulusal düzeyde ekonomik sistemlere fayda sağlamak için kâr elde etme yeteneği anlamına gelen ekonomik sürdürülebilirlik (Roberts ve Tribe, 2008: 584) kavramının odağında, ekonomik büyümenin planlanmasında gelecek kuşakların da var olan kaynaklardan yararlanmasını dikkate alan bir anlayış mevcuttur (Bayrak, 2020: 7). Kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasının önem taşıdığı ekonomik sürdürülebilirlikte, kaynaklardan yararlanma noktasında gelecek

kuşakların iyi yaşam şartlarına sahip olması dikkate alınır. Adil ve yaşanabilir bir dünya düzeninin inşasında ve devamlılığında ekonomik boyutun sosyal ve çevresel boyutla iş birliği önem arz eder.

Çevresel Sürdürülebilirlik

Çevresel sürdürülebilirlik, doğal kaynakların genellikle yenilenemez oldukları için sürdürülebilir bir oranda korunması gerektiği anlamına gelir. Çevresel sürdürülebilirlik, bir faaliyet ile bu faaliyetin geliştirildiği çevre arasında var olması gereken, ikisinin birbirine zarar vermeden etkileşimde bulunduğu dengeyi ifade eder (Niñerola & ark., 2019: 1377'den aktaran Moliner & ark., 2019: 2). Çevresel sürdürülebilirliğin, doğal kaynakların ve ekosistemin muhafaza edilmesine ilişkin stratejiler bütünü olduğu, bu açıdan da biyolojik sistemlerin çeşitliliği ve üretkenliğine yönelik devamlılığının sağlanması anlamına geldiği söylenebilir. Çevresel sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için alınması gereken önlemler şu şekilde sıralanabilir (Şen & ark., 2018: 34-35):

- Kaynak ve enerji tüketiminin azaltılması,
- Küresel ısınmanın önlenmesi,
- Ozon tabakasının muhafaza edilmesi,
- Asit yağmurlarının önlenmesi,
- Zehirli ve katı atıkların azaltılması,
- Doğal ortamın ve canlı varlıkların muhafaza edilmesi,
- Organik gıda üretimine önem verilmesi,
- Topraklardan en yüksek yararın elde edilmesi.

Doğal kaynakları israf etmeden, tüketmeden, biyolojik çeşitliliğin, çevresel ve doğal yapının korunarak gelecek kuşaklara miras bırakılabildiği, sosyal hizmetlerin ihtiyacı olan tüm bireylere yeterli seviyede sunulabildiği bir ortamda, uzun dönemli, sağlam ve kalıcı bir ekonomik büyümenin inşası mümkündür.

Sürdürülebilirliğin 3 boyutunun da birbiriyle ilişki ve etkileşim içinde olduğu, gelecek kuşaklara yaşanılabilir bir dünya bırakabilmenin, üretim-tüketim dengesinin gözetildiği, tüm bireylere yönelik adil ve eşitlikçi yaklaşımların benimsendiği, çevre bilincine sahip olunup çevreye gereken duyarlılığın gösterildiği politikaların yerleştirilip yaşatılmasıyla gerçekleşebileceği unutulmamalıdır.

Sürdürülebilir Kalkınma ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisi

Günümüzde insanoğlu, yaşam kalitesini ve hayat standartlarını yükseltirken kaynakları ölçüsüzce kullanabilmekte, doğaya zarar verebilmekte ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılayabilme kapasitesini sınırlayabilmektedir. Dünyada yaşanan çevre sorunlarının kökenine baktığımızda, doğanın ve doğal kaynakların dengesiz bir şekilde kullanılmasının yarattığı problemlerin yer aldığını görürüz. Kalkınma çabalarının uzun dönemli olması ve dengeli bir şekilde hayata geçirilebilmesi, toplumsal refahın artırılabilmesi ve gelecek nesillerin güvence altına alınabilmesi, kurumların, kurumsal sosyal sorumluluk sahibi, kurumsal bir vatandaş olarak davranmalarını gerektirir. Bu açıdan sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları birbiriyle yakın ilişkili, birbirini tamamlayan kavramlar şeklinde ifade edilebilir.

Kurumların, iklim krizi ile mücadele, emisyon yönetimi, enerji verimliliğinin artırılması, atık yönetimi, çevre yönetimi, su tasarrufu ve verimliliği, biyoçeşitliliğin sağlanması ve korunması gibi konularda sorumlu ve hesap verebilir yapıda davranışlar sergilemeleri, sosyal sorumluluk sahibi kurumlar şeklinde algılanmalarına katkıda bulunur. Kurumların, böyle bir anlayışa dayanarak faaliyetlerine yön vermeleri ise, hedef kitleleri nezdinde olumlu bir imaja sahip olmalarına imkân verir.

İnsan haklarına saygı ilkesinin temel alınıp, üretimin değil, insanın odak noktasına yerleştirilerek çalışma hayatının yapılandırılması, gelir dağılımında adaletin gözetilmesi, iş sağlığı ve güvenliğinin dikkate alınması, sürdürülebilir bir gelecek için yapılabilecek yatırımlardır. Kurumlar, ekonomik başarılarını, insanı, çevreyi ve doğal kaynakları koruyup gözetme ilkesini dikkate alarak elde ettiklerinde, uzun vadeli ve değer temelli bir çalışma felsefesine dayanmış olurlar. Böyle bir çalışma felsefesi ise, kurumların uzun ömürlü olmasına ve kurumsal sürdürülebilirliğe olanak sağlar.

Sürdürülebilir kalkınma, planlı ve kararlı çalışmalar sonucunda elde edilebilir. Bu noktada, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları, ulusal ve uluslararası arenada kurumların olumlu imaj ve itibar kazanmasına, rekabet avantajı elde etmesine katkıda bulunurken aynı zamanda sürdürülebilir kalkınmanın da temelini oluşturur. Kurumların gönüllülük prensibine bağlı bir şekilde, toplumsal refahı iyileştirmek ve yükseltmek için çalışmalarda bulunması, dâhili ve harici paydaşlarının gereksinimlerini dikkate alarak faaliyetlerini gerçekleştirmesi, faaliyetlerinin sonuçlarını göz önünde bulundurarak gerekli sorumluluğu üstlenmesi, sorumlu ve etik ilkeler çerçevesinde davranışlar sergilemesi kurumsal sosyal sorumluluğun gerekliliklerindendir. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının çeşitli sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği içinde gerçekleşmesi ve devamlılığının sağlanması ise, sürdürülebilir kalkınmanın sağlamlaştırılmasında ve kalıcı olabilmesinde önem arz eder.

Sürdürülebilirliği daimî kılabilmede sürdürülebilirliğin 3 boyutu olan ekonomik, sosyal ve çevresel boyutun iş birliği içinde olması ve birbirini desteklemesi oldukça önemlidir. Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları da ekonomik, sosyal ve çevresel alanlardaki ihtiyaçları karşılama, sorunlara çözüm geliştirme, toplumsal beklentileri giderme noktasında sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu olduğunda sürdürülebilirliğin kalıcı olmasına katkıda

bulunur. Kurumlar, sürdürülebilir kalkınma amaçlarına paralel projeler tasarlayıp hayata geçirerek toplumsal sürdürülebilirliğe yardımcı olur.

Sürdürülebilir kalkınma temelli kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının kurumların iş stratejilerine dahil edildiği, toplumun, çevrenin, gelecek nesillerin ihtiyaçlarına odaklanıldığı, paydaşlarla iş birliği çerçevesinde çözüm odaklı yaklaşımların kurum vizyonuna entegre edildiği bir iş modeli geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi, güçlü toplumlar yaratmak ve geleceği sürdürülebilir kılmak adına önemli bir adımdır. Sürdürülebilir kalkınmanın devamlılığının sağlanması, bu yaklaşımın kurumların misyon, vizyon, değer ve hedeflerinde kendine yer bulmasıyla temin edilebilir. Böyle bir iş modelinin benimsenmesi ve sürdürülebilir kılınması, kurumların gelecek nesillere yaşanılabilir bir dünya bırakılabilmesinde pay sahibi olmasını ve varlığını geleceğe taşımasını temin eder.

Etik Liderlik

Liderler, tutum ve davranışlarıyla çalışanlara örnek olması beklenen, çalışanları ortak amaçlara ulaşma konusunda motive eden, birleştiren, onlara moral aşılayan rehberlerdir. Adil, güvenilir ve şeffaf bir çalışma ortamı sunan liderler, çalışanların kurumsal aidiyet duygusu taşımasına katkıda bulunur. Kurumsal aidiyet duygusunun ise çalışanların performansına ve verimliliğine olumlu etkisi vardır. Kendini çalıştığı kuruma ait hisseden bireyler, verilen görevleri, üstlendikleri sorumlulukları yerine getirmeye, işe geç kalmamaya, devamsızlık yapmamaya gayret eder. Kendine ihtiyaç duyulduğunu düşünen, fikirleri dikkate alınan, kendini değerli ve önemli gören çalışanların işten ayrılma niyetinin önemli ölçüde azalması beklenir.

Etik liderlik, adil, güvenilir, dürüst, kararlarında hakkaniyeti gözeten, insana değer veren bir liderlik tarzıdır. Ahlaklı ve erdemli davranış biçimlerinin benimsenmesi, etik liderliğin temel prensipleri

içinde yer alır. İnsanı merkeze alan bir anlayışa sahip olan etik liderlikte, çalışanların görüş ve düşüncelerine önem verildiği için çalışanlar da karar alma sürecinde söz sahibidirler. Etik liderlik özünde, iyi ve doğru olan davranışlarda bulunmayı, çalışanlara iyi bir örnek ve rol model olmayı barındırır.

Etik liderlik, kurumsal amaçlara ulaşmada çalışanların ortak çaba göstermesinde teşvik edici, cesaretlendirici, ilham verici bir role sahiptir. Çevrelerine güven verdikleri, aldıkları kararların iyi ve doğru olduğuna yönelik bir algı oluşturdukları için etik liderlerin çalışanları ortak bir paydada buluşturması, inandırması, motive etmesi, ikna etmesi kolaylaşır. Olumlu bir kurum ikliminin oluşturulabilmesinde ve devamlılığının sağlanabilmesinde önemli bir role sahip olan etik liderler, kurumların en önemli sosyal sermayelerinden biri olan kurumsal itibarlarının muhafaza edilmesinde de pay sahibidir.

Liderin etik davranışlar sergilemesi, çalışanların lidere ve kuruma yönelik algılarını, davranışlarını, bağlılığını, diğer çalışanlarla olan ilişki ve etkileşimlerini etkiler. Çalışanların, diğer çalışanlarla eşit imkanlara sahip olması, eşit muamele görmesi, ücretlerde, izinlerde hakkaniyet gözetilmesi, terfilerde liyakatin dikkate alınması gibi faktörler, çalışanların kurumsal adalet ve güven algılarını etkileme gücüne sahiptir. Kurumda böyle bir ortamın tesis edilmesi ve sürdürülebilir kılınmasının çalışanların etik dışı davranışlar gösterme olasılığını azaltabileceği söylenebilir.

Etik liderler insan odaklı, hümanist bir bakış açısına sahip oldukları için başkalarının hakkına saygı gösterirler, diğerlerinin yararını ve çıkarını gözetirler. Adalet duyguları güçlü olduğu için gelecek nesillere daha iyi ve yaşanılabilir bir dünya bırakılmasında önemli aktörler arasında yer alırlar. Etik liderlerin, insana saygı ilkesini, hakkaniyeti, doğruyu ve iyiliği esas aldıkları, gelişmiş bir adalet duygusuna sahip oldukları için sürdürülebilir kalkınma

hedefleriyle uyumlu projelerde yer almaları beklenir. Etik liderler, çalışanların kendilerini rol model almalarıyla onların da dünyanın geleceğinden kendilerini sorumlu hissetmelerini, bu sorumluluk duygusunu sürdürülebilir projelerde yer alarak somut davranışlar haline getirmelerini sağlayabilirler.

Vizyoner Liderlik

Rekabetin egemen olduğu günümüzün iş dünyasında kurumların istikrarlı ve kalıcı bir başarı grafiği elde etmelerinde geleceği öngörebilme, geniş bir pencereden bakabilme, çalışanların geleceğe ilişkin bir hayalin önemli bir parçası olmasını sağlayabilme oldukça önemlidir. Vizyoner liderlik gelişimin, değişimin ve köklü yeniliklerin yaşandığı günümüzün dijital çağında, kurumların çağı yakalaması ve çağın ilerisine geçmesinde önemli rol oynayan, ulaşılmak istenilen bir geleceğin yol haritasının gelenekselin ötesinde farklı bir bakış açısıyla çizilerek somut hale getirilmesine öncülük eden, bireyleri harekete geçiren bir ruh ve enerji aşılayan bir liderlik tarzıdır.

Vizyoner liderlik geleceğe ilişkin bir hayalin gerçekleştirilmesine hizmet eder. Kurumun geleceğine yönelik bir tasarımın gerçek kılınmasına, bir düşün hayata geçirilmesine, bir düşüncenin gerçeğe dönüştürülmesine katkıda bulunur. Bugünden geleceğe projeksiyon tutarak zihinlerdeki bir arzunun görünür hale gelmesine yardımcı olur. Diğer bir deyişle bugünden geleceği resmederek betimler. Böylelikle somutlaştırılan gelecek tasarımına ulaşmak için izlenebilecek yol haritası netlik kazanır.

Kurumsal başarının temelinde vizyon önemli bir role sahiptir. Kurumların gelecekte neleri başarmayı hedefledikleri vizyonlarında kendine yer bulur. Vizyoner bir liderin öncülüğünde kurumsal vizyona çalışanlarca tutkuyla inanılır, bunu gerçek kılacak bir yol haritası çizilir ve başarmaya odaklanılırsa, gelecek bugünden yaratılmaya başlanmış olur. Bu anlamda vizyoner liderin, ekibiyle

birlikte, çizdiği yol haritasında sabırla ve kararlılıkla yürüyebilecek cesaretinin, azminin ve inancının olması son derece önemlidir. Vizyoner lider aynı zamanda, bu uzun yolculukta ortaya çıkabilecek engelleri aşabilme ve çalışanlara esin kaynağı olabilme konusunda yeterli duyarlılığa ve güce de sahip olmalıdır.

Liderin vizyonunun kurum çalışanları tarafından da paylaşılması ve kurum kültürüyle özdeşleşmesi, hayata geçirilmesini kolaylaştırır. Kurum çapında güçlü bir birliktelik ve iş birliği oluşturulmasına zemin hazırlar. Liderleriyle aynı vizyonu paylaşan çalışanların ortak sorumluluk bilinci ve gelecek kaygısı taşıyarak kurumu gelecekte görmek isledikleri noktaya taşıyabilmeleri olasıdır. Kurum kültürüne entegre edilen kolektif bilinç; yenilikçi, çağa uyum sağlamaya ve çağın ötesine geçmeye yönelik olduğunda, kurum çapında geleceği sınırlandıran davranış kalıplarından sıyrılınmasına ve gelecek yönelimli davranışlar sergilenmesine yardımcı olur.

Vizyoner liderler, yeni ufuklara yelken açabilmeye öncülük eder. Sezgileri kuvvetli, geleceği öngörebilen ve gelecek yönelimli davranış biçimlerini destekleyen vizyoner liderlerden çalıştıkları kurumların iş politikalarını, üretim süreçlerini, ürün ve hizmetlerini sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu kılmalarının ne denli önemli olduğunun bilincinde olmaları beklenir. Doğayla dost, kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanıldığı, sürdürülebilirliğe katkıda bulunan ürünlerin ve teknolojilerin tercih edildiği bir iş modeli anlayışının benimsenmesinin kurumsal açıdan fark yaratabilmede önem taşıdığının bilincine vardıkları da umulur.

Vizyoner liderler, sürdürülebilir kalkınmanın bir yaşam biçimi olarak benimsenmesinde rol oynayıp kurumsal sorumlulukların yerine getirilmesi noktasında paydaşlarla iş birliği içerisinde ortak çözümler üreterek geleceğin yeniden şekillendirilmesinde önemli aktörler olabilir. Sürdürülebilir

kalkınmanın bir parçası olarak küresel çapta daha iyi bir gelecek için öncü projeler geliştirilip hayata geçirilmesine kaynaklık edebilir. Kendini takip edenlere ruh, enerji ve cesaret aşılayarak sürdürülebilir kalkınma yönelimli faaliyetlerin devamlılığının sağlanmasında önemli bir rol oynayabilir.

Sürdürülebilirlik Yönetimi

Günümüzün hızla değişen küresel ortamında, sürdürülebilirlik tüm sektörlerdeki işletmeler için en önemli önceliktir. Dünya büyüyen çevre sorunları, sınırlı kaynaklar ve değişen sosyal beklentilerle uğraşırken işletmelerin yaklaşımlarını yeniden gözden geçirmeleri söz konusu olmaktadır. Bu da ekolojik sorumluluk ve ekonomik büyüme arasında bir denge kurmalarını gerektirmektedir. Çevresel, sosyal ve yönetişim faktörlerinin karar alma süreçlerine entegre edilmesi sürdürülebilirlik yönetimi olarak bilinir ve kuruluşların gelecek nesillerin gelişme potansiyelini korurken mevcut talepleri karşılamasına yardımcı olur.

Yönetim; "ister makine ister para veya insan şeklinde olsun, mevcut kaynakların en etkili şekilde kullanılmasıyla ilgili" tüm öğelerin yanı sıra, "bir örgütün…faaliyetlerinin yönlendirilmesinden, planlanmasından ve yürütülmesinden, politikalarının uygulanmasından ve hedeflerine ulaşılmasından sorumlu kişiler" (Statt, 2003: 98) için kullanılan bir kavramdır.

Sürdürülebilirlik ise, "bir kaynağın tamamen tükenmeyeceği veya kalıcı olarak zarar görmeyeceği şekilde kullanımı için uygulanması gereken yöntemleri içeren bir yaşam tarzına ait veya bununla ilgili olan" tüm pratikleri kapsamaktadır ("sustainability"). Aynı zamanda, gelecekte dünyayı etkileyecek uzun vadeli fiziksel değişikliklerin yanı sıra, bu değişikliklere yönelik etik sorumluluğu da içermektedir (Norton, 2005: 40).

Sürdürülebilirlik, devam eden ekonomik kalkınma, çevre koruma ve sosyal adalet anlamına gelmekte, yönetim ise sürdürülebilirliğe ulaşmak için gerekli koşulları oluşturmaktadır (Madu & Kuei, 2012). Sürdürülebilirlik yönetiminin bu tanımı, bir örgütün sürdürülebilirlik kapasitesini metodolojik ve kapsamlı şekilde değerlendirmesine bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bakımdan, stratejik bileşenlerin ve başarı unsurlarının sürdürülebilirlik faaliyetleriyle uyum içinde olmasını sağlamak önem taşımaktadır. Örgütlerin sosyal medya ile etkili bir şekilde ilgilenmek için stratejik, teknolojik, yöntemsel ve örgütsel yetenekleri ile kaynaklarını geliştirmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla, örgütler aşağıdaki sorularla başa çıkabilecek kapasiteye sahip olmalıdır:

- Sürdürülebilirliğin temel yönleri nelerdir?
- Günümüzde örgütlerin sürdürülebilirlik yolunda ilerlemeleri açısından mevcut durumu nedir?
- Sürdürülebilirlik yönetiminin uygulanmasıyla ilgili faktörler, eylemler, süreçler ve sonuçlar nelerdir?
- Küçük ve orta ölçekli işletmeler için en etkili yönetim stratejileri nelerdir? (a.g.e., s. 5)

Sürdürülebilirlik vizyonerdir, çeşitli beklentiler içerir ve sürdürülebilir bir kuruluş öngörülebilirdir. Sürdürülebilir sistemler, zaman içinde kendilerini destekleme becerisini kanıtladığı için kuruluşa güvenen insanlardan oluşur. Sadakat ancak sürdürülebilir bir bağlamda, kuruma sadık olanların katkılarını tanıma becerisine sahip bir bağlamda mümkündür. Dolayısıyla, sürdürülebilirlik aynı zamanda güvenilirliktir (Jarvis & Palmes, 2018: 72).

Doğal kaynakların istemli bir biçimde giderek yok edilmesi ya da çeşitli şekillerde bozulmasına ilişkin endişe verici durum dikkate alındığında, sürdürülebilirlik, son otuz yıl boyunca hükümetler, fon sağlayıcılar, uygulayıcılar için bir gereklilik,

uluslararası alanlarda genel bir endişe kaynağı haline gelmiştir. Diğer taraftan, sivil toplum kuruluşları ve hükümetler tarafından yürütülen kalkınma proje ve programlarının finansmanı için zorlayıcı bir gerekçe olmuştur. Konuya akademik alanlarda da çeşitli açılardan yaklaşılmıştır. "Ekonomik faaliyetlerde yer alan doğal kaynakların gelecek nesiller için zaman içinde korunmasını sağlama ihtiyacı" (Marambe & Silva, 2012: 691) sürdürülebilirliğin yaygın olarak kabul gören tanımıdır.

Sürdürülebilirlik, kurumsal faaliyetlerin meydana getirdiği çevresel etkilerin incelenmesi sonucunda ortaya çıkan bir konudur. Ancak başlangıçta sadece ekolojik hususlar dikkate alınmıştır. Ekolojik sorunların çözülmesine ek olarak, işletmelerin yerel ve ulusal ekonomide oynadığı kritik rolün vurgulanması da söz konusudur. Bu koşullar, firmaların paydaşlarıyla, özellikle de daha geniş toplulukla kurdukları ilişkiler üzerinde etkili olmaktadır.

Sürdürülebilirliğin Boyutları

Tüm örgütlerde sürdürülebilirliği teşvik etmek için üst düzey yöneticilerin yürürlüğe koyması gereken belirli kurumsal değişiklikler söz konusudur. Değişimi teşvik eden değişkenler; ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere sürdürülebilirliğin boyutlarını oluşturmaktadır (Madu & Kuei, 2012: 6-7).

- Ekonomik yükümlülükler

Şirketler, potansiyel ekolojik tehlikelere karşı koruma sağlayan stratejik sürdürülebilir programlar oluşturmalıdır. Sürdürülebilirlik için yapılan çabalar daha proaktif bir tepki gerektirmektedir. Sürdürülebilirlik, kuruluşların hem ekonomik olarak hayatta kalmaya yönelik çabalarını, hem de sosyal sorumlulukları kapsamaktadır. Zira kuruluşun sürdürülebilir standartlara uymaması, giderlerinin artması, verimliliğin azalması

ve paydaş desteğinin kaybı gibi unsurlar hayatta kalmasını tehlikeye atabilir.

- Çevreyle ilgili yükümlülükler
    a. En aza indirme: Sınırlı kaynakların tükenmesinden veya tedarik ağlarının faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan atıkları asgari düzeye indirme.
    b. Geri dönüşüm: Atık üretimi azaltmak ve doğal kaynakları korumak için açık ve kapalı döngü geri dönüşüm yöntemlerinin kullanılması.
    c. Tekrar kullanım, bir ürünün öngörülen ömrü boyunca birden fazla kullanılabilmesidir. Tekrar kullanılabilirlik seviyesi, ürünün ne sıklıkta kullanıldığına bağlıdır. Örneğin HP, kullanışlı veya geri dönüştürülebilir olmayan bilgisayar parçalarını ortadan kaldırmak için bir yeniden kullanım- geri dönüşüm- imha süreci izlemektedir. Bu kapsamda, iade edilen ürünleri tekrar kullanma ve geri dönüşüm potansiyeline göre üç alana ayrıştırmaktadır:
        1. Tam olarak tekrar kullanılabilirlik,
        2. Kısmi tekrar kullanılabilirlik ve geri dönüşüm,
        3. Sıfır tekrar kullanılabilirlik ve geri kazanılabilirlik.

Bu süreç güvenli ve çevre dostu bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Ekolojik sistem hakkında bilgi sahibi olmanın, ekonomik ilerlemenin önemini görmezden gelme anlamına gelmeyeceği açık şekilde ortaya çıkmaktadır.

- Sosyal yükümlülükler

Kurumsal vatandaşlık, hayırseverlik, iş uygulamaları, insan sermayesi geliştirme, sosyal raporlama, yetenek çekme gibi sektörel kriterlerden oluşmaktadır. Sosyal sorumluluk sadece ürün ve

hizmetlerin sunulmasını değil, bir kuruluşun çalışanlarının ve daha geniş çevresinin sosyal refahını karşılamayı da içermektedir. HP, 2005 yılından bu yana küresel vatandaşlık raporu yayınlamaktadır ve bu rapor fiziksel, biyolojik, entelektüel, sosyal ve ekonomik alanlardaki girişimlerine odaklanmaktadır.

Dolayısıyla, "sürdürülebilirlik" terimi, ekonomik kalkınmanın gelecek nesillerin refahı, biyolojik çeşitlilik ve orman ekosistemleri gibi dünyanın hayati gereksinimlerinin dikkate alınması gerektiği anlamına gelir. Kurumsal strateji sadece kuruluşların rekabet gücünü artırmakla kalmamalı, çevre korumasına da öncelik verilmelidir. (a.g.e., s. 7)

1990'ların ortalarında, sürdürülebilirlik teknikleri stratejik yönetime dâhil olmaya başlamıştır. Bu yaklaşımlar, özellikle ekolojik ve yeşil harekete odaklanarak sürdürülebilirliğin stratejik olarak yönetimine ağırlık vermiştir. 2010 yılından bu yana, stratejik yönetim alanında, özellikle dijitalleşme veya sürdürülebilirliğe odaklanılarak bütünleştirici stratejilerin hazırlanması ve uygulanmasına yönelik kapsamlı araştırmalar yürütülmektedir.

Genel olarak, dijitalleşme ve sürdürülebilirliğin stratejik yönetimdeki öneminin giderek artmasına rağmen, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik konusundaki kapsamlı bir araştırmanın henüz tam olarak yürütülmediğini ifade eden Kürpick & ark., (2022), ilk tekniklerin durum belirlemeye yönelik olduğunu, ancak net bir çözüm sunmadığını ileri sürmektedir. Bu nedenle, çözüme ulaşmak için sadece iş dünyası açısından değil, aynı zamanda bilimsel açıdan da kapsamlı bir yaklaşım gerekmektedir.

Doğal kaynaklar, ekonomik büyüme ve kalkınmanın sınırlarını belirlediği için çevresel sürdürülebilirliği sağlamak büyük önem taşımaktadır. Dijitalleşme, kaynak verimliliğini artırarak çevresel etkileri azaltabilir. Diğer taraftan, beşerî sermaye, çevresel endişelere karşı mücadelede önemli bir rol oynamaktadır. Krizler,

ekonomilerin şoklara dayanma kabiliyetini artırabilir ve çevre dostu büyümeyi teşvik edebilir. Ticaret, doğal kaynakların aşırı tükenmesine neden olabilir ve çevreye zarar verebilir. Kentleşme enerji tüketimini artırabilir ancak çevre dostu kalkınma fırsatları sunabilir. Enerji kullanımı çevre için önemli bir faktördür ve yenilenebilir enerji kaynaklarına geçiş gereklidir. (Rao & ark., 2023: 15-16). Dolayısıyla, sürdürülebilir bir gelecek için çevreyi koruma bilinci taşımak ve çevresel sürdürülebilirliği sağlamak için çeşitli unsurların birbiri ile olan ilişkisini dikkate almak önem taşımaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk, sosyal, çevresel ve etik konuların bir şirketin operasyonlarına dâhil edilmesini gerektirdiği için yeni döngüsel ekonomi kavramının uygulanmasında özellikle avantajlı olabilir. Bu kavram, sürdürülebilirliği sağlamaya çalışırken çevre dostu yöntemlerin uygulanması, artan inovasyon seviyeleri, daha olumlu bir itibar ve ekonomik performans yoluyla kurumsal faaliyetlerin iyileştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Milošević & ark., 2023).

Çevre dostu inovasyon hedeflerine ulaşmanın zorluğu noktasından hareketle, üst yönetimin yapısının yeşil inovasyon üzerindeki etkisine yönelik olarak Hashmi & ark., (2023: 2543) tarafından Pakistan'daki otellerden elde edilen veriler üzerinden bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, üst yönetimdeki çeşitliliğin ve davranışsal entegrasyonun çevre dostu inovasyonu olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Bulgular, üst yönetim çeşitliliğinin şirketlerin pazardaki performansını artırabileceğine ve çevre dostu teknolojilerin uygulanmasına yardımcı olabileceğine işaret etmektedir. Ayrıca, üst düzey yöneticilerin davranışsal entegrasyona önem vermelerinin ve yeşil projelere odaklanmalarının önemli olduğu da vurgulanmaktadır. Bu entegrasyon, çeşitli üst yönetim ekipleri arasında etkileşimi teşvik ederek yeşil inovasyonun ilerlemesine katkıda bulunmaktadır. Sonuç olarak, şirketlerin çevre

dostu teknolojilerle kurumsal imajlarını geliştirme ve rekabet avantajı elde etme potansiyeline sahip oldukları belirtilmektedir.

Sürdürülebilirlik yönetiminin tek bir kavram, teknoloji veya enerji kaynağı ile sınırlandırılmaması gerektiğini ifade eden Hansen (2011: 13), etkili karar almanın, yönetimin çok önemli bir yönü olduğunu, doğru karar verebilmenin de güçlü bir bilgi birikimini gerektirdiğini irdelemektedir. Sürdürülebilirliğin başarılmasında bireylerden önemli roller üstlenmeleri beklenmektedir. Hiç şüphesiz, bireylerin davranışlarını değiştirmek de güçlü bir liderlikle sağlanabilir. Bu bağlamda liderlik, sağlam bir bilgi temeli, kritik karar alma kapasitesi, yetkin iletişim becerilerinin yanı sıra hem kuruluşun hem de dünyanın uzun vadede yaşayabilirliği için hayati önem taşıyan konuların kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını gerektirmektedir.

Liderliği etkili bir şekilde gerçekleştirebilmek için yönetimin mevcut seçenekler hakkında bilgi sahibi olmasının yanı sıra, bu eylemlerle ilgili bağlantıları ve sonuçları tam olarak anlaması da gerekmektedir. Dolayısıyla, faaliyetlerin küresel ölçekteki potansiyel sonuçlarını analiz edebilecek bilgi ve kapasiteye sahip olmak büyük önem taşımaktadır.

Sürdürülebilirlik yönetimi, çevreye zarar veren veya yıkıma neden olan faaliyetlerin engellenmesini ya da azaltılmasını içermektedir. Bu noktada üzerinde durulacak konular; belirli bir eylemin durdurulmasının yansımalarının neler olacağı, diğer eylemler için ne gibi sonuçlar doğuracağı, verilmesi gereken ödünler veya yapılması gereken fedakârlıkların ve masrafların neler olduğudur.

Bir konuya doğrudan dâhil olan bireylerin kendilerini güçlenmiş hissettikleri bir kültür oluşturmak için güvenliğe özel bir vurgu yaparak en önemli hedefleri net bir şekilde iletmek gerekmektedir. Güvenliği en önemli öncelik olarak belirledikten

sonra, bir sonraki aşama, çalışanların kendi kontrol alanlarında güvenliği aktif olarak benimsemelerini ve teşvik etmelerini sağlamaktır (a.g.e. 121, 139).

Sürdürülebilirlik yönetimi; ekonomik kalkınma, çevrenin korunması ve sosyal eşitliğe yöneliktir. Bu üç alan, "üçlü bilanço sistemi" (*triple bottom line*- TBL) olarak adlandırılan kavramı oluşturmaktadır. "Üçlü temel çizgi" ya da "Üç P" şeklinde de kullanılan bu terim, kuruluşların performanslarının sadece iktisadi açıdan değil, sosyal, çevresel ve ekonomik olmak üzere üç öğeye bağlı olarak değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Buradaki Üç P; İnsanlar (People), Gezegen (Planet) ve Kâra (Profit) karşılık gelmektedir.

"Üçlü bilanço sistemi" (triple bottom line) ifadesi ilk kez 1994 yılında SustainAbility adlı bir İngiliz danışmanlık şirketinin kurucusu olan John Elkington (1998) tarafından ortaya atılmıştır. Sürdürülebilir bir işletme, kurum veya kamu projesi için, ölçüm son derece önemli bir rol oynamaktadır. Elkington'ın savı, şirketlerin üç farklı bilanço hazırlaması gerektiğidir. İlki, şirket kârının geleneksel ölçüsü olan kâr ve zarar hesabının bilançosudur. İkincisi, bir şirketin insanlara yönelik bilançosudur. Daha açık bir ifadeyle, bir kuruluşun faaliyetlerine ilişkin olarak sosyal açıdan ne kadar sorumlu olduğunun ölçüsüdür. Üçüncüsü ise şirketin "gezegen" (dünya) hesabının bilançosudur. Bu da şirketin çevreye karşı ne kadar sorumlu olduğunun ölçüsüdür. Dolayısıyla üçlü bilançoyu oluşturan öğeler: kâr, insanlar ve dünyadır ve şirketin belirli bir zaman dilimindeki finansal, sosyal ve çevresel performansını ölçmeyi amaçlamaktadır. Yalnızca TBL üreten bir şirket iş yapmanın tüm maliyetini hesaba katmış olur ("Triple Bottom Line").

Bu hesap sistemi, klasik kâr, yatırım getirisi ve hissedar değeri hesaplamalarının ötesine geçerek, çevre boyutu ile sosyal boyutu da kapsamaktadır. Üçlü bilanço raporlaması yatırımın tam kapsamlı sonuçlarına odaklanarak (kâr, insan ve gezegen gibi

birbiriyle bağlantılı boyutlar açısından geçerli performansa göre) sürdürülebilirlik hedeflerini desteklemek açısından önemli bir araç olabilir. Kâr amaçlı ve kâr amacı gütmeyen işletmelerle devlet sektörünün üçlü bilanço hesaplamasına yönelik ilgisi zaman içinde büyümeye devam etmektedir. Pek çok işyeri ve kâr amacı gütmeyen kuruluş performans değerlendirmelerinde TBL sürdürülebilirlik çerçevesini benimsemiştir ("Gezegen, Kâr ve İnsanlar İçin Üçlü Bilanço (TBL): Nedir, Nasıl İşler?" 2021).

İş Faaliyetlerinde Sürdürülebilirliğin Önemi

Sürdürülebilirliğin sağlanması için liderliğin şart olduğunu belirten Madu ve Kuei (2012: 5, 33), bu noktada üst yönetimin dikkatini ve desteğini gerektiren stratejik bir çabaya işaret etmektedir. Üst düzey yönetimin desteği ve aktif katılımı olmadan sürdürülebilir uygulamaların hayata geçirilmesi mümkün değildir. Stratejik yönetim, kaynakların yeniden dağıtılmasını, kurum kültürünün dönüştürülmesini, teknolojinin modernleştirilmesini, çalışma prosedürlerinin ve normlarının değiştirilmesini, eğitim verilmesini ve ekip çalışması yoluyla çalışanların güçlendirilmesini gerektirir. Üst yönetim, sürdürülebilirliği etkileyen kararlar üzerinde yetki sahibi olduğu için değişim yaratma gücüne sahiptir. Sürdürülebilirlik karmaşık bir çabadır ve hızlı sonuçlar elde etmeye odaklanılması hâlinde hemen başarı sağlanamayabilir.

Liderliğin sürdürülebilirlik yönetiminin temel bileşeni olması, bireylerin tutum ve davranışlarını değiştirmek; dünyaya bakış açılarını ve eylemlerini dönüştürmek açısından da esastır. Başarılı bir sürdürülebilirlik yönetimi, son derece zorlu bir dizi liderlik becerisi gerektirir. Bu yeteneklerden biri de bilinçli karar verme kapasitesidir.

Jarvis ve Palmes'e göre (2018: 99-100), temel süreçler, engellerin üstesinden gelmek ve öncelikli faaliyetleri belirlemek açısından çok önemlidir. Bu süreçler, uygulamayı engelleyebilecek

sorunları kapsamaktadır. Bu zorlukların üstesinden gelebilmek için anlama, kültürel farkındalık ve sistematik bir yaklaşım; ayrıca sınırlamalar, metodolojiler ile süreçle ilgili potansiyel tehlike ve fırsatların önceliklendirilmesi esastır. Çalışanların kapsamlı bir kavrayışa sahip olmaları, izlenecek yol konusunda eğitim almaları ve endişelerini dile getirme olanağına sahip olmaları çok önemlidir. Ertelenen görevler veya aşırı yetkilendirmeler gibi faktörler, uzun vadeli uygulanabilirlik üzerinde etkili olabilir. Uygulamadan önce, ilgili yöntemlerin kapsamlı bir şekilde anlaşılması ve şikâyetlerin ele alınması için etkili bir süreç oluşturulması çok önemlidir (Jarvis ve Palmes, 2018: 99-100).

Öte yandan, analiz ve değerlendirme yapılırken ürünlerin performansı, dış kaynak kullanımı için başvurulan üçüncü taraf satıcılar, süreçler ve şirketin sürdürülebilirliğine katkı sağlayan diğer unsurlar hakkında olumlu ve olumsuz ayrıntılar ortaya çıkabilir. Doğrulama, eldeki güvenilir verilerle neyin verimli ve verimsiz olduğunu belirlemeyi kolaylaştıracaktır. Verilere bağlı olarak, aşağıdakilerin yapılıp yapılmayacağı konusunda karar verilebilir (a.g.e., s. 140):

- Kolay anlaşılması için sürecin yeniden yapılandırılması
- Tekrarları ortadan kaldırmak için bazı işlemlerin kaldırılması
- Sonuçları daha verimli hâle getirmek için verilerin birleştirilmesi
- İstenen sonuçları vermeyen herhangi bir işlemin bir kenara bırakılması
- Önceden belirlenmiş kalite hedeflerine ulaşmak için ek girdi ve çıktıların belirlenmesi

- Kaliteyi veya üretkenliği kontrol etmek için yeni bir sürecin belirlenmesi
- Verimliliği artırmak için süreç içi bağımlılıkların ortaya konulması
- Üçüncü taraflardan gelen mal ya da hizmetler üzerindeki denetimlerin artırılması

Çoğu değişim, daha iyi olana doğru ilerler. Bu değişimlerin çoğu, anketler, şirket içi geri bildirimler, ürün önerileri ya da ürünün günlük kullanımında karşılaşılan sorunların odak gruplar aracılığıyla örgüte iletilmesini sağlayan kullanıcı deneyimleri yoluyla gerçekleşmektedir. Yenilik, tüm bu unsurlarla desteklenir; değişim ve iyileşme sürdürülebilirlik için gereklidir (Jarvis ve Palmes, 2018: 172-173).

Norton (2005), sürdürülebilirlikle ilgili mevcut söylemleri kapsamlı biçimde inceledikten sonra, sürdürülebilir yaşama yönelik önemli bir rol oynaması beklenen dört kapsayıcı değer türü belirlemiştir: (1) sürece ilişkin değerler, (2) zayıf sürdürülebilirlik (ekonomik) değerleri, (3) riskten kaçınma değerleri ve (4) toplum-kimlik değerleri.

1. Sürece ilişkin değerler: Çevre etiği ve çevre ekonomisi uzmanları, iş birliğine dayalı eylem arayışından kaynaklanan değerleri dikkate almayı genellikle göz ardı etmişlerdir. Bu disiplinler, gerçek sürece odaklanmak yerine teorik akıl yürütme yoluyla çözüm bulmayı amaçladıkları için süreç değerlerine yeterince öncelik vermemektedir (a.g.e., s. 365-366).
2. Zayıf sürdürülebilirlik ile ilişkili ekonomik değerler: Değerler alanının ve ekonomik anlamdaki değerlerin uygun şekilde kullanıldığı koşulların daha kesin biçimde tanımlanması gereğini vurgular (a.g.e., s. 367).

3. Risklerden kaçınmaya öncelik veren değerler: Farklı zaman dilimlerinde risklerden kaçınılmasına ilişkindir. EPA (Environmental Protection Agency), 1980'lerden bu yana resmî politikası olarak risk değerlendirmesi ve risk yönetimini içeren analize öncelik vermektedir. Hem iç hem de dış baskılar, kurumu politika ve yönetim konularını analiz etmek için risk analizini benimsemeye zorlamıştır (a.g.e., s. 370).

4. Topluluğun kimliğiyle ilgili değerler: İnsan topluluklarının yaşadıkları çevreyle kurdukları ilişki düzeyiyle ilgilidir. Yerel oluşum, topluluk üyeleri çevreleriyle etkileşime girip beceri ve değerlerini geliştirdiklerinde ortaya çıkar. Topluluk kimliği değerleri gelişir ve bu değerler nesiller arasında aktarılır; insan toplulukları arasında birliği teşvik ederken aynı zamanda bireyleri ve toplulukları ekolojik çevrelerine bağlar (a.g.e., s. 371).

Sürdürülebilirliğin Göstergeleri

Pazar genişlemesi, sürdürülebilirliğin en önemli göstergesidir. Bu büyümenin uzun süre boyunca sürdürülebilirliği, bir kuruluşun yeni teknikleri fark etme ve benimseme becerisinin yanı sıra gelecekteki engelleri öngörme kapasitesine de bağlıdır. Uzun vadeli başarı elde etmek, kurum liderlerinin yenilik, genişleme, pazar hâkimiyeti ve müşteriyi elde tutmak için aktif biçimde yeni fırsatlar aramasını gerektirir. Başarıya ulaşmak için gerekli olan en son yetkinlikleri kavramanın yanı sıra geçiş ve dönüşümün önemini anlamak zorunludur. Değişim sürecini algılayamayan ve uyum sağlamaya isteksiz kişiler genellikle rekabet gücü açısından geride kalırlar. Jarvis ve Palmes (2018: 39-40), rekabet avantajı elde etmek ve bunu sürdürmek için aşağıdaki unsurların önemini vurgulamaktadır:

- Potansiyel tehlike ve risklerin belirlenmesi.
- Riskleri en aza indirmek veya ortadan kaldırmak için stratejilerin değerlendirilmesi.
- Bilgi ve becerilerin artırılması.
- Müşteri ihtiyaçlarına, prosedürlere ve ilgili ayrıntılara odaklanma.
- Çalışanların zihniyetinin değişime daha açık olacak şekilde dönüştürülmesi ve sürekli yenilik kültürünün benimsenmesi.
- Yaratıcı düşünme ve alternatif senaryoları dikkate alma.

Yeni fırsatlar yaratma ve bunları değerlendirme sorumluluğu çalışanlara aittir; bu nedenle çalışanlar genellikle bir şirketin en değerli kaynaklarından biri olarak kabul edilir. Dolayısıyla, dinamizm ve sürdürülebilirliğin profesyonellik yoluyla elde edilebileceğini çalışanlara sürekli olarak anlatmak önem taşımaktadır. Mevcut iş operasyonlarının etkin bir şekilde yürütülmesi gerekirken, aynı zamanda proaktif biçimde yeni fırsatların keşfedilmesi ve gelecekteki ihtiyaçları karşılamak için stratejik bir planın geliştirilmesi gerekmektedir.

Sürdürülebilir bir etkinlikte bulunmak ve küresel piyasalarda rekabet edebilmek için gerekenler de değişmiştir. Bu süreç; müşteri memnuniyetinin öne çıkmasını, kaliteyi, müşteri taleplerine olabildiğince hızlı yanıt verilmesini ve maliyetlerin düşürülmesini içermektedir (Avcı, 2014). Bu değişimler, işletmelerin yönetimi için gerekli bilginin sağlanması ve değerlendirilmesinin gerekliliğini ortaya koymuştur.

Buna bağlı olarak, işletmelerin hızlı değişime ayak uydurabilmeleri için bir plan geliştirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, stratejisi olmayan veya strateji belirleyemeyen işletmeler, kaynakları etkili ve verimli şekilde kullanamayacaklarından

kaçınılmaz olarak başarısızlıkla karşılaşacaklardır. Rekabet stratejisinde en önemli unsurun maliyet liderliği olduğunu ifade eden Avcı (a.g.e., s. 90), bu liderliği ele geçiren ve aynı faaliyet kolunda mal veya hizmet üreten işletmelerin sürdürülebilirliği sağlayabileceğini, pazar payını ve kârlılığını artırabileceğini belirtmektedir.

Sancak (2023: 2), sürdürülebilirlik dönüşümüne yönelik adımları şu şekilde belirtmektedir: • Sorunların, risklerin ve fırsatların değerlendirilmesi (değişim adımı 1) • Yol gösterici bir değişim koalisyonunun seçilmesi ve desteklenmesi (değişim adımı 2) • Sürdürülebilirlik için açık ve ikna edici bir vizyonun oluşturulması (değişim adımı 3) • Vizyonun iletilmesi (değişim adımı 4) • Değişim için enerjinin harekete geçirilmesi (değişim adımı 5) • Başkalarının harekete geçmesi için güçlendirilmesi (değişim adımı 6) • Değişimle ilgili bilgi ve becerilerin geliştirilmesi ve teşvik edilmesi (değişim adımı 7) • Kısa vadeli kazanımların belirlenmesi ve bunların değişimin ilerlemesini güçlendirmek için kullanılması (değişim adımı 8) • Değişim sürecinin izlenmesi ve güçlendirilmesi (değişim adımı 9) • Değişimin şirket kültüründe, uygulamalarda ve yönetim faaliyetlerinde kurumsallaştırılması (değişim adımı 10).

Sürdürülebilir İş Modelleri

Uyarlanabilir yönetim, bilimsel ilkelere dayanan bir yönetim biçimidir ve çoğu zaman en uygun hareket tarzını belirlemek için yeterli bilgiye sahip olunmadığını kabul eder. Bu yaklaşımı benimseyen yöneticiler, çevresel sorunları ele alma çabalarının gelecekteki belirsizliği azaltmayı da hedeflemesi gerektiğini savunur. Bu yaklaşım, alınan yanlış kararların düzeltilmesine de olanak tanımaktadır. Uyarlanabilir yönetim, deneysel yönetimin bir şeklidir; alçakgönüllülüğü vurgular ve yalnızca uzman bilgisine dayanmaz; bunun yerine siyasi katılımı ve sosyal öğrenmeyi de

içerir. Uzmanların daha geniş bir demokratik süreç içerisinde eğitimci ve kolaylaştırıcı rollerini üstlenmelerini gerektirmektedir (Norton, 2005: 12).

Sürdürülebilir kalkınma, "kaynakların ve çevrenin bugünkü kullanımının gelecekteki kullanımlarını tehlikeye atmamasını sağlayan kalkınma" ("Sustainable Development" Glossary Business Terms and Concepts, s. 97) biçimidir. Rosen ve Kishawy (2012), sürdürülebilirliğin insan faaliyetleri için giderek artan bir gereklilik olmasının, sürdürülebilir kalkınmayı da ilerlemenin önemli bir hedefi hâline getirdiğine dikkat çekmektedir. Sürdürülebilir kalkınma, bu süreçte sosyal, ekonomik ve çevresel konuların birlikte ve kapsamlı bir şekilde ele alınmasını gerektirmektedir. Sürdürülebilirlik ve çevresel yönetimin gelecekte üretim ve tasarımda giderek daha önemli faktörler hâline gelmesi beklenmektedir. Sürdürülebilirliğe öncelik veren ve şirketlerinde bir sürdürülebilirlik kültürü geliştiren tasarımcıların ve karar alıcıların, üretim süreçlerini iyileştirmede başarıya ulaşma olasılığı daha yüksektir. Sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması genellikle teknoloji, mühendislik, ekonomi, çevrenin korunması, kamu sağlığı ve refahı, toplumsal beklentiler ve hükümet stratejileri, prosedürleri ve politikaları gibi çeşitli unsurları kapsayan zor ve karmaşık bir çabayı gerektirmektedir. Sürdürülebilir üretime ulaşmak için ekonomik ve çevresel hedefleri etkili bir şekilde yönetmek ve birleştirmek; aynı zamanda destekleyici politikalar ve uygulamalar geliştirmek gerekmektedir. Üretimde sürdürülebilirliğin artırılabilmesi için yöneticilerin, sürdürülebilir üretime ilişkin anlamlı, tutarlı ve esnek bilgilere erişebilmesi ve bunları etkin biçimde kullanabilmesi gerekir (Rosen & Kishawy, 2012: 155).

Sürdürülebilir kalkınma, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama becerisinden ödün vermeden, mevcut gereksinimleri etkin bir şekilde karşılayan ekonomik, çevresel ve sosyal bir ilerlemeye işaret etmektedir. İşletmeler bu konuda önemli

bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte, sürdürülebilir büyümeye yönelik ilerlemenin yavaş olması, kuruluşların stratejik ve etkili bir şekilde faaliyet göstermelerini sağlayacak daha açık talimatlara olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Baumgartner ve Rauter tarafından yapılan kuramsal bir çalışma, sürdürülebilirliğe odaklanarak stratejik yönetimin üç ayrı ancak birbiriyle ilişkili yönü arasında bir bağlantı kurmayı amaçlamaktadır. Bu üç boyut: "strateji süreci, strateji içeriği ve strateji bağlamı"dır (2016: 81). Buradaki temel amaç, sürdürülebilirlik kaygılarının kurumsal operasyonlara ve stratejilere dahil edilmesini sağlamaktır.

Jarvis ve Palmes (2018: 47-48), bir kuruluşun sürekli iyileştirilmesinde ve sürdürülebilirliğinde rol oynayan bileşenleri şu şekilde belirtmektedir:

- Marka yönetimi- Markayı geliştirme ve güçlendirme sürecidir. Marka yönetimi, maliyet, müşteri memnuniyeti, müşteri deneyimi, şirket itibarı, çalışan memnuniyeti ve şirketin genel refahını oluşturan; tüketicilerden, çalışanlardan ve ilgili taraflardan olumlu puan almaya katkıda bulunan diğer özellikleri içermektedir. Markaya zarar verebilecek riskleri değerlendirmek ister küçük ister büyük olsun, her şirketin özel önem verdiği bir görevdir. Bu nedenle birçok şirket, çeşitli medya kanallarında şirket markasını olumsuz etkileyebilecek unsurlar olup olmadığını öğrenmek için sosyal medyayı sürekli olarak izlemektedir. Dolayısıyla, olumsuz haberleri engellemek ve sosyal medya aracılığıyla olumsuz izlenim oluşumundan kaçınmak için özel önlemler alınması gerekmektedir.
- İletişim- Şirketle ilgili güncel konuların ele alınması ve şirket genelinde etkili iletişim, iç ve dış paydaşlar

üzerinde önemli rol oynamaktadır. ISO 9001, bu paydaşları "ilgili taraflar" olarak adlandırmaktadır.

- İşe alma- Belirli bir işin üstesinden gelebilecek niteliklere sahip, doğru kişilerin işe alınmasının yanı sıra bu kişilerin şirket kültürü ile yerleşik politika, süreç ve prosedürler hakkında genel bir bilgi edinebilmelerinin de sağlanması gerekmektedir.

- Eğitim- Çalışanların mesleki gelişimi için eğitim vazgeçilmez bir unsurdur ve şirketlerin dersler, seminerler ve sektör derneklerine katılım yoluyla sürekli öğrenmeyi teşvik etmesi beklenmektedir. Bunun için düzenli bir bilgi yönetimi stratejisinin uygulamaya konulması ve eğitime belirli bir bütçe ayrılması gerekmektedir. Eğitim, personelin müşteri gereksinimlerini anlamasını ve bunları doğru şekilde önceliklendirmesini sağlayacaktır. Bununla birlikte, bireylerin edindikleri becerileri yetkin bir şekilde kullanabilecekleri projelerde görevlendirilmesi de önem taşımaktadır.

Sürdürülebilirlik Eğitimi

Tavanti ve Davis (2017), öğretim yöntemleri hakkında süren tartışmalara rağmen yetkinlik geliştirme ile sürdürülebilirlik yönetimi eğitiminin önemi konusunda genel bir fikir birliği bulunması gerektiğini vurgulamakta; yaygın olarak kullanılan çerçevelerin ve temel becerilerin öğrencilerin nesnel biçimde değerlendirilmesine yardımcı olacağını belirtmektedir. Sürdürülebilirlik alanındaki gelişmeler, yeni ya da revize edilmiş müfredatların oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, öğrenciler için belirli bilgi ve becerilerin tanımlanması ve öğrenme hedeflerinin açık biçimde ortaya konması gereklidir. Yükseköğretim

kurumlarının, toplumlarında olumlu etki yaratma kapasitesine sahip liderler yetiştirmek üzere iş birliği yapması da önem taşımaktadır. İşletme ve yönetim programlarının, öğrencilere değişim ve vicdan temelli liderlik değerleri ile yetkinliklerini kazandırmayı hedeflemesi gerekir. Toplumsal sorunları ele almak ve toplumsal iyileşme için sosyal inovasyon çözümleri geliştirmek önemlidir. Nitekim işletme eğitiminin temel amacı, sürdürülebilir toplumsal etkiyi mümkün kılacak bilinçli liderler yetiştirmek olmalıdır. Bu doğrultuda işletme programları, küresel refaha katkıda bulunma görevini üstlenmeli ve çeşitliliği kapsayıcı biçimde ele almalıdır.

Sürdürülebilirlik bağlamında sosyal medyada bilgi yönetimi için sistematik bir yöntem önermek ve sosyal medyanın bu yönetimin temel süreçlerinde, özellikle Z kuşağı açısından, etkin işlev görüp görmediğini belirlemek amacıyla Pabian ve Pabian (2023) tarafından bir çalışma yürütülmüştür. Çalışma, genç bireylerin sosyal medya platformlarında çevreyle ilgili içeriklerle karşılaşma olasılıklarının daha yüksek; buna karşılık sosyal konulara ilişkin içeriklerle karşılaşma olasılıklarının daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Sosyal medya, bireylerin sürdürülebilirlik konularına yönelik ilgisini teşvik etmektedir. Gençler, sosyal medyada paylaşılan sürdürülebilirlik içeriklerinin anlaşılır, kolayca özümsenebilir ve aşırı ayrıntıyla yüklenmemiş olmasını beklemektedir. Sunulan içeriğin doğruluğu ile dikkat çekici başlıklar ve ilgi çekici görseller büyük önem taşımaktadır. Araştırmaya göre, sosyal medyada yer alan içerikler genç bireyleri sürdürülebilirliğe ilgi duymaya, bunu önemli ve gerekli olarak algılamaya motive etmektedir. Bu bağlamda sürdürülebilirlik konularına artan ilgi, genç bireyleri bu alandaki anlayışlarını daha derinlemesine incelemeye sevk etmektedir. Dolayısıyla, konuya ilişkin sosyal medya içeriklerinin çekiciliğinin ve estetik niteliğinin artırılması önemlidir. Sürdürülebilirlik mesajları, aktörler, sanatçılar, film yapımcıları ve ünlüler gibi önde gelen isimler tarafından iletildiğinde çok daha

büyük bir etki oluşturmaktadır. Bu unsurlar, genç bireylerin sürdürülebilirlik hakkındaki bilgileri ailelerine, akranlarına ve tanıdıklarına yayma eğilimini güçlendirmektedir.

Bu çerçevede "Çöp Etiketi" kampanyası örnek olarak verilebilir. Kampanyanın amacı, çevreyi koruma çabalarının öncesi ve sonrasını gösteren fotoğrafların dünya çapındaki internet kullanıcılarıyla paylaşılmasıdır. Bir fotoğraf çöplerle dolu bir alanı gösterirken, diğeri aynı yerin temizlendikten sonraki hâlini göstermektedir. Bu araştırma kapsamında uygulanan anketin bulgularına göre, genç bireyler sürdürülebilirlik anlayışlarını günlük etkinliklerine tutarlı biçimde uygulayamamaktadır. Pek çok kişi, sosyal medyada yaygın biçimde dolaşıma giren, çevre karşıtı ya da antisosyal eylemlerin yol açtığı felaket gibi aşırı durumlar karşısında harekete geçmektedir. Genç bireyleri çevre dostu ve toplumsal açıdan faydalı faaliyetlere katılmaya teşvik etmek ve katılımlarını sürdürmek için sosyal medyada daha fazla girişime ihtiyaç olduğu açıktır.

Baumgartner ve Rauter (2016), kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminin işletmeler, toplum ve çevre için değer yaratma kapasitesini incelemek üzere "Sürdürülebilir Stratejik Yönetimin Toplumsal Değeri", "Sürdürülebilir Stratejik Yönetimin İş Değeri" ve "Sürdürülebilir Bir Örgütün Oluşturulması ve Geliştirilmesi" (s. 90) başlıkları altında on altı önerme geliştirmiştir:

- Sürdürülebilir stratejik yönetimin toplumsal değeri- içerik boyutu

  Önerme 1a. Çevresel ve sosyal konuların stratejik yönetimin içerik boyutuna entegre edilmesi, toplumsal değer yaratmanın ön koşuludur.

  Önerme 1b. Kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminin toplumsal değerini ölçebilmek için sürdürülebilir kalkınmanın operasyonelleştirilmesinin test edilebilir

olması gerekir. Stratejik Sürdürülebilir Kalkınma Çerçevesi bu tür bir operasyonelleştirme sunmaktadır.

Önerme 1c. Bir kurumun sürdürülebilirlik performansı kurumsal faaliyetlere dayanır. Bu faaliyetlerin toplum ve doğa üzerindeki etkilerinin ne ölçüde uygun ve tolere edilebilir olduğu ise sosyo-kültürel ve ekonomik koşullardan da etkilenmektedir.

Önerme 1d. İş faaliyetlerinin etkisini değerlendirirken, sürdürülebilirliğin birinci ve ikinci derece düzeylerinin her ikisini de dikkate almak gerekir. Birinci derece düzeyler dar verimlilik konularıyla ilgiliyken, ikinci derece düzeyler daha geniştir ve sistemik etkinlikle yakından ilişkilidir.

- Sürdürülebilir stratejik yönetimin iş değeri- bağlam boyutu

Önerme 2'a. Dar anlamda kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminin ekonomik faydası, azalan maliyetler veya artan gelirlere dayanır.

Önerme 2b. Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına başlanırken, şirket faaliyetlerinin meşruiyet ve kabul edilebilirliğine ilişkin kamu ve paydaş algılarının iyileştirilmesi ekonomik fayda sağlayabilir.

Önerme 2c. Kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminin ekonomik faydası, daha geniş anlamda, artan inovasyona dayanabilir.

Önerme 2d. Kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminin ekonomik faydası, daha geniş anlamda, artan pazar farklılaşmasına dayanabilir.

- Önerme 2'e. Klasik ürün satışına dayalı iş modellerinden ürün-hizmet sistemlerine geçiş, bir ürünün olumsuz çevresel ve sosyal etkilerini önemli ölçüde azaltabilir.
- Önerme 2f. Kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminin ekonomik faydası, daha geniş anlamda, yeni iş modellerinin geliştirilmesine dayanabilir.

- Sürdürülebilir bir örgütün oluşturulması ve geliştirilmesi-süreç boyutu

Önerme 3a. Kurum kültürü, sürdürülebilir bir kuruma doğru gelişimde gerekli olan farklı adımlar üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Bir kurumda sürdürülebilirlik bilinci ne kadar yüksekse, sürdürülebilir kalkınma doğrultusunda benimsenen hedef ve stratejiler de o kadar iddialı olacaktır.

Önerme 3b. Kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminde kısa ve uzun vadeli hedeflerin tanımlanması, elde edilecek toplumsal ve iş değerlerinin netleştirilmesini gerektirir.

Önerme 3c. Bir kurumsal sürdürülebilirlik stratejisi, hedeflerini örgütsel yetkinliklerle, farklı birimlerin sorumluluklarıyla ve coğrafi ile zamansal sistem sınırlarıyla eşleştirir.

Önerme 3d. Kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi, sürdürülebilir kalkınma ile ilgili zorlukları ele almak için karşılıklı öğrenme süreçlerini kolaylaştırmalıdır. Bu öğrenme süreçleri, tüm kurumsal birimler ve yönetim kademeleri içinde ve arasında işleyen geri bildirim döngülerine dayanır.

Önerme 3e. Sürdürülebilir bir örgüt geliştirmek, sürdürülebilirlik konularının operasyonel yönetim düzeyine entegre edilmesini ve tüm faaliyet, rutin ve süreçler açısından uygunluğunun değerlendirilmesini gerektirir.

Önerme 3f. Ekonomik, çevresel ve toplumsal hedeflerle ilgili ödünleşimler ve kazan-kaybet durumlarıyla başa çıkabilmek için karar vericilerin verdikleri kararların şirket, toplum ve doğal çevre üzerindeki hem kısa hem de uzun vadeli etkilerini göz önünde bulundurmaları gerekir.

Toplam Kalite Yönetimi ve Kurumsal Sürdürülebilirlik

Toplam kalite yönetimi ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki yapısal ilişkiyi belirlemede yenilik kapasitesinin rolünü inceleyen Hudnurkar & ark., (2023: 1860, 1877–1878), toplam kalite yönetimini; ürün kalite kontrolü, süreç kontrolü, tedarikçi kalite yönetimi ve müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi bağlamında değerlendirmiştir. Toplam kalite yönetimi ile müşteri memnuniyeti arasında; çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik boyutlarını kapsayan net bir ilişki saptanmıştır. Toplam kalite yönetimi, entelektüel sermayenin öncül bir etkeni olarak konumlandırılmaktadır. Toplam kalite yönetimi ile sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik arasındaki bağlantı, entelektüel sermayeden kısmen etkilenmektedir. Toplam kalite yönetimi, entelektüel sermayeyi etkin biçimde geliştirerek örgütlerin, toplumun ve çevrenin sürdürülebilirliğine katkıda bulunmaktadır. Bu durum özellikle imalat sektöründeki mikro, küçük ve orta ölçekli işletmelerde belirgindir.

Çalışmanın bulgularına göre, yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak toplam kalite yönetimi, entelektüel sermaye ve müşteri

memnuniyeti arasındaki bağlantı doğrulanmıştır. Toplam kalite yönetimi, entelektüel sermaye ve kurumsal sürdürülebilirlikle ilişkili olmakla birlikte, entelektüel sermayenin toplam kalite yönetimi ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiye etkisi net biçimde gözlemlenmemiştir. Bununla birlikte, müşteri memnuniyetinin çevresel ve sosyal boyutları öne çıkmaktadır.

Rendtorff'a göre (2019: 52, 220), Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nin, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve paydaş yönetiminin güvenilirliğini tesis etmeye yönelik yeni bir çerçeve sunduğu söylenebilir. Daha açık bir ifadeyle şirketler, sürdürülebilir kalkınma yönetimini paydaş yönetimi uygulamalarına dâhil ederek iş etiği ve KSS alanlarında güvenilirlik oluşturmaya çalışmaktadır. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, sürdürülebilirlik yönetimi için geniş bir çerçeve işlevi görmektedir. Bu nedenle, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri tarafından belirlenen norm ve standartlara bağlı kalmak, yöneticilerin çevreye daha duyarlı olmaları ve toplumsal olarak sürdürülebilir bir yaklaşımı benimsemeleri açısından önem taşımaktadır.

Sürdürülebilir kalkınmada KSS ve iş etiğinin yeniden ele alınması, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nin özel şirketlerin ve kamu kuruluşlarının yönetimine dâhil edilmesini gerektirmektedir. Bu sürdürülebilirlik vizyonu, yeni bir çevresel, ekolojik ve döngüsel ekonomiye geçiş için ahlaki bir yükümlülük olarak sorumluluk ilkesiyle bağdaşmaktadır. Bu bağlamda, sorumlu yönetim ve iyi kurumsal vatandaşlık; Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nin insanların refahı, gezegenin korunması ve kâr elde edilmesinin yanı sıra barış ve ortaklıkların teşvik edilmesi gibi boyutlarını da kapsamaktadır.

Şirketlerin KSS uygulamalarının marka yönetimi üzerindeki rolünü ve bu uygulamaların şirketlerde nasıl hayata geçirildiğini ve nasıl algılandığını incelemek amacıyla İçkale (2019) tarafından bir çalışma gerçekleştirilmiştir. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde

işlem gören ve kurumsal sürdürülebilirlik performansı yüksek olan 11 şirketle yarı yapılandırılmış soru formu aracılığıyla yüz yüze derinlemesine görüşmeler yapılmış; ayrıca şirketlerin internet siteleri ve sürdürülebilirlik raporları incelenerek içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, marka yönetimi ile KSS arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ve KSS çalışmalarının marka yönetimi faaliyetlerinin etkinliğini artırabildiği saptanmıştır.

Araştırma sonuçları ayrıca, danışmanlık alan şirketlerin KSS süreçlerini daha iyi yönettiğini göstermiştir. Uzman danışmanlık almanın KSS çalışmalarına olumlu katkı sağladığı belirlenmiştir. Görüşülen şirketlerde KSS faaliyetlerinin genellikle kurumsal iletişim ve sürdürülebilirlik birimlerinin sorumluluğunda olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra, üst yönetimden oluşan bir KSS komitesinin varlığı, şirketin KSS'yi daha iyi benimsemesine ve yönetmesine yardımcı olmaktadır. Stratejik marka yönetimine sahip şirketlerin daha kapsamlı ve uzun soluklu KSS çalışmaları yürütebildiği; bu çalışmaların marka yönetimi üzerinde olumlu ve çok yönlü etkiler ürettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bouttell & ark., (2022: 1260), çevresel sürdürülebilirlik ile afet yönetimi arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında su seviyeleri konusunu ele almış ve örneklem olarak Kanada'daki Winnipeg kentini seçmiştir. Su seviyeleri, potansiyel felaketlerin göstergesi olduğundan, nehirler ve göller gibi su kütlelerinin yakınında yaşayan bireylerin davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Çevresel sürdürülebilirliği ve afet yönetimini teşvik etmeye yönelik olarak tasarlanan bu araştırma, su seviyelerinin öngörülmesine ilişkin yaklaşımlarının etkinliğini ortaya koymakta; böylece çevresel sürdürülebilirliğin güçlendirilmesine ve afetlerin yönetimine katkı sunmaktadır.

Sürdürülebilirlik yönetimiyle ilgili faaliyetlerin temel hareket noktasının çevre ve enerji yönetimi olması gerektiğini

belirten Ünal (2013), özellikle atık yönetimi ve çevresel duyarlılık bilincinin yerleşmesi konularında somut adımlar atılmasını; çalışanların eğitim düzeyleri ve bilgilerinin artırılmasını, çevre ve enerji konularında kuruluşa yapılacak katkıların diğer çalışanlarla paylaşılması yoluyla motivasyonun desteklenmesini vurgulamaktadır.

Sürdürülebilirliğin Temel İş Stratejilerine Entegrasyonu

Sürdürülebilirlik yönetim planı, kaynak ve enerji tüketen donanım ve sistemlerin etkili ve verimli biçimde kurulması, işletilmesi, bakımı ve yenilenmesi için kapsamlı bir strateji geliştirmeyi amaçlar. Brown ve Hansen (2010: 201, 212), stratejik yönetim planının tesis sahibinin ya da tesisin gereksinimlerine göre uyarlanması gerektiğini; ancak öncelikle, önemli ölçüde kaynak kullanan belirli araç ve sistemlerin iyileştirilmesi, yenilenmesi veya değiştirilmesine öncelik tanınması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu değerlendirmelerde güvenlik norm ve standartlarına bağlılık, işletme maliyetleri, verimlilik ve donanım sistemlerinin yaşı gibi etkenlerin de hesaba katılması gerektiğini belirtmektedirler.

İşletme ve bakım işlevinin; personel becerileri, eğitim gereksinimleri ve bunlarla ilişkili enerji tüketimine etkileri dâhil olacak biçimde incelenmesi önem taşımaktadır. Bu bağlamda, kurum içi personelden yararlanma ile bazı işlerin dışarıdan temin edilmesi arasında karar verilmesi ve buna uygun bir sürdürülebilirlik stratejisinin belirlenmesi gerekmektedir.

Alan uzmanı, kendisini etkileyebilecek operasyonel değişikliklere ve dış etkilere uyum sağlayabilecek esnek bir plan oluşturmalıdır. Planın uyarlanabilir olması ve değişen koşullara hızlı tepki vermeye olanak tanıması, etkinliğini artırır. Sürdürülebilirlik ana planının yılda en az bir kez değerlendirilmesi ve güncellenmesi gereklidir.

Brown ve Hansen'e (2010) göre, bir sürdürülebilirlik ana planı aşağıdaki unsurları kapsamlı biçimde içermelidir:

- Kaynakların mevcut kullanımına ve bunun operasyon ya da misyon açısından sonuçlarına ilişkin bir değerlendirme;
- Enerji ve su tüketen donanım ve sistemlerin envanteri;
- Saat başına hava değişimi (veya cfm/kişi), sıcaklık aralıkları, nem seviyeleri, aydınlatma seviyeleri vb. gibi mevcut ve standart çalışma ayarları;
- Mevcut tüketim düzeyine ve bu tüketime katkıda bulunan doluluk, çalışma süresi ve çalışma saatleri gibi faktörlere ilişkin temel veriler;
- Verimlilik ve maliyet tasarrufu potansiyelinin (kapsam belirleme denetimi) ve enerji, su ile atık azaltımı açısından kuruluşa özgü faydaların ön değerlendirmesi;
- İç mekân hava kalitesi, kirlilik ve emisyonlar gibi çevresel kaygıların değerlendirilmesi;
- Maliyetler, eğilimler ve bulunabilirliği içeren farklı tedarik seçeneklerinin analizi;
- Acil durum hazırlığı ve yedekleme tedbirlerinin değerlendirilmesi (s. 211).

Bu çerçevede, sürdürülebilirliğin üretim kuruluşlarına etkili biçimde entegrasyonu çok sayıda unsura bağlıdır:

- Veri: Salınan kirleticilerin miktarı ve niteliği gibi, değerlendirme yapmak için gerekli özgül ve ayrıntılı verilere ihtiyaç vardır. Bununla birlikte, bu tür bilgilerin elde edilmesi kimi zaman güç, hatta imkânsız olabilir.
- Yönetim ve kültür: Çevre yönetimi faaliyetleri dâhil sürdürülebilirlikle ilgili konular, yönetim tarafından bütüncül biçimde ele alınmak yerine çoğunlukla uzmanlaşmış birimler

tarafından yürütülmektedir. Bu durum, kurum içinde sürdürülebilirlik odaklı bir kültürün oluşmasını engelleyebilir.

- Prosedürler: Karar vericiler ve personel, bir kuruluşun sürdürülebilirlik hedef ve girişimlerini etkili, verimli, tutarlı ve sağlam biçimde uygulamayı sağlayacak süreç ve prosedürler konusunda çoğu zaman yeterince donanımlı değildir. Bunun altında yatan nedenlerden biri, karar alma sürecinde göz önünde bulundurulması gereken etkenlerin sayıca fazla olmasıdır. Sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için çalışanların, karar ve eylemlerinde sürdürülebilirlik sorunlarını etkin biçimde dikkate almaları gerekmektedir (Rosen ve Kishawy, 2012: 161–162).

Çevre sorunlarıyla yerel düzeyde etkili biçimde mücadele edebilmek için sistematik ve bütüncül bir çevre yönetim sistemine ihtiyaç vardır. Bu kapsamda Kılıçer (2017), yerel çevre yönetim sistemi ve çevreye duyarlı bütçeleme sistemi gibi tekniklerin Türkiye'de uygulanmasına yönelik öneriler sunmuştur. Sürdürülebilirlik kavramının tarım, ormanlar ve balıkçılık gibi alanlarda ortaya çıktığı; ancak çoğu zaman yalnızca bir slogan olarak kullanıldığı belirtilmiştir. Yerel düzeyde sürdürülebilirliğe ilişkin çalışmalar, yerel yönetimlerin önemli bir rol oynadığını ve çevre sorunlarıyla etkin biçimde mücadele edebileceklerine dair bir fikir birliği bulunduğunu ortaya koymuştur. Çevreye duyarlı bütçeleme sistemi, doğal kaynakların değerlendirilmesine ve kontrol edilmesine imkân tanıyarak yerel çevresel sürdürülebilirliği desteklemektedir. Ayrıca belediyelerin çevre konusunda şeffaf, halka açık ve toplumla bütünleşik bir yönetim benimsemesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Ali & ark., (2023) tarafından çevresel sürdürülebilirliği belirleyen etkenler bağlamında küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik gerçekleştirilen bir çalışmada, KOBİ'lerin çevresel

sürdürülebilirlik performansını artırmak için kirlilik önleme stratejilerinin benimsenmesi, çevre yönetimi muhasebesi uygulamalarının dâhil edilmesi ve çevresel proaktivitenin teşvik edilmesinin önemi vurgulanmaktadır. Pakistan'daki KOBİ'lerde çalışan 308 kişiye uygulanan anket sonuçları, çevresel proaktivitenin çevre yönetimi muhasebesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Çalışma, işletmelerin çevresel etmenleri operasyonlarına dâhil etmeleri ve çevresel faaliyetleri teşvik etmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgulara göre küçük ve orta ölçekli işletmelerin çevre üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak ve sürdürülebilirliklerini iyileştirmek için proaktif kirlilik kontrol girişimlerine öncelik vermeleri gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Kuruluşlar ve Paydaşları Arasındaki İletişimin İlkeleri

Sivil toplum kuruluşları (STK'lar), 1990'ların ortalarından itibaren çevre gündemini daha geniş ve zorlu bir sürdürülebilir kalkınma gündemini kapsayacak şekilde genişletmeye başlamıştır. Çevre gündemi sürdürülebilirliğin üçlü bilanço yaklaşımını da içerecek biçimde genişledikçe, sanayinin etkili çözümler üretmede oynayabileceği ve oynaması gereken önemli rolün birçok STK tarafından kabul edilmeye başladığını belirten Elkington (1998: 40–41), giderek artan sayıda işletmenin çatışmaya girmeksizin STK'larla daha verimli ortaklıklar kurmaya yöneldiğini vurgulamaktadır. Bununla birlikte Elkington, bu hareketlerin ortak bir paydada kesişmesinin yeni iş birliği türleri için fırsatlar yaratırken aynı zamanda bir kaygıyı da beraberinde getirdiğini ileri sürmektedir. Mevcut eğilimlerin sürmesi hâlinde, belirli şirketler ya da sektörlerle birlikte çalışmaya istekli ve bu alanlara yatırım yapabilecek güvenilir STK'ların sayısının azalabileceği öngörülmektedir. Bu nedenle, belli başlı STK'larla stratejik ittifaklar kurma konusunda öncülük eden şirketlerin rakiplerine karşı güçlü bir "ilk hamle" avantajı elde edebileceği söylenebilir.

Perakendeciler, tedarik zinciri boyunca -özellikle üreticiler ile tüketiciler arasında- çok sayıda paydaşın sürdürülebilirlik uygulamalarına dâhil edilmesinden sorumludur. COVID-19 pandemisi süresince perakende sektörünün operasyonlarında önemli değişiklikler gözlenmiştir. Bu değişimlere; lojistik süreçlerin yeniden düzenlenmesi, daha güvenli paketleme uygulamaları, mağazalarda ek güvenlik önlemleri, çevrimiçi platformlara geçiş ve tüketici memnuniyetini artırma ile müşteri hizmetlerini iyileştirme çabaları örnek verilebilir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik yönetimi ve tüketici memnuniyetinin sağlanmasına ilişkin süreç hız kazanmıştır. Bu bağlamda, pandeminin etkilerine bağlı olarak perakende zincirlerinde sürdürülebilirlik iletişiminin incelenmesi önem kazanmıştır.

Haldma & ark., (2021) tarafından yürütülen bir araştırma, COVID-19 pandemisi sırasında perakende zincirlerinin sürdürülebilirliği yönetmede kullandıkları iletişim stratejilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Perakendecilerin değer zincirindeki kritik rolü, ekonomik önemleri ve çevresel etkileri göz önüne alındığında, bu zorlu koşullarda iletişim kalıplarını nasıl uyarladıklarının anlaşılması önem taşımaktadır. Bu amaçla, özellikle COVID-19'un etkisine odaklanan bir web tarama yöntemi kullanılarak içerik analizleri yapılmış ve sürdürülebilirlik iletişimindeki kalıplar belirlenmiştir. Çalışma, her ülkenin özgül koşullarını vurgulayarak Estonya, Almanya ve Litvanya'daki perakende pazarlarını kapsamlı biçimde ele almaktadır. İncelenen kamuya açık bültenlerde perakendecilerin sürdürülebilirlik iletişimine ilişkin temel kaygılar ayrıntılı biçimde değerlendirilmiştir. Araştırma, çevrimiçi yayımlanan haberlerin analizine dayanarak sürdürülebilirlik yönetimindeki eğilim ve stratejileri ortaya koyması ve pandemi döneminde üye işyerlerinin sürdürülebilirliğe ilişkin iletişim uygulamalarını incelemesi bakımından önemli bir katkı sunmaktadır. İncelenen ülkelerdeki en

büyük perakende zincirlerinin sürdürülebilirlik iletişiminin başlıca özellikleri, paydaşlara odaklanma ve bilinçli şirket politikasıdır.

Beşinci sürdürülebilirlik devrimi, ortaklıklara odaklanmakta ve sürdürülebilir girişim için aşağıdaki unsurların anlaşılmasını ve kullanılmasını gerektirmektedir (Stan & ark., 2023):

- Rakiplerin ve ortaklıkların rolü hem küresel sürdürülebilirlik gündeminin geliştirilmesinde hem de belirli şirketlerin ve endüstri sektörlerinin üçlü bilanço stratejilerinde belirleyici olacaktır. Giderek daha fazla sayıda şirket ve STK, devlet–sanayi–STK ortaklıklarına yönelecektir.
- Kazanılmış sadakat geleceğin temel dinamiğidir. Şirketler, potansiyel ve mevcut rakipler ile ortaklar tarafından derinlemesine sorgulanmaya hazır olmalıdır. Bu meydan okumalar, bu tür ilişkilerin değerinin önemli bir parçası olacak; tıpkı hayatın diğer alanlarında olduğu gibi ortakların seçimi kritik rol oynayacaktır.
- Güven inşa etmek, sosyal sermaye yaratımı açısından yapılabilecek en hayati yatırımlardandır. Bununla birlikte, kötü inşa edilmiş ilişkilerin tuzaklara dönüşebileceği, bir veya daha fazla ortağın iş yapma kapasitesini kısıtlayabileceği ve güveni zedeleyebileceği unutulmamalıdır (ss. 50–51).

Program, bütçe ve kalite yönetimini vurgulayan geleneksel proje yönetimi çerçevesinin öngörü ve gözetimi önceledigini belirten Schipper & ark., (2012), sürdürülebilirliğin dâhil edilmesinin, yalnızca süreç ve sonuçlara odaklanan geleneksel yaklaşımın ötesine geçerek uyarlanabilirliği, karmaşıklığı ve büyüme potansiyelini vurgulayan bir yönelimi gerektirdiğini savunmaktadır. Ancak sürdürülebilirliği dâhil edebilmek için proje yöneticilerinin sürdürülebilir kalkınma alanındaki yetkinliklerini geliştirmeleri ve kendilerini paydaşlarla iş birliği yapan eş düzeyli aktörler olarak konumlandırmaları gerekir. Bu paradigma

değişiminde, projede değişimin hayata geçirilmesi ile etik ve şeffaflığın temel yol gösterici ilkeler olarak benimsenmesi proje yöneticisinin sorumluluğundadır. Proje yönetimi, paydaşları yalnızca kontrol etmek yerine, hem kurum hem de toplum yararına sürdürülebilir kalkınmaya aktif biçimde dâhil etmeye odaklanmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma ile projeler arasındaki bağ düşünüldüğünde, proje yöneticilerinin toplumda sürdürülebilir kalkınmanın teşvik edilmesine etkin katkı sunmaları beklenmektedir (s. 95).

Şekil 3. *Sürdürülebilir Proje Yönetimindeki Üç Değişim*

Kaynak: Schipper & ark., 2012: 95

Sürdürülebilir proje yönetimi; iş stratejilerini etkin biçimde uygulamak, stratejik hedefleri operasyonel hedeflere dönüştürmek ve sürdürülebilir kalkınma ile iş hedeflerine ulaşmak amacıyla geliştirilmekte ve uygulanmaktadır. Toljaga-Nikolić (2023: 247), sürdürülebilirlik ilkelerinin proje yönetimine dâhil edilmesinin projenin başarısına ne ölçüde katkı sunduğunun; bu entegrasyonu kolaylaştıran yöntemler, araçlar ve tekniklerin; ayrıca yöneticilerin

etkili sürdürülebilir proje yönetimi için sahip olması gereken temel yetkinliklerin incelenmesinin önemini vurgulamaktadır. Sürdürülebilir uygulamalarla yönetilen bir projenin, müşterinin ve diğer paydaşların beklentilerini karşılaması beklenir. Dolayısıyla, kuruluşun kâr hedeflerinin karşılanmasının yanı sıra toplum refahı ve çevrenin korunması üzerinde de olumlu etki yaratılacaktır. Döngüsel ekonomi perspektifiyle, kaynakların akışını anlamak ve yenilikçi yaklaşımlar ile çözümler yoluyla verimliliği en üst düzeye çıkarmak önem kazanır. Sürdürülebilir bir kuruluş, operasyonlarının, eylemlerinin ve sonuçlarının paydaşlar, toplum ve çevre üzerindeki etkisinin sorumluluğunu üstlenir.

Toljaga-Nikolić (2023: 243-244), sürdürülebilir proje yönetiminin proje başarısı üzerindeki etkisini belirleyip analiz etmenin yanı sıra, bir örgüt ve toplum için değer yaratılmasına yönelik kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçeve, sürdürülebilirlik ile proje yönetimini ilişkilendirmeyi amaçlar. Analiz, sürdürülebilirlik fikrinin proje yönetimine dâhil edilmesinin, sürdürülebilirliğin sosyal, çevresel ve ekonomik olmak üzere üç boyutunu da kapsadığı varsayımına dayanır. Buna göre, kaynak kullanımını optimize eden ve atık oluşumu ile kirliliği en aza indiren geliştirilmiş proje tasarımları yoluyla döngüsel ekonominin uygulanma potansiyeli vurgulanmaktadır. Döngüsel ekonomi; enerji, doğal kaynaklar ve malzemeler hakkında kararlar alınırken kaynak israfını engellemeyi ve geri kazanımı en üst düzeye çıkarmayı amaçlar. Sosyal, çevresel ve ekonomik boyutların entegrasyonu yoluyla, sürdürülebilir proje yönetimine özgü uygulamaların, araçların, tekniklerin ve becerilerin proje yönetiminin her aşamasına dâhil edilmesi gerekir. Bu yaklaşım, paydaş beklentilerinin karşılanmasını, projenin başarısını ve böylece hem örgüt hem de toplum için değer yaratılmasını sağlar. Çabaların sürdürülebilir kalkınma ve döngüsel ekonomi ilkeleriyle

uyumlandırılması, uzun vadeli avantajların elde edilmesine ve gelecek nesiller için kaynakların korunmasına katkı sunacaktır.

Toljaga-Nikolić (2022'den akt. Toljaga-Nikolić, 2023), bir proje yöneticisinin ele aldığı projenin başarı olasılığını artırmak üzere mevcut göstergeleri analiz ederken, seçerken ve düzenlerken dikkate alması gereken noktaları şu şekilde sıralamaktadır:

- Sosyal boyut:
    a. İşyerinde sağlık ve güvenlik
    b. Eşitlik ve insan hakları
    c. Etik davranış
    d. Paydaş memnuniyeti
    e. Toplumun ve yerel topluluğun refahı
- Ekolojik boyut:
    a. Sera gazı emisyonları
    b. Ulaşım
    c. Yenilenebilir kaynaklardan enerji kullanımı
    d. Yenilenebilir kaynakların kullanımı
    e. Çevresel sertifikasyon ve çevre standartları
    f. Proje çıktısı birimi başına atık miktarı ve atık yönetimi
- Ekonomik boyut:
    a. Gelir, kâr, yatırım getirisi
    b. Üretkenlik
    c. Enerji tüketimine ilişkin maliyetler
    d. Yenilenebilir girdilerin kullanım maliyetleri
    e. Çevre teknolojisine yatırım

f. Atık yönetimi maliyetleri

g. Geri dönüşümden elde edilen ek gelir (s. 252)

Kuzey İngiltere'de az tercih edilen bölgelerdeki çiftlik işletmelerine yönelik olarak Ogawa & ark., (2023) tarafından sürdürülebilirliğin üç boyutu arasındaki ilişkiyi ve paydaş yönetiminin sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen niceliksel çalışma, paydaş yönetiminin çiftliklerin sürdürülebilirliğini belirlemede çok önemli bir rol oynadığını göstermiştir. Öte yandan, paydaş yönetiminin sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinin ilgili paydaş türüne bağlı olduğu da saptanmıştır. Örneğin, çiftçilerin kendi grupları ve uzmanlarla bağlantılarını güçlendirme çabalarının çevresel sürdürülebilirlikte bir iyileşmeye yol açtığı ortaya konulmuştur. Buna karşılık, aile içi karar alma rollerini güçlendirme arayışının çevresel sürdürülebilirlikte bir düşüşe yol açtığı; ancak sosyal sürdürülebilirlik üzerinde olumlu etki yarattığı belirlenmiştir. Bu nedenle, sürdürülebilir tarıma ulaşma çabaları, çiftçiler ile paydaşları arasında verimli bağlantıların kurulmasını kolaylaştıracak politika desteğinin tasarlanmasını ve uygulanmasını gerektirmektedir.

Proje sürdürülebilirliğinin yönetimi için bir araştırma modeli ortaya koymak ve proje sürdürülebilirlik yönetimi ile proje başarısı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Carvalho ve Rabechini (2017: 1120) tarafından 8 sektörde ve 2 ülkede 222 projeyi kapsayan saha çalışmasına dayanan bulgular, proje sürdürülebilirlik yönetimi ile proje performansı arasında güçlü ve pozitif bir korelasyon bulunduğunu; buna karşılık olumsuz sosyal ve çevresel etkilerde azalma gözlendiğini ortaya koymuştur.

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Üst Yönetim için Etkili Stratejiler

Sürdürülebilirlik politikalarını uygulama ve süreçleri yönetme yaklaşımı kuruluşlar arasında farklılık gösterse de, genel olarak belirli hedeflere öncelik verilmektedir. Ele alınan konular arasında sürdürülebilir operasyon hedefleri, iç ve dış paydaşlar, entegre sistemler, yönetimsel engeller, çağdaş tasarım düşüncesi, iş sonuçları, yenilik fırsatları, sürekli iyileştirme, öğrenme ve gelişim, kurumsal raporlama, stratejik ve taktiksel seçim ile ekonomik, çevresel ve sosyal etki yer almaktadır (Madu ve Kuei, 2012: 15, 17, 20).

Sürdürülebilir liderliği teşvik etmek ve desteklemek için bir tasarım sisteminin oluşturulması önem taşır. Zira etkin bir operasyon sistemi; ekonomik büyümeye, çevrenin korunmasına ve sosyal adaletin güçlendirilmesine katkıda bulunabilir. Bu hedeflere ulaşmak için kuruluşların dikkatlerini ve kaynaklarını sürdürülebilirliği teşvik eden tasarım sistemleri oluşturmaya odaklaması gerekir. Başlangıçtan itibaren doğru stratejik envanterin ve uygulama planının seçilmesi, bir kuruluşun rekabet avantajını ve konumunu iyileştirmesine yardımcı olacaktır.

Tasarımcılar ve sürdürülebilirlik yöneticileri, iş sistemlerinin, doğal sistemlerin ve sosyal sistemlerin gerektirdiği talepleri karşılamaya öncelik vermelidir. Bu noktada, tasarım sorun alanını açık biçimde tanımlamak, etkili çözümleri belirlemek ve bu çözümleri kasıtlı şekilde uygulamak için kapsamlı stratejiler geliştirilmesi önem kazanır.

Bu kapsamda üst yönetimin atması gereken temel adımlar şunlardır: (1) sürdürülebilirliğin temel boyutlarını ve bunların yönetim ile politika açısından yarattığı zorlukları belirlemek, (2) dönüşüm sürecini kavramak, (3) sürdürülebilir yönetimin uygulanmasında rol oynayan koşulları, müdahaleleri, mekanizmaları

ve sonuçları incelemek ve (4) kurumu başarılı biçimde dönüştürmek ve geleceğe taşımak için sürdürülebilirlik stratejilerini etkin şekilde uygulamak (Madu ve Kuei, 2012: 20).

Operasyonel düzeylerde sağlam altyapıların kurulması gibi temel konuları kavrayabilmeleri için çağdaş tasarımcıların sosyal medya konusunda da eğitim almaları gerekmektedir. Sürdürülebilir tasarıma öncelik verilmesi, süreç değişikliklerinin uygulanması, çıktıların değerlendirilmesi ve tekniklerin iyileştirilmesi gibi konulara özellikle dikkat edilmelidir. Sistem tasarımı, bir kuruluşun sürdürülebilirliğe geçiş sürecinde büyük önem taşımaktadır.

Dönüşümcü Liderlik ve Sürdürülebilirlik Bağlamında Radikal İnovasyon

Liderler ve yöneticiler, yaratıcı ve yenilikçi bir kültürün, gerçek bilgi edinimi ve paylaşımı ile lider-izleyici işbirliği aracılığıyla kuruluş içinde inşa edildiğini fark etmiştir. Ayrıca, endüstride politika yapıcılar ve uygulayıcılar, küresel iş piyasasının sürdürülebilirliğini desteklemek ve radikal inovasyonu teşvik etmek amacıyla, firma paydaşları arasında inovasyon kültürünü geliştirmeye dönük bilgi yönetimi birimleri oluşturmaktadır (Nabi & ark., 2023: 298). Radikal inovasyon, firmaların rekabet avantajı edinip sürdürmelerine ve yüksek müşteri değeri sunmalarına olanak tanıdığı için kritik bir rol oynamaktadır. Radikal inovasyon, firmanın aşağıdaki yeteneklerine işaret eder (Lei & ark., 2020): (1) Yeni fikirleri geliştirmek ve uygulamak, (2) Yeni ürünler üretmek, (3) Yeni hizmetler sunmak, (4) Yeni süreçler geliştirmek, (5) Yeni teknolojiler geliştirmek, (6) Yeni kurumsal yapıları yeniden tasarlamak, (7) Performansı ve sürdürülebilirliği artırmak için yeni stratejiler ve programlar oluşturmak.

İnsan Kaynakları Geliştirme alanında yayımlanan makaleler üzerinden liderlik, inovasyon ve sürdürülebilirlik gibi araştırma

akımları arasındaki ilişkileri inceleyen Waite (2013), akademik literatürün liderlik-inovasyon ve liderlik-sürdürülebilirlik arasındaki karmaşık ilişkileri desteklediğini göstermiştir. Ana temalar, liderlik rolleri, yönelimleri, uygulamaları ve etkileri ile liderlik kapasitesi oluşturma ve (küresel) liderlik gelişimi etrafında odaklanmıştır. Sürdürülebilirliğe ilişkin öne çıkan temalar arasında küresel zihniyet ve başkalarına yönelik duyarlılık yer almaktadır. Diğer taraftan, hizmetkâr liderlik ön plana çıkarılmıştır. Çalışmada ayrıca, liderliğin inovasyon ve sürdürülebilirlik üzerindeki etkileri, gerekli zihniyet ve yetkinlikler ile inovasyon ve sürdürülebilir uygulamaların nasıl teşvik edileceğini anlamaya yönelik liderlik geliştirme stratejileri tartışılmış; deneyimsel öğrenme, eylem öğrenimi ve hizmet öğrenimi programlarını içeren gelişimsel faaliyetler dikkate alınmıştır. Waite'e göre liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin bu kavramları entegre etmesi için ortak bir zemin sunmaktadır. Böylece kuruluşlar, değişime yönelik direnci aşarak "kazan-kazan" sonuçlar elde edebilecektir.

Madu ve Kuei (2012: 17-19), sürdürülebilirlik çerçevesinde sosyal medyanın uygulanması ve geliştirilmesine yönelik aşamalarda sorulması gereken soruları şu şekilde sıralamaktadır:

- Maliyet, sürdürülebilirlik için ayrılan fonlarla uyumlu mu?
- Sürdürülebilirlik önlemlerini mevcut iş operasyonlarına dahil etmek ekonomik açıdan verimli mi?
- Kuruluş, tedarikçi ağlarıyla birlikte sürdürülebilir operasyonel sistemlere kolayca uyum sağlayabilecek mi?
- Kuruluş ve tedarik ağları için arzu edilen konum nedir?
- Stratejik süreçler, iş süreçleri, sürdürülebilir süreçler ve sürekli iyileştirme süreçleri de dahil olmak üzere kuruluşun süreçlerinin mevcut durumu nedir ve bunlar üçlü bilançoyu nasıl etkilemektedir?

- Sürdürülebilir operasyonlar sistemini kullanmayı öğrenme hızı nedir?
- Avantajları, dezavantajları, potansiyel faydaları ve potansiyel riskleri nelerdir?
- Gelişmekte olan sürdürülebilir ekonomideki mevcut ve gelecekteki önemli modeller nelerdir?
- Arzu edilen hedefe nasıl ulaşılabilir?
- Kuruluşun çevresel kalite (ve sosyal eşitlik) düzeyi nedir? Diğer kuruluşlarla karşılaştırıldığında nasıl bir performans sergilemektedir?
- Başarıyı ölçmek için kullanılan kriterler nelerdir? Kuruluşlar başarıyı nasıl değerlendirmektedir?
- Sürdürülebilir operasyonlar sistemi ne kadar sezgisel ve erişilebilirdir?

COVID-19 salgını, dünya çapındaki tedarik ağlarının kırılganlığını tartışmasız biçimde ortaya koymuştur. Doğal afetler, siyasi çatışmalar ve salgın hastalıklar gibi gelecekte küresel tedarik zincirlerini bozabilecek olayların ortaya çıkma olasılığı giderek daha endişe verici hale gelmiştir.

Hajar ve Saida (2022), sürdürülebilirliği bir sistemin çevresel, sosyal ve ekonomik yönlerini göz önünde bulundurarak ele almaktadır. Dayanıklılık ise, sistemin riskleri öngörme, şoklara dayanma, toparlanma ve yıkıcı olayların ardından uyum sağlama kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik ve dayanıklılığı tedarik zinciri yönetimine dahil eden çağdaş yönetim biçimleri önemli bir avantaj sağlar.

Stan & ark., (2023), sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulayan 220 şirkete uyguladıkları anketle tedarik zinciri yönetiminin kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini

incelemiştir. Bulgular; sürdürülebilir kaynak kullanımı, yeşil tasarım ve tedarik zinciri döngüsü gibi sürdürülebilirlik stratejilerinin tedarik zinciri yönetimine entegre edildiğini göstermektedir. Tedarikçiler ve tüketicilerle ilişkilerin geliştirilmesi, kuruluşun uzun vadeli yaşayabilirliği üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Bu yaklaşımlar, çevre üzerindeki olumsuz etkileri azaltmakta, finansal performansı desteklemekte, itibarı güçlendirmekte ve paydaş memnuniyetini artırmaktadır. Bulgular, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminin kuruluşların sürdürülebilir büyümesi ve ilerlemesi üzerinde kayda değer bir etkiye sahip olduğunu da doğrulamaktadır. Bu uygulamalar, kuruluşların çevresel, sosyal ve ekonomik performanslarında iyileşme sağlamaktadır. Bununla birlikte, uygulama aşamasında yetersiz kaynaklar, sınırlı farkındalık ve tedarikçilerin direnci gibi engellerle karşılaşılabilir. Sürdürülebilirliğin önemini kavrayıp uygun uygulamaları hayata geçiren kuruluşlar, performanslarında belirgin artışlar yaşayabilir ve daha cazip hale gelebilir. Dolayısıyla kuruluşlar, uzun vadeli başarılarını güvence altına almak için tedarik zinciri yönetimine ilişkin kararlarında sürdürülebilirliğe öncelik vermelidir.

Bu kapsamda Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, personel seçiminden performans değerlendirmesine, eğitim-geliştirmeden ücret yönetimine kadar tüm insan kaynakları fonksiyonlarında çevresel kriterlere odaklanmaktadır. Bu sayede çalışanlar ve işletmeler, çevresel hedeflerle daha güçlü bir uyum yakalayarak daha başarılı olabilmektedir. Araştırmalar, bu yaklaşımın çalışanların çevresel bilinçlerini artırarak olumlu sonuçlar doğurduğunu göstermektedir.

Çevre bilincinin artmasıyla işletmeler, yeşil tedarik zinciri yönetimini benimseyerek hem toplumsal sorumluluklarını yerine getirmeyi hem de çevresel sorunların önüne geçmeyi ve kârlılıklarını artırmayı hedeflemektedir. Yeşil tedarik zinciri yönetimi, çevreye duyarlı üretimin maliyetleri artırmak yerine düşürülmesine katkıda

bulunarak kârlılığı yükseltebilmektedir. Böylece işletmelerin sürdürülebilirliği güçlenirken bireylerin çevresel farkındalığı da artmaktadır (Yelok, 2017).

Aksu ve Doğan (2021), 21. yüzyılla birlikte çevresel kaynakların hızla tükenmesinin işletmeleri sürdürülebilirlik politikalarını gözden geçirmeye ve çevresel konularda daha proaktif davranmaya yönelttiğini belirtmekte; bu doğrultuda işletmelerin, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk kapsamında çevresel konulara daha hassas biçimde yaklaşarak yeni politikalar geliştirdiklerini vurgulamaktadır.

Literatürde "Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi" olarak anılan ve giderek daha popüler hale gelen, insan kaynakları süreçlerinin çevresel faktörler dikkate alınarak tasarlanması yaklaşımı, işletmelerin çevresel hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Bu yaklaşım, personel seçiminden performans değerlendirmesine, eğitim-geliştirmeden ücret yönetimine kadar tüm İK fonksiyonlarında çevresel kriterlere odaklanmayı gerektirir ve çalışanların çevresel hedeflerle uyumunu güçlendirir.

Camilleri (2022: 418-419), seyahat ve konaklama sektöründe çalışan 462 katılımcıyla gerçekleştirdiği çalışmada, paydaşların konaklama işletmelerini etik uygulamaları benimsemeye, sorumlu insan kaynakları yönetimi uygulamaya ve çevresel açıdan sürdürülebilir girişimlere yatırım yapmaya teşvik ettiğini göstermektedir. Bu çerçevede paydaşlar, geri dönüşüm prosedürleri ile su ve enerji tasarrufu gibi çevre dostu önlemlerin benimsenmesini beklemektedir. Sonuçlar, paydaşların işletmelerin eylemlerine yönelik algıları ile işletmelerin sorumlu ve sürdürülebilir girişimlerine ilişkin kendi değerlendirmeleri arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bulgular ayrıca, iç paydaşlara yönelik kurumsal sosyal sorumluluk girişimlerinin yanı sıra, yerel topluluklar dahil dış paydaşları etkileyen çevre dostu eylemlerin, yeni pazarların yaratılmasına, şirketlerin kârlılığının artmasına ve

rekabetçi konumlarının güçlenmesine katkı sağladığını doğrulamıştır. Sonuç olarak, modern kuruluşların ihtiyaç ve beklentileri anlamak için çok çeşitli paydaşlarla etkileşim kurmaları önerilmektedir. Bu sayede bireyler, işlerinin değerini artırma, topluma katkıda bulunma ve çevreyi olumlu yönde etkileme imkânına sahip olacaktır.

Esen ve Esen (2018), insan kaynakları yönetimi uygulamalarında ekonominin yanı sıra ekolojik ve toplumsal unsurların da dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Çalışmalarında 93 işletmenin sürdürülebilirlik raporlarını inceleyerek, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi bağlamında en sık yinelenen ifadeleri belirlemişlerdir. Buna göre iş sağlığı ve güvenliği, yetenek yönetimi, farklılık yönetimi, performans değerlendirme, çalışan tatmini ve bağlılığı, iş-yaşam dengesi ve kurum içi iletişim temalarının en çok iş ve yönetim sektöründe tekrarlandığı görülmektedir. Öte yandan, öznel iyi oluş, sürekli gelişim ve eğitim, yeşil uygulamalar ve çalışma koşulları temaları sağlık ürünleri sektöründe öne çıkmaktadır. Gönüllü katılım teması enerji sektöründe, kariyer yönetimi teması ise finansal hizmetler sektöründe en sık vurgulanan konular arasındadır. Bulgular, insan kaynakları yönetimi biriminin işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarını iş sağlığı ve güvenliği, yetenek yönetimi, performans değerlendirme ile çalışan tatmini ve bağlılığı gibi unsurlar yoluyla desteklediğini göstermektedir.

İşletmelerin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi konusunda sistematik çaba göstermesi gereklidir. Böyle bir yaklaşım, insan kaynağının sürekli gelişimini sağlayarak stratejik hedeflere ulaşmayı destekler. Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmeleri çevresel, ekonomik ve sosyal açılardan yönlendirerek geleceklerini güvence altına almaktadır. Acar'ın (2021) BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan firmaların sürdürülebilirlik raporlarına ilişkin incelemesi, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi konularına ne

ölçüde yer verildiğini değerlendirmiş; analiz sonucunda eğitim, katılım, çalışan devamlılığı ve insan kaynakları planlamasının temel unsurlar olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçların, ileriye dönük çalışmalar için bir başlangıç noktası sunabileceği; firmaların karşılaştırmalı analiziyle eksik alanların belirlenebileceği ve yetenek yönetimi, sürdürülebilirlik ile kariyer yönetimi odaklı çalışmalarla rekabet avantajı elde edilebileceği ifade edilmektedir (a.g.e., s. 364).

Sürdürülebilirlik yönetimine ilişkin faaliyetlerin ana çıkış noktasının çevre ve enerji yönetimi olarak ele alınması gerektiğini belirten Ünal (2013), özellikle atık yönetimi ve çevre duyarlılığının yerleşmesi konularında somut adımlar atılmasını vurgular. Ayrıca çalışanların eğitim düzeylerinin ve bilgi birikimlerinin artırılması; çevre ve enerji konularında kuruluşa yapılacak katkıların diğer çalışanlarla paylaşılması yoluyla motivasyonun desteklenmesi gerektiğini savunur.

Sonuç olarak sürdürülebilirlik yönetimi, yalnızca geçici bir eğilim değil, işletmelerin ve kuruluşların operasyonel uygulamalarında köklü bir paradigma değişikliğidir. Zira sürdürülebilirlik yönetimi, şirket stratejisini çevre yönetimi ve sosyal sorumlulukla bütünleştirir. Küresel ortamın sürekli evrimi, kalıcı başarı için sürdürülebilir uygulamaların kurumsal yapılara dahil edilmesini gerektirmektedir. Etkili sürdürülebilirlik yönetimi, kaynakların tükenmesi, iklim değişikliği ve sosyal eşitlik gibi karmaşık meseleleri ele alan sorumlu liderliğin de asli bir boyutudur.

Bu çerçevede temel çıkarım şudur: Sürdürülebilirlik, tek seferlik bir girişim değil; sürekli iyileştirme ve uyum gerektiren dinamik bir süreçtir. Kuruluşlar, sürdürülebilirliği temel ilkelerine entegre etmeli ve bunun tedarik zinciri yönetimi, ürün geliştirme, atık yönetimi ve çalışan katılımı dahil tüm faaliyet alanlarını etkilemesini sağlamalıdır. Böylece işletmeler, yenilikçiliği teşvik eder, riskleri azaltır, marka değerini yükseltir ve aynı zamanda topluma ve çevreye fayda sağlar.

Sürdürülebilirlik yönetiminde liderliğin rolü kritiktir. Liderler, uzun vadeli bir vizyona kendini adamalı, açık ve ölçülebilir hedefler belirlemeli ve hesap verebilirlik ile iş birliğine dayalı bir kültür geliştirmelidir. Bu adanmışlık; stratejik bir bakış, kanıta dayalı karar alma ve sürdürülebilirliğin çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarına derinlemesine hakimiyeti gerektirir.

Sürdürülebilirlik yönetiminin geleceği, kâr ile kurumsal misyonu uzlaştırma kapasitesine bağlıdır. Sürdürülebilirliği inovasyon ve büyüme için bir kaldıraç olarak kullanan kuruluşlar, giderek bilinçlenen pazarlarda daha avantajlı bir konum elde edecektir. Tüketiciler, yatırımcılar ve hükümetler dahil paydaşlar daha fazla açıklık ve hesap verebilirlik talep ettikçe, işletmeler bu taleplere uyum sağlamalıdır. Sürdürülebilirlik yönetimi izole bir alan değildir; 21. yüzyıl iş dünyası için temel bir stratejidir. Bu yaklaşımı benimseyen kuruluşlar, daha sürdürülebilir bir geleceği teşvik edecek, paydaşlar için değer yaratacak ve gelecek nesillerin refahını artıracaktır. Sürdürülebilirlik arayışı süreklidir; ancak stratejik düşünme ve iş birliğine dayalı çabalarla hem çevresel hem de ekonomik refah açısından önemli fırsatlar sunar.

Sürdürülebilirlik Yönetişimi

Sürdürülebilirlik, yalnızca çevresel ya da ekonomik bir mesele değil, aynı zamanda kurumsal, toplumsal ve yönetsel bir dönüşüm alanıdır. Bu dönüşümün başarısı, kurumların ve toplumların sürdürülebilirlik ilkelerini yalnızca yönetim ve iletişim süreçlerinde değil, yönetişim düzeyinde de benimsemelerine bağlıdır.

Yönetişim kavramı ise 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren yalnızca devletin faaliyetlerini tanımlayan bir kavram olmaktan çıkarak, kamu, özel sektör ve sivil toplumun birlikte rol aldığı çok katmanlı bir yapıyı ifade etmeye başlamıştır (Sørensen & Torfing, 2021).

Sürdürülebilirlik yönetişimi, sürdürülebilirlik iletişimi ve sürdürülebilirlik yönetimi arasında köprü kuran, karar alma süreçlerinin meşruiyetini, şeffaflığını ve katılımcılığını güvence altına alan bir çerçeve sunmaktadır. Bu nedenle, sürdürülebilirlik yönetişimi, sürdürülebilirliğin işlevsel boyutlarının anlaşılmasında temel bir konumda yer almaktadır.

Bu çerçevede sürdürülebilirlik yönetişimi; ekolojik, toplumsal ve ekonomik hedeflere ulaşmak amacıyla aktörler arası iş birliği, kurumsal yapılar, kurallar, süreçler ve uygulamalar bütünüdür (Stupak & ark., 2021).

Sürdürülebilirlik yönetişimi, yalnızca mevcut yönetişim sistemlerine çevresel ya da sosyal bir boyut eklemekten ibaret değildir. Aksine, karar alma süreçlerinin esnekliğini, öğrenme kapasitesini ve çok-merkezli (*polycentric*) yapısını güçlendiren bir dönüşümü gerektirmektedir. Bu yaklaşım, sürdürülebilirlik hedeflerinin değişen koşullara uyum sağlayabilmesi için yönetişim sistemlerinin kendisinin de sürdürülebilir olması gerektiği fikrine dayanmaktadır (Niedlich & ark., 2020).

Sürdürülebilirlik yönetişiminin temelinde, yönetişimin meşruiyetini ve etkinliğini artıran bazı ilkeler yer almaktadır. Stupak ve ark., (2021), sürdürülebilirlik yönetişiminin meşruiyetini üç boyutta ele almaktadır:

- **Girdi meşruiyeti (*input legitimacy*):** Karar alma süreçlerine kimlerin katıldığı ve bu katılımın ne kadar kapsayıcı olduğu.
- **Süreç meşruiyeti (*throughput legitimacy*):** Süreçlerin ne ölçüde şeffaf, adil ve hesap verebilir olduğu.
- **Çıktı meşruiyeti (*output legitimacy*):** Alınan kararların sürdürülebilirlik hedeflerine ne ölçüde katkı sağladığı.

Bu boyutlar, yönetişim süreçlerinin yalnızca sonuçlara değil, bu sonuçlara ulaşma biçimlerine de odaklanması gerektiğini

vurgulamaktadır. Ayrıca, sürdürülebilirlik yönetişimi; katılımcılık, hesap verebilirlik, şeffaflık ve öğrenme gibi ilkeleri temel almaktadır (Mechler & ark., 2021).

Türkiye'deki kamu kurumları ve özel sektör kuruluşları, son yıllarda bu çerçeveyi uygulamaya yönelik adımlar atmıştır; örneğin, Türkiye'nin *2053 Net Sıfır Emisyon* hedefi ve *Yeşil Mutabakat Eylem Planı* sürdürülebilirlik yönetişimini ulusal politikaya taşımaktadır.

Türkiye'nin *Kurumsal Sürdürülebilirlik Olgunluk Anketi Raporu* ve TÜRKONFED raporları, birçok kurumun sürdürülebilirlik yönetişimini üst yönetim seviyesinde yapılandırmaya başladığını göstermektedir (SKD Türkiye, 2025; TÜRKONFED, 2024).

Sürdürülebilirlik yönetişimi, iletişim ve yönetim süreçleriyle doğrudan ilişkilidir:

- **Yönetişim → İletişim:** Türkiye Sigorta'nın *Sustainability Communication Policy* örneğinde olduğu gibi, kurumsal yönetişim, sürdürülebilirlik mesajlarının güvenilirliğini ve tutarlılığını belirlemektedir (Türkiye Sigorta, 2025).
- **İletişim ve Yönetim → Yönetişim:** Paydaş geri bildirimleri ve operasyonel performans, yönetişim sistemlerinin güncellenmesini sağlar. Örneğin İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin çevre projelerinde katılımcı mekanizmalar, karar süreçlerini doğrudan etkilemektedir (İstanbul Sanayi Odası, 2024).

Sürdürülebilirlik Yönetişiminin İşlevsel Boyutları

a) Stratejik ve yapısal yönetişim

Kurumsal vizyon ve misyonun sürdürülebilirlik ekseninde yeniden tanımlanması, üst düzey yönetişim organlarında sürdürülebilirlik sorumluluklarının belirlenmesi kritik önemdedir. Örneğin, Türkiye Sigorta ve Arçelik gibi büyük

kurumlar, sürdürülebilirlik sorumluluklarını yönetim kurulu düzeyinde konumlandırmakta ve sürdürülebilirlik birimlerini stratejik karar süreçlerine entegre etmektedir (Türkiye Sigorta, 2025).

b) Politika, süreç ve raporlama yönetişimi

Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'ne dahil şirketler, sürdürülebilirlik performanslarını şeffaf biçimde raporlamakta ve ESG kriterlerine göre değerlendirilmektedir. Türkiye'de KGK tarafından yayımlanan *Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS)*, kurumsal raporlamayı standartlaştırarak hesap verebilirliği artırmaktadır (KGK, 2025).

c) Paydaş katılımı ve iletişim yönetişimi

Kurumsal ve kamu paydaşları ile etkileşim, meşruiyet ve güven açısından kritik önemdedir. Örneğin, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin sürdürülebilir ulaşım ve atık yönetimi projelerinde, vatandaş katılımını teşvik eden dijital platformlar ve geri bildirim mekanizmaları kullanılmaktadır (İstanbul Sanayi Odası, 2024).

d) Öğrenme ve uyum yönetişimi

Sürdürülebilirlik belirsizlik ve karmaşıklık içerdiğinden, Türkiye'de şirketler ve kamu kurumları periyodik raporlama, eğitim programları ve senaryo planlaması ile adaptif yönetişim süreçleri geliştirmektedir (Stupak & ark., 2021).

e) Çok düzeyli ve çok aktörlü yönetişim

Sürdürülebilirlik yalnızca kurum içi uygulamalardan ibaret değildir; ulusal ve uluslararası aktörlerle eşgüdüm sağlamak gerekir. Türkiye'nin Yeşil Mutabakat Eylem Planı ve 2053 Net Sıfır Emisyon hedefi, çok aktörlü ve çok düzeyli yönetişimin örneklerini sunmaktadır.

Sürdürülebilirlik yönetişiminin uygulanmasında karşılaşılan zorluklar ise şu şekilde özetlenebilir:

- Meşruiyet ve güven sorunları (paydaş algısı).
- Güç asimetrileri ve çıkar çatışmaları.
- Karmaşıklık ve belirsizlik (iklim, sosyal eşitsizlik).
- Kurumsal bütünlük eksikliği (sürdürülebilirlik yalnızca CSR birimlerine hapsedilmiş).
- Hesap verebilirlik ve ölçüm sorunları; TSRS gibi standartlar bu alanda önemli bir gelişme sağlamaktadır (KGK, 2025).

Sürdürülebilirlik yönetişimi, strateji, yönetim ve iletişimin ortak paydasıdır. Türkiye'de ulusal hedefler ve kurumsal uygulamalar, yönetişimin şeffaf, katılımcı ve hesap verebilir olmasının önemini pekiştirmektedir. Bu bağlamda, medya ve iletişim alanında yönetişim, hem içerik üretiminde etik bir zemin hem de toplumsal farkındalık yaratmada kritik bir rol oynar.

Sürdürülebilirlik İletişimi

Açık, şeffaf ve katılımcı bir şekilde yürütülmesi gereken kurumsal sürdürülebilirlik iletişimi, kurumların ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik hedeflerinin belirlenmesi, strateji ve taktiklerin uygulanması ve bu stratejilerin tüm paydaşlara duyurulmasına yöneliktir (Demren, 2017: 12). Yeşil pazarlama kampanyaları ve kurumsal sosyal sorumluluk kampanyalarını içeren sürdürülebilirlik iletişimi, günümüzde şirketlerin kurumsal iletişim bölümlerinin yeni bir faaliyet alanı haline gelmiştir. Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının *greenwashing* "yeşil gözboyama" amacı ile kullanılmaması gerektiğini vurgulayan Demren (2017, 143-144), bu uygulamaların gerçek anlamda kurumsal davranış biçimine getirilmesini ve bunun iletişiminin yapılması gerektiğini belirtmektedir. Kurumların sadece ekonomik çıkarlara yönelik

faaliyetlerden kaçınarak çevresel ve sosyal konulara da yönelmeleri dünyanın gelecekte daha yaşanabilir olmasına katkıda bulunacaktır.

Bu noktada, sürdürebilirlik iletişimi, bir kuruluşun "çevreye yönelik yüzeysel veya samimiyetsiz bir ilgi gösterme eylemi veya uygulaması" (*greenwashing - Collins Online Dictionary*) ya da daha açık bir ifadeyle; bir kuruluşun çevresel sorumluluğa sahip olduğu imajını oluşturma amacıyla yaydığı yanlış bilgi değildir.

Özgen'e göre (2022) sürdürülebilirlik iletişimi, bilgi paylaşımı, medya ilişkileri ve stratejik karar alma süreçlerine katkıda bulunma açısından önem taşımaktadır. Dolayısıyla, ekonomik, çevresel ve sosyal konulara odaklanarak halkla ilişkilere dayalı bir çerçeveyle yönetilmesi gerekmektedir. Sürdürülebilirlik iletişimi, kurumsal hedeflere ve sürdürülebilir kalkınmanın uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için bütünleştirici bir yaklaşım benimsemektedir. Çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik hakkında farkındalık ve davranış değişikliği oluşturarak, hedef kitlenin davranışlarını etkilemeyi ve toplumsal refahı artırmayı amaçlamaktadır. Sürdürülebilirlik iletişimi, kitleleri sürdürülebilirlik süreçlerinin faydaları konusunda ikna etmeyi, katılımı teşvik etmeyi ve farkındalık yaratmayı amaçlamaktadır. Bu noktada halkla ilişkiler; hedeflere ulaşmak ve sağlıklı işleyişi sürdürmek için departmanları koordine etmek, bilgilendirmek, motive etmek, bütünleştirmek, değerlendirmek, eğitmek ve denetlemek için iletişim süreçlerini yönetmektedir. Diğer taraftan halkla ilişkiler, sürekli değişen sosyal ve teknolojik çevre ile ilişki kurarak örgütsel hedeflere ve motivasyona katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda sürdürülebilirlik kavramı kurumun felsefesine, tutum ve davranışlarına yansımalıdır.

Sürdürülebilirlik iletişimi, kuruluşların sürdürülebilirliği faaliyetlerine dahil ettiklerinde işlev kazanan bir stratejidir. Sürdürülebilirlik girişimlerini, hedeflerini ve sonuçlarını farklı paydaşlara aktarmak bu yaklaşımın bir parçasını oluşturmaktadır.

Sürdürülebilirlik iletişimi, bir kuruluşun sosyal ve çevresel değerleri hikâyesine ve özüne dahil ederek, sadece yapmış olduğu girişimlerin tanıtımını yapmasından çok daha daha fazlasını içermektedir. Bu yaklaşım, bir işletmenin sürdürülebilir planlarının çalışanlardan tüketicilere, yatırımcılardan genel kamuoyuna kadar ilgili herkes tarafından görünür, anlaşılır ve takdir edilir olmasını sağlar. Dolayısıyla kuruluşlar, sürdürülebilirlik iletişimini, sürdürülebilir bir geleceğe olan bağlılıklarını göstermek ve kurumsal sorumluluğa değer veren bir pazarda öne çıkmak için bir araç olarak kullanabilirler.

Sürdürülebilirlik iletişiminin, hedef kitleleri ile bir araya gelen ve onları yarınlara bağlayan bir süreç olması, sürdürülebilirlik iletişimi için stratejik planlamayı gerekli kılmaktadır. Kavramın doğru bir şekilde anlaşılması, geliştirilmesi ve uygulanması için iletişim süreçlerinin sunduğu avantajlar ve dezavantajların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Sürdürülebilirlik sürecini destekleyen raporlama sistemleri, izlenecek stratejilerin geliştirilmesine de yardımcı olacaktır. Kuruluşlar sürdürülebilirlik iletişimi yoluyla "ihtiyaçlara yönelik" yeni bilgilerle mevcut değerlerini değiştirebilir (Kuşay, 2019).

Sürdürülebilirlik İletişiminin Temel Özellikleri

Sürdürülebilirlik iletişiminin temel özellikleri; şeffaflık, doğruluk, tutarlılık ve paydaş katılımı olarak sıralanabilir. Sürdürülebilirlik iletişimi, çevresel, sosyal ve ekonomik açıdan sürdürülebilir faaliyetleri savunan kavram ve mesajların iletilmesini gerektirir. Sürdürülebilirlikle ilgili etkili iletişim için gerekli faktörler şu şekilde belirtilebilir:

Sürdürülebilirlik iletişiminin temel özellikleri; şeffaflık, doğruluk, tutarlılık ve paydaş katılımı olarak sıralanabilir (Siano & ark., 2016). Bu tür iletişim, çevresel, sosyal ve ekonomik açıdan

sürdürülebilir faaliyetleri savunan kavram ve mesajların iletilmesini gerektirir. Etkili sürdürülebilirlik iletişimi, bilgi vermenin ötesine geçerek paydaşlarla karşılıklı etkileşimi ve davranışsal dönüşümü teşvik eder (Han & ark., 2021).

1. **Amaca Yönelik İletişim**
   İletişimin, sürdürülebilirlikle ilgili anlayışı geliştirmek, davranışları değiştirmek veya harekete geçmeyi teşvik etmek gibi belirli bir amacı olmalıdır. Mesajın hedefe yönelik, kısa ve öz olması, karmaşık kavramların sadeleştirilmiş gerçeklerle sunulmasını sağlar (Cadarso, 2015).
2. **Hedeflenen Kitle**
   Hedef kitlenin değerlerini, ihtiyaçlarını ve kültürel bağlamını anlamak, mesajın etkinliğini artırır (How Do Companies Communicate Sustainability?, 2023). Farklı paydaşlar- müşteriler, politika yapıcılar, yerel topluluklar- farklı iletişim stratejileri gerektirir. Kültürel duyarlılığın gözetilmesi, sürdürülebilirlik mesajlarının daha geniş yankı bulmasını sağlar (Siano & ark., 2016).
3. **Açıklık ve Güvenilirlik**
   Sürdürülebilirlik iletişiminin başarısı güvene dayanır. Bu nedenle verilen bilgilerin doğruluğu, abartısız biçimde sunulması ve sınırlılıkların kabul edilmesi önemlidir (NYU Stern Center for Sustainable Business, 2023).
4. **Etkileşim ve Söylem**
   Etkili sürdürülebilirlik iletişimi tek yönlü olmamalı, geri bildirim ve diyaloğa açık bir süreç olarak tasarlanmalıdır (Han & ark., 2021). Sosyal medya, topluluk toplantıları ve anketler gibi etkileşimli platformlar, katılımı güçlendirir (Fontan ve ark., 2023).
5. **Duygusal Çekicilik**
   Sürdürülebilirlik mesajları yalnızca bilgiye değil, duygulara da hitap etmelidir. Hikâye anlatımı ve görsel metaforlar

aracılığıyla empati kurmak, davranış değişikliğini destekler (Sundin & ark., 2018; Liang, 2024).

6. **Uygulanabilir Çözümler**
   İletişim stratejileri, izleyicilere somut ve uygulanabilir adımlar sunmalı, başarı hikâyeleriyle bu adımların mümkün olduğunu göstermelidir (Siano & ark., 2016; NYU Stern, 2023).
7. **Görsel ve Dijital Medya**
   Görsel anlatımlar ve dijital platformlar, karmaşık çevresel sorunları sadeleştirerek anlaşılabilir kılar (Cadarso, 2015). Verilerin görselleştirilmesi, sürdürülebilir eylemleri teşvik eden güçlü bir araçtır ("Being Simple on Complex Issues", 2022; Mahyar, 2024).
8. **İş birliği ve İttifaklar**
   Sürdürülebilirlik, çok paydaşlı ve iş birliğine dayalı bir çabadır. Bu nedenle iletişim, hükümetler, özel sektör ve sivil toplum arasındaki ortaklıkların önemini vurgulamalıdır (Han & ark., 2021).
9. **Uzun Vadeli Vizyon**
   Sürdürülebilirlik iletişimi, yalnızca mevcut projeleri değil, sürdürülebilir bir gelecek vizyonunu da ifade etmelidir. Sistem düşüncesi, bu vizyonun çok boyutlu doğasını anlamayı kolaylaştırır (Siano & ark., 2016).
10. **Davranış Değişikliğini Teşvik Etme**
    Sürdürülebilir davranışların benimsenmesi için sosyal normlar, teşvik mekanizmaları ve tekrarlanan mesajlar etkili olabilir (Sheng & ark., 2022; Klaniecki & ark., 2019; Mosca & ark., 2024).

Özetle, sürdürülebilirlik iletişimi açıklık, empati, güvenilir bilgi, duygusal rezonans ve gerçek, somut çözümlerden oluşan sağlam bir temel gerektirir. İletişimciler bu unsurları entegre ederek

farkındalığı etkili bir şekilde artırabilir ve sürdürülebilir bir geleceğe yönelik eylemi motive edebilir.

Kurumsal Düzeyde Sürdürülebilirlik İletişiminin Önemi

Tavares ve ark. (2024), dört unsurun şirketler için sürdürülebilirlik iletişimini önemli hale getirdiğini ifade etmektedir:

Artan tüketici talebinin karşılanması: Tüketiciler çevresel ve sosyal konularda daha bilinçli hale geldikçe kuruluşların da bu konulara önem veriklerini göstermesi gerekir. Etkili sürdürülebilirlik iletişimi sayesinde müşteri güveni ve marka sadakati artar.

Çalışanların motive edilmesi: Sürdürülebilir iletişim, çalışanların ilgisini çeker, onları motive eder ve kuruluş içinde bir sürdürülebilirlik kültürünü teşvik eder. Bu aynı zamanda, sorumlu ve dikkatli çalışanların ilgilisini çeker ve elde tutulmasını sağlar.

Küresel çevre yasalarına uyum sağlanması: Sürdürülebilirlik iletişimi, kuruluşların artan düzenlemeleri karşılamasına ve küresel bir pazarda rekabet etmesine yardımcı olur. Kuruluşların toplumu ve çevreyi iyileştirme ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine uyum sağlama konusundaki kararlılıklarını göstermelerini sağlar.

Yatırımcı beklentilerinin karşılanması: Yatırımcılar artık kuruluşların sürdürülebilirlik politikalarını ve uygulamalarını finansal performanslarıyla birlikte değerlendirmektedir. Açık ve net bir sürdürülebilirlik iletişimi, yatırımcılara riskleri azaltmak ve sürdürülebilirlik fırsatlarından yararlanmak konusunda kuruluşun iyi bir konumda olduğu konusunda yatırımcılara güven verir. Çevresel, sosyal ve yönetişim (ESG) kriterlerine artan ilgi göz önüne alındığında, bu konu giderek daha önemli hale gelmektedir.

Sürdürülebilirliğin kurumsal düzeyde iletişiminin hem kuruma hem de paydaşlara sağlayacağı yararlar açısından önemli olduğu görülmektedir. Sürdürülebilirliği yetkin bir şekilde aktaran kuruluşlar yalnızca sağlıklı bir dünya için girişimde bulunmakla

kalmaz, aynı zamanda sürdürülebilirlik bilincinin giderek arttığı bir ortamda varlıklarını da güvence altına almış olurlar. Kurumsal sürdürülebilirlik iletişimi, kurumların yalnızca çevresel ve sosyal sorumluluklarını değil, aynı zamanda paydaşlarla kurdukları etik ve güven temelli ilişkileri de yansıtır. Dolayısıyla sürdürülebilirlik iletişimi, kurumların uzun vadeli itibar, rekabet gücü ve paydaş güveni kazanmasında stratejik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda atılabilecek adımlar şu şekilde özetlenebilir:

1. Güven ve İnandırıcılık Oluşturma

Şeffaf sürdürülebilirlik iletişimi şirketin güvenilirliğini artırır ve tüketiciler, yatırımcılar ve kamuoyu nezdinde güven yaratır. Şirketin sorumlu ve etik bir varlık olduğunu ortaya koyar, bu da özellikle bilinçli tüketicilikten giderek daha fazla etkilenen bir pazarda avantaj sağlar (Simnett & ark., 2009).

2. Paydaş Beklentilerinin Karşılanması

Müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar ve düzenleyiciler çevresel, sosyal ve yönetişim (ÇSY) konularında hesap verebilirlik konusunda giderek daha fazla ısrarcı olmaktadır. Etkili iletişim, bir kuruluşun yükümlülüklerinin farkında olduğunu ve paydaş değerleriyle uyum içinde olduğunu gösterir (Freeman, 1984).

3. Rekabet Avantajı Oluşturmak

Sağlam bir sürdürülebilirlik anlatısı, ekolojik ve sosyal açıdan bilinçli tüketicilere hitap ederek bir kuruluşun pazarda ayırt edilmesine yardımcı olur. Tüketiciler genel olarak kendi değerleriyle örtüşen işletmeleri tercih etme eğilimi gösterdiklerinden, bu durum marka sadakatini teşvik edebilir (Porter & Kramer, 2011; Hart & Milstein, 1999).

4. Yetenekleri Çekmek ve Elde Tutmak

Özellikle Y kuşağı ve Z kuşağının oluşturduğu çalışanlar, sürdürülebilirlik konusunda kendi değerleriyle örtüşen kuruluşlarda çalışmaya daha istekli görünmektedir. Kurum içi sürdürülebilirlik iletişimi, çalışanlar arasında bir amaç ve gurur duygusu geliştirebilir (Deloitte, 2025).

5. Düzenlemelere Uymak

Küresel çapta hükümetlerin ve düzenleyici kurumların sürdürülebilir girişimlerde açıklığa önem vermeleri gerekmektedir. Proaktif iletişim, kuruluşların uyumluluk endişelerini önceden tahmin etmelerini ve olası cezalardan kaçınmalarını sağlar *Corporate Sustainability Reporting Directive*, 2023).

6. İnovasyon ve Verimliliğin Teşvik Edilmesi

Sürdürülebilirlik hedeflerinin hem dahili hem de harici olarak ifade edilmesi, bu hedeflere ulaşmak için yaratıcı düşünce geliştirme olanağı sağlar. Ayrıca atık azaltma ve kaynak optimizasyonu da dahil olmak üzere operasyonel iyileştirmeler için fırsatlar yaratabilir (Hart & Milstein, 1999).

7. Yatırımcıları Çekme

Çevresel, sosyal ve yönetişim unsurları, uzun vadeli riskleri ve olasılıkları değerlendiren yatırımcılar için giderek daha önemli hale gelmektedir. Etkili sürdürülebilirlik iletişimi, bir kuruluşun sorumluluk alma konusundaki kararlılığını ortaya koyarak yatırımcıları çekebilir (Friede & ark., 2015).

8. Dayanıklılığın Güçlendirilmesi

Bir sürdürülebilirlik stratejisinin oluşturulması, kuruluşların iklim değişikliği ve kaynakların tükenmesi gibi olası

tehditlere karşı önlem almalarının yanı sıra, onların yenilikçi ve kalıcı sorunlar için donanımlı olduklarını da ortaya koyar (Hart & Milstein, 1999).

9. Toplumsal Katılım

Sürdürülebilirlik iletişimi, bir kuruluşun faaliyet gösterdiği toplumla olan ilişkisini geliştirir ve ortak kaygıların üstesinden gelmek için yerel ve küresel paydaşlarla ortaklık kurmasını sağlar (Gunningham & ark., 2004).

10. "Yeşil Gözboyama" (Greenwashing) Riskinin Ele Alınması

Özgün ve açık sürdürülebilirlik iletişimi, bir kuruluşun itibarını lekeleyebilecek ve yasal yaptırımlara neden olabilecek "yeşil gözboyama" iddialarının oluşma riskini azaltır. Kuruluşun eylemlerinin mesajlarıyla uyumlu olduğunu garanti altına alarak güvenilirliğini artırır (Delmas & Burbano, 2011).

Gazi Üniversitesi'ndeki akademik personelin ekolojik ayak izi farkındalığını incelemek üzere Şenyapar & ark., (2024) tarafından "Ekolojik Ayak İzi Farkındalık Ölçeği (EFAS)" kullanılarak yapılan bir çalışma, akademik personelin sürdürülebilirlik konularıyla ilgilenmeye hazır olduklarını göstermiştir. Bu kapsamda, interaktif çalıştaylar, dijital araçlar ve akran liderliğindeki girişimleri içeren yöntemler, akademik topluluk içinde sürdürülebilirliğin etkili bir şekilde geliştirilmesine katkı sağlayabilecektir. Şenyapar & ark., sürdürülebilirlik için etkili iletişim stratejileri oluştururken, gıda, ulaşım, enerji, atık ve su kullanımının birbiri ile ilişkisini kabul ederek akademik topluluğun çeşitliliğini yansıtan mesajlar vermenin önemli olduğuna dikkat çekmektedir (s. 804).

Kurum içi iletişimin çalışanların işyerinde Çevreye Duyarlı Davranışlarını artırma üzerindeki etkisini incelemek üzere Lee & ark., (2024) tarafından otelcilik sektörüne yönelik yapılan bir çalışma, sürdürülebilirlik projelerinin başarısını artırmak için liderlerin halkla ilişkilere öncelik vermesi gerektiğini göstermiştir. Bu bağlamda, kurum içi sürdürülebilirlik iletişiminin çalışanların sorun tanımlama, katılım ve kısıtlamaları kabul etme üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Yöneticilerin, çalışanların çevre projelerini anlamalarını ve projelere katılımlarını artırmak için kurum içi iletişimi kullanmaları önerilmektedir. Bu, e-posta, intranet platformları, haber bültenleri, posterler, toplantılar ve sosyal medya dahil olmak üzere birden fazla yöntemle gerçekleştirilebilir. İletişimin çeşitli kanallar aracılığıyla kolaylaştırılması, çalışanların sürdürülebilirlik faaliyetleri ve karşılaştıkları zorluklarla ilgili bakış açılarını ve önerilerini ifade etmelerini sağlayacaktır. Dolayısıyla, kısıtlamaların tanınması kolaylaştırılabilir ve çalışanlar çevresel olarak sürdürülebilir uygulamalara katılmaya teşvik edilebilir.

Yerel yönetimler söz konusu olduğunda sürdürülebilirlik iletişiminin önceliği, hedef kitlelerin (paydaşlar) yeni davranış ve tutum geliştirmesidir. Daha şeffaf ve hesap verilebilir bir politikanın izlenmesi, izlenecek strateji, iletişim stratejileri ve halkla ilişkiler uygulamaları ile bu süreci kolaylaştırabilir. Bu bağlamda, Kadıköy Belediyesi'nin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmak için kullandığı iletişim stratejilerini halkla ilişkiler açısından değerlendirmek üzere geliştirilen Entegre Düşünce Yaklaşımı-Entegre Raporu'nu sürdürülebilirlik iletişimi bağlamında inceleyen Kuşay (2019: 23, 66-67), çalışanlara yönelik iletişim ve halkla ilişkiler uygulamalarının, kurumsal iklimin değişmesinden, kurum kültürünün ve kurumsal kimliğin gelişmesine kadar farklı değerlerin oluşumuna katkıda bulunduğunu irdelemektedir. Sürdürülebilirlik, dış hedef kitlelerin de katılımını içeren paydaş katılımını gerektirmektedir. Dolayısıyla, katılımcı bir yönetim anlayışı ile

geliştirilebilen projeler, güven unsurunun oluşumuna zemin hazırlarken, kurumsal imaj ve prestijin güçlenmesine de katkıda bulunmaktadır. Katılımcı bir iletişim yaklaşımı, sosyal sürdürülebilirliğe katkıda bulunmanın yanı sıra, kurumun hedef kitlesinin bilinç ve farkındalığını da artırabilir. Aynı şekilde, var olan doğal kaynakları tehdit etmeden, minimum etki ile maksimum katkı sağlayıcı bir politika güdülerek atılacak her adım, sürdürülebilir kalkınma kriterleri ile uyumlu olacaktır.

Akademik alana yönelik olarak Akdemir ve Bal (2024) tarafından yapılan ve yükseköğretim kurumlarında Sürdürülebilirlik İletişimi Ölçeğini oluşturmayı ve doğrulamayı amaçlayan bir başka çalışmada ise sürdürülebilirlik iletişiminin derecesini değerlendirmek üzere geliştirilmiş 32 soruluk bir ölçek kullanılmıştır. Söz konusu "Yükseköğretim Kurumlarında Sürdürülebilirlik İletişimi Ölçeği"nin, sürdürülebilirlik hedeflerini değerlendirmek ve bu alandaki eylemlere yön vermek için etkili bir araç olarak kullanılabileceğini belirten Akdemir ve Bal, üniversitelerin sürdürülebilirlik performansını değerlendirmek ve planlanan iyileştirmeleri kolaylaştırmak için de önemli bir ölçüt olabileceğini de vurgulamaktadır. Geleceğe yönelik öneriler açısından uygulayıcılar etkili sürdürülebilirlik iletişim stratejileri ve araçlarını benimsemek üzere düzenli eğitim programları oluşturmalı, toplum katılımını ve sürdürülebilirlik projelerinin görünürlüğünü artırmaya yönelik faaliyetleri kolaylaştırmalı ve paydaşlarla sürekli diyaloğu sürdürmelidir. Araştırmacıların çeşitli paydaş grupları arasında farklı sonuçlar üretmek ve sürdürülebilirlik iletişimi literatürünü geliştirmek için "Yükseköğretim Kurumlarında Sürdürülebilirlik İletişimi Ölçeği"nin etkinliğini incelemelerini öneren Akdemir ve Bal (s. 268), politika yapıcıların da, sürdürülebilirlik iletişimini politika süreçlerine dahil etmelerini, açık ve erişilebilir iletişim stratejileri uygulamalarını ve sürdürülebilirlik

hedeflerini halka iletmek için medya ve dijital teknolojilerden yararlanmaları gerektiğine dikkat çekmektedir.

Sürdürülebilirliğin üniversite performansı üzerindeki etkisine ve sürdürülebilirliğin temel göstergelerinin geliştirilmesine yönelik olarak Bayhantopçu ve Özuyar (2021) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise, sürdürülebilirlik eğilimlerini ve bunların çeşitli sektörler üzerindeki etkilerini analiz etmek için UI GreenMetric ve GRI metrikleri kullanılmıştır. Bu kapsamda, sürdürülebilirliğin strateji ve politika, etik, sosyal konular vb. sektörler üzerindeki etkisi incelenmiştir. Karşılaştırmalı araştırma, üç endeks tarafından vurgulanan birincil göstergenin sürdürülebilirlik raporlaması olduğunu ortaya koymaktadır. 'Ana Stratejiler ve Politikalar / Yönetim Yapısı', 'Etik', 'Sosyal Unsurlar' ve 'Çevresel Etki Politikaları' alanlarında ortak göstergelerin varlığına ve Cinsiyet Eşitliği-Eşitlik ve Çeşitlilik-İnsan Hakları' ve 'Çevresel Etki Politikaları' alanlarında ortak göstergeler bulunmasına rağmen üniversite yapıları incelendiğinde her bir endekste çeşitli eksiklikler olduğu belirlenmiştir. Bayhantopçu ve Özuyar'a göre (s. 410), üniversitelerdeki sürdürülebilirlik uygulamalarına yön vermek üzere her bir endeks için eksik göstergeleri belirleyen yeni bir yol haritası oluşturulması gerekmektedir. İletişim çalışmaları, kurum içi sürdürülebilirlik araştırmalarının kritik bir boyutudur. Böylece üniversiteler sürdürülebilirlik program ve politikalarının görünürlüğünü artırmaktadır. Etkili iletişim, strateji ve politikaların üniversite içinde uygulanması, toplumsal farkındalığın artırılması ve diğer üniversite ve kurumlara örnek teşkil etmesi açısından son derece önemlidir. Dolayısıyla, üniversitelerin sadece iç ve dış paydaşlarını yönetim stratejileri konusunda bilgilendirmekle kalmayıp metodolojiler ve sürdürülebilirlik girişimleri konusunda da sürekli iletişim içinde olmalarının ürettikleri değeri artıracağı öngörülmektedir.

Sürdürülebilirlik alanında ayrı bir çalışma alanı olan sürdürülebilirlik raporlamasının ortaya çıkmasıyla birlikte bu konuda yayınlanan çalışmaların sayısı da giderek artmaktadır. Buil & ark., (2024: 81), sürdürülebilirlik raporlarında Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerini analiz etmek üzere bir metodoloji geliştirmiştir. Bu metodoloji üç aşamadan oluşmaktadır: ilk olarak sürdürülebilirlik raporlarının dilsel bir incelemesi yapılmış, ardından bir yazışma analizi gerçekleştirilmiş ve son olarak da elde edilen bilgilerin iletişim stratejilerinin analizine nasıl yardımcı olabileceğini göstermek için "yönlendirilmiş sorular" kullanılarak bir taslak oluşturulmuştur. Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin hem grafik hem de sayısal olarak gösterilmesini sağlayan bu metodoloji, İspanyol tarımsal gıda sektöründeki bir şirket olan *Ebro Foods*'a uygulanmıştır. Buil & ark. tarafından gerçekleştirilmiş olan bu çalışma, Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin şirket kültürüne ve değerlerine uyarlanmasının yanı sıra, kuruluşun küresel olarak algılanması açısından önem taşımaktadır.

Kurumsal Sürdürülebilirlik- İletişim Stratejileri

Kurumsal sürdürülebilirliğin desteklenmesinde vizyon iletişiminin rolünü araştırmak ve sürdürülebilir bir vizyonun etkili iletişiminin kurumsal dönüşümü kolaylaştırarak sürdürülebilirlik performansını artırabileceğini öne süren Ji & ark., (2023), Üst Kademe Teorisi'ni (Upper Echelon Theory- UET) ve literatürü temel alarak 130 CEO ve onların üst yönetim ekibine yönelik olarak yapmış oldukları çalışmada, sürdürülebilirliğin sağlanmasında liderliğin önemini irdelemişlerdir. Elde edilen bulgular, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmayı amaçlayan şirketler için önemli sonuçlar doğurmakta ve CEO davranışının ve iletişiminin kurum kültürünü şekillendirmedeki rolünü ön plana çıkarmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları yapan işletmelerin sosyal sorumluluğa bakışının yanı sıra, iletişim

stratejilerinin kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin yönetim anlayışı üzerindeki etkisini de incelemeye yönelik olarak Birben-İçkale ve Bayhantopçu (2021) tarafından yapılan bir çalışmada, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan on bir şirket ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ve iletişim stratejileri konusunda yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Diğer taraftan, şirketlerin web sitelerinde yer alan kurumsal sosyal sorumluluk bölümleri ve şimdiye kadar yayınladıkları kurumsal sosyal sorumluluk raporları da içerik analizi yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Bu araştırmaya göre, endekste yer alan şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk süreçlerini düzenli bir şekilde yürüttükleri ve kurumsal sosyal sorumluluğu sadece bir proje veya iletişim aracı olarak görmedikleri, aynı zamanda tüm iş süreçlerini kapsayan bir iş yapış biçimi olarak değerlendirdikleri belirlenmiştir. Ayrıca, iletişimlerinde kurumsal sosyal sorumluluk kavramını sıklıkla kullanmalarının marka iletişimi için de çok önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede, kurumsal sosyal sorumluluk kavramını önemli bir iletişim aracı olarak görmekte ve marka konumlandırmasında kurumsal sosyal sorumluluktan yararlanmaktadırlar.

Zeytinyağı sektöründeki şirketlerin web sitelerinde yayınladıkları finansal olmayan bilgi türlerini ve çevrimiçi dağıtımın artmasına katkıda bulunan faktörleri analiz etmek üzere Puentes-Poyatos & ark., (2024) tarafından yapılan bir çalışma, bu sektördeki şirketlerin gıda güvenliği ile ilgili bilgi iletişimine öncelik verdiğini ve kurumsal sosyal sorumluluğun yayılmasının paydaşlarla etkileşimli kanalların varlığının yanı sıra, organik veya ekolojik ürünlerin sağlanması gibi faktörlerden etkilendiğini göstermiştir. Elde edilen sonuçları kooperatif sektörü için uyarıcı olarak değerlendiren Puentes-Poyatos & ark., (a.g.e., s. 261) eğer kooperatifler sürdürülebilirlik konusunda sosyal sorumluluk sahibi kuruluşlarsa ve tüketiciler de satın alma kararlarında bu hususlara

öncelik veriyorsa, ürünlerinin algılanan değerini artırmak için sosyal sorumluluk faaliyetlerini ve finansal olmayan ölçütlerini paydaşlarına aktarmaları gerektiğini ifade etmektedir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi

Yeni medya, kuruluşların paydaşlarıyla etkileşime geçmesi için hızlı, çeşitli ve yenilikçi yöntemler sunarken, geleneksel medyanın hâkimiyeti azalmaktadır. Nwagbara ve Reid (2013) tarafından gerçekleştirilen, modern medya stratejilerini kullanarak kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi literatürünü geliştirmeyi amaçlayan bir çalışmada, kurumsal sosyal sorumluluk iletişiminin paydaşların ilgi alanlarına ve girişimlerine hitap etmesi gerektiği irdelenirken, yeni medyanın da paydaşların katılımını demokratikleştirebileceği öne sürülmektedir. Buna bağlı olarak kuruluşların, acil kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi stratejileri geliştirmeleri ve çeşitli, kapsayıcı ve demokratikleştirilmiş katılım platformları için yeni medya teknolojisinden yararlanmaları gerekmektedir. Bu yaklaşım, kurumsal performansın yanı sıra, sosyal ve çevresel konularda paydaşlardan gelen eleştirilerin azaltılması için önem taşımaktadır.

Halkla ilişkiler perspektifinden sürdürülebilirlik iletişiminin kurumsal sürdürülebilirlik stratejileri içindeki teorik ve pratik temelini incelemek üzere Akbayır (2019) tarafından yapılan ve örnek olay olarak Anadolu Efes'in sürdürülebilirlik iletişiminin ele alındığı çalışmada, kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları kapsamında paydaş iletişiminin, projenin sürdürülebilirliğini garanti etmek, paydaşları çevresel ve toplumsal dönüşümün etkin aktörleri haline getirmek ve belirlenen sürdürülebilirlik hedeflerine ulaştırmak için çok önemli olduğu ortaya konulmuştur. Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin paydaşları gönüllü elçilere dönüştürerek sosyal, ekonomik ve çevresel yaşamdaki iyileştirici etkilerini toplumun tüm katmanlarında hissettireceği düşünülmektedir. Araştırmaya göre

halkla ilişkiler alanı sürdürülebilirlik iletişimini yönetmektedir. Projenin ötesine geçen iletişim harcamalarının hedef kitlelere gerçekçi görünmesi, sürdürülebilirlikte güven odaklı halkla ilişkiler uzmanlığının önemini irdelemektedir. Akbayır'a göre, sürdürülebilirlik politikalarının devamlılığı, halkla ilişkiler yoluyla garanti altına alınmaktadır. Paydaşlarla güvene dayalı iletişim kurulması, sürdürülebilirlik yönetiminin temel öğelerinden birini oluşturmaktadır. Paydaşları sürdürülebilirliğin gönüllü elçilerine dönüştürmek için eğitime katılımı teşvik eden sosyal medya ortamları ve yüz yüze iletişim, paydaş iletişiminin bir parçasını oluşturmaktadır.

Sürdürülebilirlik iletişiminin paydaşlar üzerindeki etkisi ile iletişimin olumlu ve olumsuz boyutlarını incelemek üzere Agrawal & ark., (2024) tarafından yapılan, Hindistan sürdürülebilirlik sektörü yöneticileriyle gerçekleştirilen görüşmeler ve 50 önde gelen şirketin sürdürülebilirlik raporlarının analizini içeren çok yöntemli ve nitel bir yaklaşımın kullanıldığı çalışmanın sonuçları, mutluluk ve şaşkınlık gibi olumlu duyguların çalışan bağlılığını ve katılımını olumlu yönde etkilediğini, korku ve üzüntü gibi olumsuz duyguların ise çevresel kaygıya işaret ettiğini göstermiştir.

Çevresel sorunlara yönelik olarak Prieto & ark., (2024) tarafından yapılan bir çalışma, yaklaşım açısından dikkat çekmektedir. Zira bu çalışmada, çevreye karşı sorumsuzluğu nedeniyle eleştirilere maruz kalan ve hayali bir şirket olan AcmeTech Manufacturing incelenmiştir. Geçmişte yaşanan sorunlara rağmen AcmeTech artık sürdürülebilirlik ve iyi iş uygulamalarına odaklanmaktadır. Şirket enerji tasarruflu teknolojilere yatırım yapmakta, geri dönüşüm uygulamakta ve su koruma stratejileri benimsemektedir. AcmeTech, paydaşları ve tedarikçileriyle etkileşim kurarak şeffaflık ve stratejik iletişim konusunda kararlıdır. Şirket ayrıca sürdürülebilir üretim yöntemlerinde öncü olmayı hedeflemektedir. AcmeTech'in

sürdürülebilirlik stratejisi, stratejik iletişimi ve kurumsal sürdürülebilirliği küresel tedarik zincirlerine uyarlamayı, paydaşların katılımını sağlamayı, tedarikçilerle iş birliği yapmayı ve bunların etkilerini izlemeyi içermektedir.

Diğer taraftan, sürdürülebilir tedarikçi ilişkileri yönetimi, firmaların sürdürülebilirlik girişimleri için büyük önem taşımaktadır. Bir kuruluşun ekonomik, çevresel ve sosyal eylemlerine ilişkin kurumsal imajı, tedarik zincirine ve bu zincirdeki her bir halkanın sürdürülebilirlik performansına önemli ölçüde bağlıdır. Leppelt & ark., (2013) tarafından Avrupa'daki yedi kimya şirketine yönelik olarak gerçekleştirilen çoklu vaka çalışması, kuruluşların tedarikçi ilişkilerini nasıl yönettiğini incelemektedir. Bulgular, sürdürülebilirlik liderlerinin kurumsal sınırların dışında sürdürülebilirliği yönetmek için sürdürülebilir tedarikçi ilişkileri yönetimine önemli ölçüde yatırım yaptıklarını göstermektedir. Ayrıca, kurumsal strateji uyumu ile risk algısı ve sürdürülebilirlik endekslerine dahil olmanın bir kuruluşun sürdürülebilir tedarikçi ilişkileri yönetimine katılımını teşvik eden ya da kısıtlayan önemli unsurlar olduğu belirlenmiştir. Bu çalışma, kimya sektöründeki sürdürülebilirlik liderlerinin sürdürülebilirliği tedarikçi ilişkileri yönetimi süreçlerine nasıl entegre ettiklerine dair karşılaştırmalı bir analiz sunmaktadır.

AB ve ABD bankalarının sürdürülebilir bankacılık uygulamalarını hayata geçirme konusundaki etkinliklerini araştırmak üzere Moufty & ark., (2024: 156) tarafından yapılan bir çalışma, sürdürülebilirliğin çevresel, sosyal ve toplumsal olmak üzere dört kategorisini tanımlamakta ve sürdürülebilirliğin yalnızca teknik bir konu olmadığını ortaya koymaktadır. Çalışma, AB ve ABD'deki politika yapıcıların bankaları sürdürülebilirlik açıklamaları konusunda daha proaktif bir yaklaşım benimsemeye teşvik etmelerini ve bankaların sürdürülebilirlik faaliyetlerine öncülük etmeleri için elverişli bir ortam sağlamalarını önermektedir.

Bu kapsamda banka yöneticilerinin sosyal ve çevresel konuların farkında olmaları, sürdürülebilirlik uygulamalarının iletişimini yapmaları ve “acemi” konumundan “lider” konumuna geçerek kuruluşların daha fazla sürdürülebilirlik bilgisi iletme yönündeki artan baskısına uyum sağlamaları gerekmektedir.

Yine bankacılık sektörü çerçevesinde, sürdürülebilirlik iletişiminin önemli iki aracı olan sürdürülebilirlik raporları ve web sitelerinde sürdürülebilirlik kavramının nasıl yer aldığını incelemeye yönelik olarak Demirci (2022) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, Türkiye'de faaliyet gösteren beş özel ve kamu sermayeli bankanın web siteleri ve sürdürülebilirlik raporları nitel analiz yöntemi ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda, bankaların sürdürülebilirlik kavramını tanımlamak ve uygulamak için önemli adımlar atmalarına rağmen, toplumsal dinamikleri sürece dahil edecek araçlar geliştirmekte kısmen yetersiz kaldıkları belirlenmiştir.

Dijitalleşmenin kurumsal sosyal sorumluluk kavramını nasıl değiştirdiğini örneklerle inceleme ve tanımlama amacıyla Alptekin (2020: 140) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, kuruluşların kurumsal sosyal sorumluluk girişimlerinin iletişimini ne şekilde gerçekleştirdikleri, yeni teknolojinin sunduğu avantajları nasıl kullandıkları, dijital sosyal sorumluluğun kurumsal sosyal sorumluluktan, yeni bir kavram olan dijital sosyal sorumluluğa nasıl dönüştüğü irdelenmiştir. Dijitalleşmenin sosyal sorumluluk projelerine nasıl katkıda bulunduğunu gösteren çok sayıda örnek olsa da dijital kanalları etkin bir şekilde kullanmayan şirketlerin olması da tartışılmıştır. Çalışmada paydaş teorisi kullanılarak tek ve iki yönlü iletişim stratejileri incelenmiştir. Ayrıca dijitalleşmenin çift yönlü iletişim üzerindeki etkisinin açıklanmasına da yer verilmiştir. Bu bağlamda, internet, karşılıklı fayda kapsamında eylemleri gerçekleştirmek üzere paydaşlarla konuşmayı teşvik eden iki yönlü iletişim kanalının oluşturulmasında yeni bir bakış açısı

sağlamaktadır. Araştırmada dikkat çeken nokta, günümüzde dijital iletişim araçlarının kullanımı ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramı hakkında daha fazla bilgi, ilgi ve benimsenme olsa da işletmelerin bu mecraları kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına yönelik iletişimlerinde kullanıcıları içeriğe dahil edecek ve onlarla etkileşim kuracak şekilde stratejik olarak kullanamadıkları tespit edilmiştir. Geçmişte şirketlerin, kurumsal sosyal sorumluluk konularında paydaşlarla etkileşimde çok az ilgi gösterdiklerini belirten Alptekin (2020: 151-152), günümüzde, kuruluşların kurumsal sosyal sorumluluk iletişimini çevrimiçi sosyal ağlar üzerinden ele alıp almadığını ve eğer öyleyse, etkileşimli bir yaklaşım kullanarak doğru şekilde yapıp yapmadıklarını analiz etmenin, değişen ve gelişen toplumda zorunlu hale geldiğini vurgulmaktadır.

Endüstri 4.0'ı mümkün kılan teknolojilerin işletmelerdeki sürdürülebilirlik uygulamaları üzerindeki etkisini belirlemek üzere, Piccarozzi & ark., (2024) tarafından yapılan bir araştırmada, bu teknolojilerin çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik uygulamalarını kolaylaştırdığını ortaya koymuştur. Bulgular; sürdürülebilirlik iletişiminin, paydaşların algılarının iyileştirilmesi ve artan farkındalık ve sadakatin teşvik edilmesi konularında da önemli katkı sağladığını göstermiştir.

Doğal kaynakların insan faaliyetleri için aşırı derecede sömürülmesi, hiç şüphesiz, iklim değişikliklerine neden olmakta, bu da dünya üzerindeki yaşam kalitesi için bir tehdit oluşturmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojileri de dahil olmak üzere tüm sektörlerde acil ve etkili önlemler alınması gerektiğine dikkat çeken Freitag & ark. (2021) bilgi ve iletişim teknolojileri verimliliğin artırılması, enerji ve kaynak tüketiminin azaltılması ve atıkların izlenmesi ve yönetilmesine yönelik ilerlemelerin temelini oluştursa da bu teknolojilerin aynı zamanda, karbon emisyonlarına, kirliliğe ve kaynakların tükenmesine neden olduğunu vurgulamaktadır. Buna

bağlı olarak, bilgi ve iletişim sistemlerinin tasarımında kapsamlı bir dönüşüm gerekmektedir. Bununla birlikte, rekabet yerine hem döngüsel ekonomi hem de paylaşım ekonomisi ilkeleri üzerine kurulu yeni ekonomik modeller şarttır. Enerji ve kaynak kullanımı, kaynak tahsisi ve sistem dağıtımı planlarının yanı sıra bilgi ve iletişim hizmetleri, kullanıcılar tarafından alınan kararların da ayrılmaz bir parçası olmalıdır. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik, akademisyenler, politikacılar ve vatandaşlar gibi tüm paydaşların yenilenmiş çabalarını gerektiren bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Reklam Söylemi ve Sürdürülebilirlik

Reklam söyleminin, son zamanlarda sürdürülebilir tüketim konusunda daha fazla insanın farkındalığını artırmaya yönelik içeriklere odaklandığı düşüncesinden hareketle, sürdürülebilirlik iletişimi çerçevesinde markaların reklam içeriklerinde sürdürülebilir tüketime yaklaşımlarını ve bu yaklaşımın kurumsal politika kaynaklarını belirlemek amacıyla Özdemir (2023) tarafından Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Tüketim ve Üretim Programı 2030 hedefleri temel alınarak yapılan çalışmada, Finish ve Fairy markalarının sürdürülebilirlik raporları, sürdürülebilirlik iletişim stratejileri açısından betimsel içerik analizi yoluyla incelenmiştir. Elde edilen bulgular, bu markaların, müşterilerini ürünlerinin kullanımı ile çevresel sorumluluk almaya yönlendirdiğini ortaya koymuştur.

Braga & ark., (2024), prestijli pazarlama dergilerinde yayınlanan 103 yayına odaklanarak, pazarlama alanındaki sürdürülebilirlik iletişiminin temel ilkelerini ve güncel araştırma eğilimlerini analiz etmiştir. Bu çalışmada, sürdürülebilirlik raporlaması, sürdürülebilirlik reklamcılığı, tüketici tepkileri ve sürdürülebilirlik yanlısı davranışların teşvik edilmesi olmak üzere çağdaş tedarik zinciri araştırmalarını etkileyen dört temel konu

irdelenmiştir. Bu bağlamda, kuruluşların sürdürülebilirlik girişimlerini tüketicilere etkili bir şekilde aktarabilmeleri için tedarik zinciri sürdürülebilirliğinin incelenmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Tüketicilerin sürdürülebilir ürünlerin etkinliği konusunda şüphe ve satın alma konusunda tereddüt yaşadıklarını belirten Turut (2024), bu durumun sürdürülebilir alternatiflerin avantajlarına ilişkin riskten kaçma eğiliminden kaynaklandığını öne sürmektedir. Dolayısıyla, yeni sürdürülebilir ürünlerin başarısı için etkili bir iletişim stratejisi şarttır. Bir kuruluş, ürünün kalitesi konusunda tüketicileri bilgilendirmek için üçüncü taraf değerlendirmelerinden faydalanabilir. Bilgilendirmenin derecesi, lansman öncesi iletişimde yapılan harcamalara bağlı olarak değişebilir. Turut'un bu konuya yönelik olarak yapmış olduğu araştırma, şirketlerin ve siyasetçilerin lansman öncesi iletişim faaliyetlerinde bulunurken, iletişimin sürdürülebilirlik stratejisini belirleme üzerindeki etkisini dikkate almaları gerektiğini göstermektedir. Lansman öncesi iletişim ya daha iddialı sürdürülebilirlik önlemlerini teşvik edebilir ya da çevresel etki stratejilerini vurgulayarak daha temkinli bir yaklaşım sergileyebilir.

Birleşmiş Milletler, 2015 yılında Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerini oluşturmuş, 2000 yılında da Milenyum Kalkınma Hedefleri'nde değişime gitmiştir. Sürdürülebilirlik iletişimini vurgulayan bu değişim, kalkınma iletişimi ve toplumsal değişim için bir paradigma değişimini beraberinde getirmiştir. Kalkınma iletişimi, sosyal değişim için iletişim ve sürdürülebilirlik iletişiminin entegrasyonunun, siyasi hedeflerde bir değişimi beraberinde getireceğini ifade eden Kannengießer (2023), özellikle sürdürülebilirliği hedefleyen sosyal değişim için iletişime odaklanmış bir yaklaşımın gerekli olduğunu vurgulamaktadır.

Türkiye'deki otel zincirlerinin Birleşmiş Milletlerin 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına uygun olarak yeşil davranış sergileyip sergilemedikleri ve çevreye duyarlı misafirleri çekmek

için nasıl hareket ettiklerini incelemek üzere Özlü'nün (2023) yapmış olduğu bir çalışmada, en fazla oda sayısına sahip üç Türk ve üç uluslararası otel zinciri örneklem olarak belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, Türk otel zincirlerinden ikisinin 17 amaçtan hiçbirini benimsemediği, diğer Türk otel zincirlerinden ikisinin 15, diğer uluslararası otel zincirlerinden ikisinin 12 ve diğerinin de 6 amacı benimsediği belirlenmiştir. Diğer taraftan, otel zincirlerinin hiçbirinin raporlarını doğrudan kendi web sitelerinde yayınlamadığı, bazılarının web sitelerinde internetteki raporlarına yönlendiren bir bağlantı bulunurken, bazılarında ise hiç bağlantı olmadığı saptanmıştır. Sonuç olarak, ulusal ve uluslararası otel zincirlerinin sürdürülebilirlik konusunda iletişim kurmak için web sitelerini kullanma eğilimi göstermedikleri ortaya konulmuştur.

Genel bir değerlendirme yapıldığında, sürdürülebilirlik iletişiminin, firmaların sosyal ve çevresel konulara katkılarını değerlendiren seçici bir tüketici demografisi için çok önemli olduğu belirlenmiştir. Müşteri taleplerini karşılamak için sürdürülebilir üretim ve tüketimle ilgili girişimlerin hayata geçirildiğini iletmek bu bakımdan önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla, şirketlerin sürdürülebilirlik hedeflerini paydaşlarına iletmek için reklamın önemini kabul etmesi, rekabet avantajı elde etmelerini sağlayacaktır. Demografik özellikler göz önüne alındığında, hedef kitleyi etkili bir şekilde çekmek için çeşitli medya kanalları ve farklı yöntemleri kullanmanın zorunlu olduğunu vurgulayan Özdemir (2023: 47-47), sürdürülebilirliğin akademik araştırmalarda giderek artan önemine bağlı olarak, gelecekte reklam sektörüne yönelik çalışmalarda çevresel boyutun yanı sıra sosyal ve yönetişim faktörlerinin de yer almasını önermektedir.

Kapitalist sistemin, sürekli iyileştirme yoluyla elde edilebilecek kârı en üst düzeye çıkarmayı ve kayıpları en aza indirmeyi amaçladığı açıktır. Bu, pazarlama kampanyalarının, sosyal medyanın ve reklam stratejilerinin etkinliğinin yanı sıra iş

dünyasındaki uygulamaların sürdürülebilirliğinin analiz edilmesini de içermektedir. Çakmak'ın (2023) YouTube reklamlarının süreçteki rolü bağlamında kapitalist sistemde pazarlama, reklam ve sürdürülebilirliğin rolüne yönelik araştırması, girişimciliğin yanı sıra, iş ve sanayi sektörlerinde sürekli gelişimin önemine odaklanarak, pazarlama ve reklam stratejilerinin kapitalist sistem üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır.

En iyi şirketlerin, kâr amacı gütmeyen kuruluşların ve üniversitelerin web sitelerindeki sürdürülebilirlikle ilgili içeriğinin, sürdürülebilirlik türleri açısından analiz edilmesine yönelik olarak Ott & ark., (2016) tarafından gerçekleştirilen karşılaştırmalı çalışmada; örneklemdeki birkaç kâr amacı gütmeyen kuruluşun yanı sıra, neredeyse tüm üniversitelerin web sitelerinde bir sürdürülebilirlik sayfasının olduğu belirlenmiştir. Ott & ark., sürdürülebilirlik alanında güvenilirlik oluşturmak isteyen kuruluşlar için bu çalışmanın bir başlangıç noktası sağladığını öne sürmektedir. Atık, enerji ve su, çevre ve iklim üzerinde en büyük etkiye sahip sürdürülebilirlik kategorileridir ve bu çalışmadaki kuruluşların neredeyse yarısı bu konulara değinmektedir. Dolayısıyla, sürdürülebilirlik içeriği oluşturmaya yeni başlayan kuruluşların ilk adımı bu konularla atması doğru olacaktır. Diğer taraftan, bu konulara yönelik nicel ölçümler ve raporlama daha kolay yapılabilmektedir. Ayrıca, bu önde gelen şirketlerin yaklaşık %30'u, sürdürülebilirlikle ilgili konularda önemli paydaşlarla etkileşimde bulunmak için web sitelerini kullanmaktadır. Sonuç olarak, işletmeler, sürdürülebilirlik girişimlerine daha fazla destek almak ve güvenilirliklerini artırmak istiyorlarsa, personel, müşteriler ve diğer paydaş gruplarıyla iletişim çabalarını artırmalıdır (s. 685).

Ott & ark., (2016), bir internet sitesinde dijital sürdürülebilirlik iletişimi için olması gereken 12 öğe belirlemiştir:

- Sürdürülebilirlik stratejik planı/hedefleri

- Programlama
- Haber makaleleri/basın bülteni bağlantıları
- İndirilebilir sürdürülebilirlik raporu
- Sürdürülebilirlik eğitimi
- Müşteri/paydaş katılımı
- Çalışan katılımı
- Sürdürülebilirlik araştırması
- İnteraktif özellikler
- Sürdürülebilirlik hakkında video
- Sürdürülebilirliğin tanımı
- Blog
- Sürdürülebilirlik terimlerini açıklayan sözlük (s. 679)

Bu kapsamda, Sancar-Demren (2022: 43) tarafından dijital halkla ilişkiler araçlarının kullanımı açısından Şişecam'a yönelik olarak yapılan bir çalışmada, kurumsal sürdürülebilirlik iletişiminde sanal basın bültenlerinin, kurumsal web sitesinin ve sosyal medya platformlarının kullanıldığı belirlenmiştir. Bu çalışmaya göre Şişecam'ın web sitesinde Ott & ark., tarafından belirlenmiş 13 başlıktan 9'unun yer aldığı ve dijital halkla ilişkiler araçlarının kullanımı ile kurumsal sürdürülebilirlik iletişiminin etkili bir şekilde gerçekleştirildiği ortaya konulmuştur.

Ev aletleri firmalarının sosyal medyada sürdürülebilirlik konusunda nasıl iletişim kurduklarını belirlemek üzere Agarwal & ark., tarafından (2023) 2020-2023 yılları arasında 13 işletmenin incelendiği bir araştırmaya göre, iletişimin önemli bir kısmının sürdürülebilirliğe odaklanmış olduğu ve sosyal sürdürülebilirliğe çevresel sürdürülebilirlikten daha fazla vurgu yapıldığı ortaya konulmuştur. Sürdürülebilir olmayan iletişimle karşılaştırıldığında, kişilerin sürdürülebilirlik iletişimi yapan kuruluşlar hakkında daha olumlu bir görüşe sahip oldukları saptanmıştır. Bu çalışma, başarılı sürdürülebilirlik iletişim planları oluşturmak isteyen işletmelere yol

göstermenin yanı sıra, Sorumlu Sürdürülebilir Tüketici İletişimi (RSCC) fikrini de gündeme getirmektedir. Kullanılacak mesaj türü, konu modellemesi ile daha net hale getirilmekte, beğeni ve duygu analizine göre sosyal ve çevresel iletişimi birleştiren gönderiler tercih edilmektedir.

Sürdürülebilirlik iletişimi ile bir firmanın performansı arasındaki ilişkiyi yönetim, yönetim kurulu ve çalışanlar gibi iç paydaşlara odaklanarak belirlemek üzere Bendig & ark., (2024) tarafından yapılmış olan bir çalışmada; karbon performansı ile iletişim arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Güçlü bir pazarlama ve satış grubu başkanına, güçlü bir yönetim kuruluna ve güçlü bir sürdürülebilirlik algısına sahip kuruluşların karbon emisyonları hakkında iletişim kurma olasılığı daha yüksektir. Bu araştırma, pazarlamanın sürdürülebilirlikle ilgili iletişime dahil olması ve tüm paydaşları dikkate alması gerektiğine dikkat çekmektedir. Diğer taraftan söz konusu araştırmada çalışanların algıladığı sürdürülebilirlik, yönetimin kararlarını etkileyebileceğinden, yöneticilerin de sürdürülebilirlikle ilgili konularda kurum kültürüne rehberlik etmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Pazarlama iletişiminin Tahran'ın Zincir Mağazalarında mobil reklamcılığa yönelik müşteri algısı üzerindeki etkisini saptamak üzere Meybodi & ark., (2023) tarafından yapılan bir çalışmada, tüketicilerin içsel uyuma ihtiyaç duyduğu ve çelişkili bilgilere karşı direnç gösterdiği belirlenmiştir. Dolayısıyla, tüketicilerin inançlarını pekiştirmek üzere pazarlamacıların, reklam için kaynak ayırmaları gerekmektedir. Rekabetçi çevresel koşullar ve sürdürülebilirliğe yönelik artan rekabete bağlı olarak tüketicilerin reklamlara olan güveni azalabilir. Bu çalışma, tüketiciler arasında sorumlu tüketimi teşvik etmede pazarlama stratejilerinin önemini vurgulamaktadır.

Sürdürülebilirlik İletişimi- Kurumsal Reklamlar- Kurumsal İtibar

Bir kuruluşun, sürdürülebilirlik çalışmalarını içeren iletişim ve bunun bir aracı olan kurumsal reklamlar yoluyla avantaj elde edeceği düşüncesinden hareketle Bilgilier ve Ünüvar (2024) tarafından kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal itibar çalışmaları bağlamında yapılan bir çalışmada, CarrefourSA'nın "Doğrusu Memlekete Faydalı Olmak" temalı üç reklam filmi içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Analiz sonuçları, CarrefourSA'nın sürdürülebilirlik ve itibar yönetimi stratejilerini güçlü bir şekilde birleştirdiğini göstermiştir. CarrefourSA, 30. yılına özel olarak hazırladığı reklam filmlerinde sürdürülebilirlik ve itibar yönetimi yaklaşımlarını hem toplumsal beklentilere uygun hem de rekabet avantajı sağlayacak şekilde bir araya getirmiştir. Söz konusu reklam filmleri, ekonomik ve toplumsal faydaları vurgulamak yoluyla tüketicilere daha sürdürülebilir bir gelecek sunmaktadır. İtibar yönetimi çerçevesinde, CarrefourSA’nın vatandaşlık ve ürün yaklaşımlarına odaklandığı belirlenmiştir. Sürdürülebilirlik ve itibar yönetimi stratejileri reklam filmlerinde başarılı bir şekilde kullanılmakta ve CarrefourSA gelecekte güvenilir bir aktör olarak sunulmaktadır. Bu araştırma, kurumların rekabet avantajı elde etmek için sürdürülebilirlik ve itibar yönetimini birleştirmenin etkili bir strateji olduğunu vurgulamaktadır.

Sürdürülebilirlik İletişimi uygulamalarının, şirket değerinin temel unsurlarından biri olarak kabul edilen “kurumsal itibar” ile olan ilişkisini, sürdürülebilirlik alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşu uzmanlarının görüş ve algıları çerçevesinde araştırmaya yönelik olarak Doğru’nun (2023) yapmış olduğu çalışmada, sürdürülebilirlik iletişimi'nin temel özelliklerinin kurumsal itibar üzerindeki etkileri, kurumsal sosyal sorumluluk ile sürdürülebilirlik iletişimi arasındaki farklılıklar ve Sürdürülebilirlik İletişimi ile Kurumsal İtibar ilişkisi bağlamında Birleşmiş Milletler

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın rolü incelenmiştir. Bu araştırmada, sürdürülebilirlik ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere, belirlenen 9 sivil toplum kuruluşundan birinde veya birkaçında 5 yıldan fazla çalışan 6 sivil toplum uzmanıyla derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, Sürdürülebilirlik İletişiminin kurumsal itibar üzerinde dikkate değer bir etki oluşturduğu, sürdürülebilirlik iletişiminin temel nitelikleri olarak şeffaflık, sahicilik, tutarlılık ve paydaş katılımının öne çıktığı belirlenmiştir. Doğru (ss. 327-328), sürdürülebilirlik iletişimi çalışmalarıyla birlikte, nadir olarak görülen İki Yönlü Simetrik Model uygulamalarının artık çok daha geçerli olacağı bir döneme girmekte olduğumuzu vurgulamaktadır. Dolayısıyla, halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim tarihinin devrimsel bir dönüşüm içinde olduğu değerlendirilebilir. Elde edilen sonuçlar, katılımcı, şeffaf, sahici ve eşitlikçi bir paydaş iletişiminin, sürdürülebilirlikle birlikte kurumsal iletişimin yeni çağına damgasını vurabileceğini göstermektedir.

Son dönemlerde yapılan araştırmalarda, genel olarak sosyal medyanın kurumsal iletişim stratejilerindeki artan öneminin ve bir kuruluşun itibarı üzerindeki etkisinin incelendiği görülmektedir. Bununla birlikte, bu çalışmaların çoğu şirketler tarafından kullanılan bir sosyal medya platformuna odaklanmaktadır.

Jha ve Verma (2024) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, şirketlerin sosyal medya iletişim stratejilerinin, kullanılan platformlara bağlı olarak karmaşıklıklar gösterdiği belirlenmiştir. Bu kapsamda, Twitter ve Facebook'taki tek taraflı sürdürülebilirlik iletişiminin bu platformlardaki kullanıcı katılımı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Etkileşim, firmanın tek yönlü sürdürülebilirlik iletişimi gönderilerine göre beğeniler ve paylaşımlar (beğeniler ve retweetler) olarak hesaplanmıştır. Her iki platformda da aktif sosyal medya varlığı olan S&P 500 şirketleri için üç yılı kapsayan bir panel veri seti kullanılmıştır. Ayrıca, her iki platformdaki bireylerin, kuruluşlardan gelen iletişim de dahil olmak

üzere farklı tercihler sergiledikleri belirlenmiştir. Bulgular, kuruluşların çeşitli platformlar için farklı yöntemler kullanmalarının fayda sağlayabileceğini göstermiştir. Kuruluşlar, Twitter'da sürdürülebilirlikle ilgili kısa ve öz içeriklere odaklanırken, Facebook'ta daha olumlu ve ilgi çekici materyallere öncelik vererek avantaj elde edebilirler.

Jha ve Verma'nın uygulayıcılar için yararlı olabilecek önerileri şu şekilde özetlenebilir:

1. Kuruluşlar iletişim içeriklerini birincil gündemlerine göre sınıflandırmalıdır.

2. Kuruluşlar her bir içerik kategorisi için verdikleri değeri tespit etmek amacıyla çeşitli platformlardaki sosyal medya kullanıcıları üzerinde kapsamlı bir pazar araştırması yapmalıdır.

3. Kuruluşlar, bu çalışmadan elde edilen bulgulara dayanarak uygun içerik-platform düzenlemeleri oluşturmalıdır.

4. Kuruluşlar yalnızca içerikleri kullanıcı tercihleriyle uyumlu hale getirmekle kalmamalı, aynı zamanda etkili bir iletişim stratejisi için içeriklerini zaman içinde düzenlemek ve iyileştirmek üzere platform kullanıcılarından gelen geri bildirimleri sürekli olarak analiz etmelidir (s. 190).

Mikroblog, Twitter gibi dijital platformlar, önemli sosyoekonomik konular üzerindeki kamu söylemini önemli ölçüde etkilemektedir. Otomatik sosyal medya hesapları, 'sosyal botlar' olarak bilinen, siyasi seçimler ve halk sağlığı gibi konulardaki çevrimiçi tartışmaları hem bozma hem de kolaylaştırma kapasitesine sahip bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Sosyal botların iklim değişikliği, çevresel krizler ve sürdürülebilirlik konularındaki çevrimiçi tartışmaları ne ölçüde etkilediği belirsizliğini korumaktadır. Daume & ark., (2023: 89) tarafından gerçekleştirilen

sosyal botlar ve bunların iklim, çevre ve sürdürülebilirlik konularındaki Twitter tartışmalarına yönelik araştırmada; sosyal botların etkilerini değerlendirmek için standartlaştırılmış, karşılaştırılabilir yaklaşımların eksikliği saptanmıştır.

Sosyal medyadaki diyalojik iletişimin sürdürülebilirlik mesajlarının etkinliği üzerindeki etkisini incelemek üzere Herrada-Lores & ark., (2024) tarafından mesajın diyalojik potansiyeline ve mesaj yönelimine odaklanan iki deneysel çalışma sonucunda, diyalojik mesajların ticari mesajlara oranla daha fazla marka bağlılığı ve satın alma niyeti oluşturduğu belirlenmiştir. Sosyal medya katılımı da bu etkilere aracılık etmektedir. Çalışma, pazarlamacıların müşterilerle diyalog başlatmak ve katılımı artırmak için diyalojik mesajlar tasarlamalarını önermektedir. Bu stratejilere örnek olarak, hashtag kullanımı, emojiler, web sitelerine bağlantılar, eylem çağrıları ve takipçileri sohbete katılmaya davet etme verilebilir.

Bir ülkenin çevresel faaliyetlerinin gelişiminde ve devamında turizm sektörünün önemli bir rol oynamasına bağlı olarak, doğal afetler veya salgın hastalıklar gibi sektörleri olumsuz etkileyebilecek koşullar ortaya çıksa bile, işletmenin faaliyetlerini sürdürmeye devam etmesi gerektiği noktasından hareket eden Solmaz & ark., (2022), COVID-19 salgını sırasında T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın Twitter paylaşımlarında sürdürülebilirlik açısından proaktif kriz iletişimi çabalarını incelemiştir. Bu çalışmada, Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın "@TCKulturTurizm" adlı resmi Twitter hesabında 20 ay boyunca paylaştığı 1626 gönderi ve bu gönderilere yazılan 11 bin 293 yorum, veri madenciliği tekniği kullanılarak dört ayrı döneme ayrılmıştır. Bakanlığın COVID-19 salgını sırasında Twitter paylaşımlarındaki etkileşim, "beğeni, cevaplanma ve yeniden paylaşım (Retweet) ortalamaları" dönemsel olarak artmıştır. Bakanlığın Twitter paylaşımlarına yapılan yorumlar, bireylerin pandemiden kaynaklanan mağduriyetlerini anlatma

çabalarını gösterse de proaktif kriz iletişimi kapsamında sürdürülebilir içeriğe yönelik yeterli içerik içermediği belirlenmiştir. Turizm ile ilgili verilerin güvenilir kaynaklardan alınmasının, pandemi sürecinde paydaşların yanlış bilgilerden ve korkuya neden olabilecek abartılı bilgilerden korunmalarını sağlayacağını ifade eden Solmaz & ark., bakanlığın sosyal medya kullanımında sürdürülebilirliği ve proaktif iletişimi esas almasını önermektedir.

Toplum ile sponsorlar arasında bir sosyal sözleşme olarak sürdürülebilir sponsorlukların potansiyelini araştıran Walzel & ark., (2024), 13 derinlemesine görüşme aracılığıyla sürdürülebilir sponsorlukları etkileyen sekiz faktör belirlemiş ve sürdürülebilirliğin başarılı bir yönetimde kilit bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. Çalışma, meşruiyetin artırılması ve değerlerin uyumlaştırılması için sporcuların sponsorluk seçim süreçlerine aktif olarak dahil edilmesini önermektedir. Anahtar performans göstergelerinin açık şekilde oluşturulması, uzun vadeli sponsorlukların başarısını ölçmek, yeşil gözboyamayı önlemeye yardımcı olmak ve şeffaflığı sağlamak için büyük önem taşımaktadır. Hem sponsorlar hem de destekçiler sürdürülebilirliği ciddi şekilde ele almalı ve sürdürülebilirliğe dayalı seçim kriterleri sponsorluk kurallarının bir parçası olmalıdır. Walzel & ark., gelecekteki çalışmaların sürdürülebilir sponsorlukların etkinliğini ve sonuçlarını değerlendirmeye odaklanmasını önermektedir.

Sürdürülebilirliğe Tüketici Katılımı

Bağış ve toplumsal faydanın stratejik olarak kullanılmasının, kurumların toplumsal ve çevresel faydayı gözeterek hareket etmelerinde önemli bir unsur olduğunu belirten Savaş, (2019: 202, 207), tüketici katılımının da bir strateji olarak düşünülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu tür bir ortaklıkla hem kurum hem de tüketici birlikte değer yaratarak hedeflerine ulaşmaktadır. Dolayısıyla, kurumlar, sürdürülebilirliğe katkıda bulunarak kâr elde

etmeyi amaçlarken, tüketiciler de mal satın alma ya da bağış yapma yoluyla sürdürülebilirliğe katkıda bulunmaktan memnuniyet duyacaktır. Bu noktada tüketim kararının değil, tüketici katılımının sosyal kampanyalar için bir iletişim yöntemi olduğu söylenebilir.

Son yıllarda sürdürülebilirlik, hızlı moda şirketlerinin benimsemesi gereken bir konu olarak önem kazanmıştır. Bunun nedeni kısmen iklim değişikliği, kısmen de tüketici beklentilerinin yükselmesidir. Önemli bir etki için hızlı moda şirketlerinin sürdürülebilirliği etkili bir şekilde ifade etmesi, müşterilerin bu iletişime açık olması gerekmektedir. Önceki çalışmaların tüketicilerin hızlı moda sektöründeki sürdürülebilirlik mesajlarını tam olarak anlamadığını gösterdiğini, bunun da sürdürülebilir seçenekler yerine sürdürülebilir olmayan giysilerin tüketilmesine yol açtığını ileri süren Svensson ve Svärd (2024), sürdürülebilirlik iletişimi, tüketici anlayışı ve satın alma kararları gibi ana temaların yanı sıra, içerik, hedef kitle, motivasyon ve katılım, kelime tanıma, dil anlayışı, bilgi, niyetler ve eylem gibi alt kavramların da geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Sürdürülebilirlik iletişimi, amaçlanan hedefleri yerine getirmek üzere önemli bir finansal yatırım gerektirmektedir ve tüketiciler de bu bağlamda çok önemli bir etkiye sahiptir. Svensson ve Svärd'ın yapmış olduğu araştırma (a.g.e., ss. 49-50), yöneticilerin tüketicileri motive etmeye ve ilgilerini çekmeye öncelik vermeleri gerektiğini vurgulamaktadır. İlgi vardır; ancak sürdürülebilirlik mesajının anlaşılması zor olduğunda motivasyon ve katılım azalır. Sürdürülebilirlikle ilgili iletişimin artması, motivasyon ve katılıma koşut olarak sürdürülebilir giysilere yönelik satın alma kararlarını etkileyebilir. Ayrıca bu durum, üretim ve satışlarındaki düşüş nedeniyle sürdürülebilir olmayan giysilerin azalmasıyla sonuçlanabilir.

Hızlı moda, uygun fiyatlı ve hızlı bir şekilde üretilen giysiler sunarak moda endüstrisini dönüştürmekle birlikte, çevresel

sürdürülebilirlik endişelerine ve iklim krizine de neden olmuştur. Birleşmiş Milletler, sürdürülebilir tüketim konusunda marka farkındalığını artırmak ve sürdürülebilir bir moda trendi oluşturmak için iletişim stratejileri önermeye çalışmaktadır. Bu bağlamda, İstanbul'da, 18-25 yaş arası genç tüketicileri hedefleyen tanıtım girişimlerinin etkisini ve gençlerin marka algısını analiz etmek üzere Bekil ve Genel'in (2024) yapmış oldukları çalışma sonucunda, tüketicilerin sürdürülebilirliği kapsamlı bir şekilde kavradığı, konuyu eyleme geçirilebilir olarak gördükleri ve bunu tüketim davranışıyla tanımladıkları saptanmıştır. Süreç hakkında şeffaf iletişimin, tüketicilerin marka çabasını değerlendirmesi için önemli olduğuna dikkat çeken Bekil ve Genel, tüketicilerin hızlı moda markalarının sürdürülebilirliğini sorgulamalarına rağmen, kendileriyle özdeşleştirdikleri için markaların sürdürülebilir bir yaşam tarzı için önerdiği yöntemlere ilgi gösterdiğini belirtmektedir.

Bilimsel güvensizlik çağında uygunsuz gerçeklerin iletişiminin zorluklarına odaklanarak sürdürülebilirlik iletişimi araştırmalarının mevcut durumunu inceleyen Voci ve Karmasin (2024), mevcut iletişim yaklaşımlarını değerlendirmek, paydaş gruplarını belirlemek, sınırlamaları tartışmak ve yanlış bilgilendirmeye karşı stratejiler önermek üzere eleştirel literatür taraması ile 473 makaleyi analiz etmiştir. Söz konusu analiz; "bilim inkârcıları," "adaptasyon şüphecileri," "badanacılar" (kabul edilebilir hale getirmek için hoş olmayan gerçekleri veya hakikati gizleyenler) ve "dünya kurtarıcıları" (s. 20) olmak üzere dört temel paydaş grubunu ortaya çıkarmıştır. Voci ve Karmasin, sürdürülebilirlik iletişiminde özel yaklaşımlara ve yeni teori, model ve yöntemlerin geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğunu vurgulamaktadır. Bulgular mevcut iletişim yaklaşımlarının, bilimsel güvensizlik çağında sürdürülebilirliği etkili bir şekilde iletmek için yetersiz olduğunu göstermektedir. Bu zorlukları ve çözülmemiş sorunları ele almak için iletişim biliminde dönüştürücü bir değişim

gerekmektedir. Dolayısıyla, bu sorunları analiz etmek, yenilikçi çözümler geliştirmek ve alternatif yaklaşımları keşfetmek için disiplinler arası yeni araştırmalara ihtiyaç vardır. Diğer taraftan, sürdürülebilirlik kavramlarını medya ve iletişim çalışmaları müfredatına, iletişim konularını da sürdürülebilirlik müfredatına dahil ederek sürdürülebilirlik iletişimi eğitiminin yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu eğitimsel dönüşümün, etkili sürdürülebilirlik iletişimi araştırma ve uygulamalarını destekleyeceği düşünülmektedir.

Sürdürülebilirlik iletişimi, sürdürülebilir kalkınma için önemli bir araçtır. Bu çerçevede, kitle iletişim araçları, gerçeklere dayalı konuları vurgulayarak sürdürülebilirliğin toplumsal iletişime entegre edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Fischer & ark. (2016)'na göre eğitim sistemi, gerçeklere dayalı, çoğulcu, müzakereci ve dönüştürücü olmak üzere çeşitli gelenekleri kapsamaktadır. Dolayısıyla iletişim, sürdürülebilirlik konularını toplumun gündemine yerleştirmek ve sürdürülebilirliğe halkın katılımını teşvik eden veya engelleyen faktörleri vurgulamak için çeşitli disiplinlerden ve metodolojilerden yararlanma konusunda kritik bir rol oynamaktadır.

Öymen ve Kocabay-Şener'e göre (2023: 252) sürdürülebilirlik konusunun gündeme gelmesi, tüketim karşıtlığını benimsemiş olan tüketicilerin yanı sıra bazı üreticilerin de tüketim karşıtı yöntemleri benimsemeye başladığını göstermektedir. Bu kapsamda, çevresel sürdürülebilirlik olarak bilinen doğal kaynaklarla ilgili koşulların, tüketim alışkanlıklarında da değişikliklere neden olabilir. Tüketici davranışlarında meydana gelen değişiklikler, çeşitli markaların, şirketler ve üreticilerin bu hassasiyetleri göz önünde bulundurarak kendilerini yeniden konumlandırmalarını ya da yeni markalar oluştururken bu hassasiyetlere dikkat etmelerini sağlayabilir. Dğer taraftan, amaçlı markalar olarak adlandırılan markalar, sadece kâr elde etmek için

değil, toplumsal faydayı da göz önünde bulundurarak çalışma yapmaktadır.

Sürdürülebilirliğe Yönelik Kurumsal İletişim İçin Öneriler

Sürdürülebilirlikle ilgili kurumsal iletişim şeffaf, özgün ve eylem odaklı olmalıdır. Etkili sürdürülebilirlik iletişimi için temel ilkeler şu şekilde özetlenebilir (GRI, 2016; AzeusConvene, 2024; Max, 2025):

1. Şeffaflık ve Dürüstlük

- Hem başarıları hem de zorlukları paylaşın: Güven oluşturmak için iyileştirilmesi gereken alanları kabul edin.
- Veri ve kanıt kullanın: Gerçek ilerlemeyi göstermek için ölçülebilir sonuçlar sunun.

2. Açık ve Basit Mesajlaşma

- Jargon ve karmaşık terimlerden kaçının; farklı kitlelere hitap eden bir dil kullanın.
- Karmaşık sürdürülebilirlik hedeflerini ilişkilendirilebilir, sindirilebilir noktalara ayırın.

3. Kanallar Arasında Tutarlılık

- Sosyal medya, raporlar, reklamlar ve şirket içi iletişimde tutarlı bir mesaj verin.
- Değerlerin, kuruluşun misyonuyla uyumlu olduğundan emin olun.

4. Paydaşların Katılımını Sağlayın

- Çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar ve yerel topluluklarla iş birliği yapın: Onların katkılarının girişimleri nasıl yönlendirdiğini gösterin.
- Açıklık ve uyarlanabilirliği göstermek için geri bildirimler alın.

5. Etki ve Eylemleri Vurgulayın

- Sürdürülebilirlik girişimlerinin somut etkilerine odaklanın (örn. emisyonların azaltılması, geri dönüşümün artırılması).
- Fark yaratan belirli projeleri, ortaklıkları veya yenilikleri sergileyin.

6. Gelecek Odaklı Vizyon

- Uzun vadeli hedefleri ve şirketin bunlara nasıl ulaşmayı planladığını açıklayın.
- Sürekli iyileştirme ve gelişen sürdürülebilirlik standartlarına bağlılık gösterin.

7. Üçüncü Taraf Onayları

Sürdürülebilirlik iddialarını doğrulamak için sertifikalardan, STK'larla ortaklıklardan ve üçüncü taraf denetimlerinden yararlanın.

8. Çalışan Katılımı

- Mesajları kişiselleştirmek için sürdürülebilirlik çalışmalarında yer alan çalışanların hikâyelerine yer verin.
- Çalışanların sürdürülebilirlik elçileri olma konusunda kendilerini güçlü hissettikleri bir kültürü teşvik edin.

9. Hikâye anlatımı

- Sürdürülebilirliği ilişkilendirilebilir ve duygusal olarak ilgi çekici hale getirmek için gerçek hayat hikâyelerini kullanın.
- Videolar, infografikler ve vaka çalışmaları yoluyla görsel hikâye anlatımı anlayışı geliştirebilir.

10. Raporlama ve Hesap Verebilirlik

- Tanınmış standartlara (ör. Küresel Raporlama Girişimi- GRI, Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu- SASB) uygun, düzenli sürdürülebilirlik raporları yayınlayın.
- Net ölçütler belirleyin ve sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik ilerleme hakkında güncellemeler sağlayın.

Kuruluşlar, bu ilkeleri takip ederek sürdürülebilirlik çabalarını etkili bir şekilde iletebilir, güven oluşturabilir ve girişimlerini desteklemeleri için başkalarına ilham verebilir.

Sonuç olarak, çevreye, sosyal yükümlülüklerine ve kârlılıklarına önem veren kuruluşların bir sürdürülebilirlik yönetim sistemine ihtiyacı vardır. Sürdürülebilir uygulamalar geçici bir heves değil, uzun vadede başarı için her şirketin stratejisinin önemli bir parçasıdır. Sürdürülebilirlik, işletmelere çevre üzerindeki olumsuz etkilerini azaltarak, adil iş gücü uygulamalarını teşvik ederek ve ürün ve hizmet inovasyonunu benimseyerek küresel olarak bilinçli bir pazarda öne çıkma şansı verir.

Bununla birlikte, sürdürülebilirliği başarmak kolay değildir ve her şeyi kapsayan, esnek bir strateji gerektirir. Bir şirketin Çevresel, Sosyal ve Yönetişim performansı, paydaş katılımı ve yeni teknoloji ve trendlerin benimsenmesi düzenli olarak izlenmelidir. Kısa vadeli başarı elde etmek sürdürülebilirlik yönetimini tanımlamak için yeterli değildir; asıl önemli olan hem şimdi hem de gelecekte tüm paydaşlar için değer yaratmaya adanmışlıktır.

Günümüzün sorumlu liderlik dünyasında en başarılı şirketler, sürdürülebilirliği bir gereklilikten ziyade büyümek için bir fırsat olarak görenlerdir. Sürdürülebilirlik, inovasyon, strateji ve yönetişim gelecekte bir araya geldiğinde kuruluşlar sadece pazar lideri olmanın ötesine geçebilecek ve pozitif sosyal değişimin gerçek temsilcileri haline gelebileceklerdir.

Kaynakça

Acar, S. (2021). Sürdürülebilirlik raporlarının sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi yönüyle incelenmesi: BIST sürdürülebilirlik endeksi örneği. *KAÜİİBFD, 12*(23), 347–368.

Agarwal, N., Kumar, V. V., & Gunasekaran, A. (2023). Leveraging social media to examine sustainability communication of home appliance brands. https://doi.org/10.2139/ssrn.4554619

Agrawal, S., Ray, A., & Rana, N. P. (2024). Effectiveness of sustainability communication on stakeholder engagement: A multi-method qualitative assessment of sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. https://doi.org/10.1002/csr.2487

Akbayır, Z. (2019). Halkla İlişkiler perspektifinden kurumsal sürdürülebilirlik iletişimi ve bir örnek olay incelemesi. *Halkla İlişkiler ve Reklam Çalışmaları E-Dergisi, 2*, 39–71.

Akdemir, M. A., & Bal, C. G. (2024). Sustainability communication in higher education institutions: Scale development and validation study. *OPUS Journal of Society Research, 21*(5), 257–273. https://doi.org/10.26466/opusjsr.1511496

Aksu, B. Ç., & Doğan, A. (2021). Çevresel sürdürülebilirlik ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının yeşil İKY bağlamında değerlendirilmesi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13*(3), 137–148.

Ali, K., Kausar, N., & Amir, M. (2023). Impact of pollution prevention strategies on environment sustainability: Role of environmental management accounting and environmental proactivity. *Environmental Science and Pollution Research, 30*(38), 88891–88904. https://doi.org/10.1007/s11356-023-28724-1

Alptekin, Z. M. (2020). Dijitalleşme ve dijital sosyal sorumluluk iletişimi. *Uluslararası Medya ve İletişim Araştırmaları Hakemli Dergisi, 3*(2), 136–155. https://doi.org/10.33464/mediaj.829079

Aşan, D. (2021). *Kurumsal sürdürülebilirlik*. İstanbul: Ceres Yayınları.

Ayas, I., Yavuz, H., & İnce, T. (2022). Sürdürülebilir kalkınma sürecinde çevre vergisi-sera gazı emisyonu ilişkisi: Geçiş ekonomileri üzerine bir analiz. In A. Y. Ersoy & M. Saygılı (Eds.), *Sürdürülebilirlik güncel araştırmalar* (ss. 101–118). Ankara: Gazi Kitabevi.

Avcı, Ç. (2014). *Sürdürülebilirlik açısından stratejik maliyet yönetimi*. Bayburt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AzeusConvene. (2024). *Sustainability communications: Strategies, pillars, and ESG reporting*. Azeus Systems. https://www.azeusconvene.com/esg/articles/sustainability-communications

Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2016). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.146

Bayhantopçu, E., & Özuyar, P. G. (2021). Sürdürülebilir üniversitelerin yönetişim-strateji çalışmaları ve iletişimi için karşılaştırma bazlı bir yaklaşım önerisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (45),* 396–412. https://doi.org/10.52642/susbed.929913

Bayrak, R. (2020). Sürdürülebilir kalkınmada optimal kamu büyüklüğü. In R. Bayrak & M. Polat (Eds.), *Sürdürülebilir kalkınma: Disiplinlerarası yaklaşım* (ss. 3–32). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Bekil, B., & Genel, Z. (2024). Moda markalarının SDG 12 mesajlarının genç tüketiciler algısındaki rolü: Nitel bir araştırma. *Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi (45)*, 52–75. https://doi.org/10.17829/turcom.1374012

Bendig, D., Schäper, T., & Erbar, F. (2024). Revealing the truth: The moderating role of internal stakeholders in sustainability communication. *Journal of Cleaner Production, 434*, 139969. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139969

Bilgilier, A., & Ünüvar, S. (2024). Kurumsal itibara giden yolda sürdürülebilirlik iletişimi: CarrefourSA 30. yıl reklam filmlerine yönelik bir içerik analizi. *Global Media Journal Turkish Edition, 14*(28), 61–79.

Birben-İçkale, T., & Bayhantopçu, E. (2021). BIST sürdürülebilirlik endeksi şirketleri örneği üzerinden şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk ve iletişim çalışmaları değerlendirmesi. *İNİF E-Dergi, 6*(2), 430–449.

Bouttell, A. B., Lee, S., Leung, C. K., Levesque, M. J., Son, S., Zhang, W., & Cuzzocrea, A. (2022, June). Predictive analytics for supporting environmental sustainability and disaster management. In *2022 IEEE 46th Annual Computers, Software, and Applications Conference (COMPSAC)* (pp. 1256–1261). IEEE.

Braga, L. D., Tardin, M., Perin, M., & Boaventura, P. (2024). Sustainability communication in marketing: A literature review. *RAUSP Management Journal, 59*. https://doi.org/10.1108/RAUSP-10-2023-0205

Brown, J. W., & Hansen, S. J. (2010). *Sustainability master plan*. River Publishers. https://doi.org/10.1201/9781003151586

Buil, P. P., Martin, S. S., & Alfaro-Tanco, J. (2024). Dissemination analysis of SDGs in sustainability reports to enhance corporate communication strategy.

Cadarso, M. (2015). Sustainable communication design principles – 2.0 version. *Procedia Manufacturing, 3*, 2424–2431.

Camilleri, M. A. (2022). Strategic attributions of corporate social responsibility and environmental management: The business case for doing well by doing good! *Sustainable Development, 30*(3), 409–422.

Caradonna, J. L. (2014). *Sustainability: A history*. New York: Oxford University Press.

Carvalho, M. M., & Rabechini, R. (2017). Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach. *International Journal of Project Management, 35*(6), 1120–1132. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.004

Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD): Official Journal of the European Union. European (2023). European Commission.

Çakmak, F. (2023). Sürdürülebilirlik bağlamında pazarlama iletişimi: Youtube reklamlarının sürdürülebilir kalkınma hedefleri kapsamında analizi. *Journal of Business in The Digital Age, 6*(2), 86–97. https://doi.org/10.46238/jobda.1381044

Daume, S., Bjersér, P., & Galaz, V. (2023). Mapping the automation of Twitter communications on climate change, sustainability, and environmental crises—A review of current research. *Current Opinion in Environmental Sustainability, 65*, Article 101384. https://doi.org/10.1016/j.cosust.2023.101384

Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review, 54*(1), 64–87. https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64

Deloitte. (2025). *Gen Z and millennial survey: Purpose, trust, and the future of work*. Deloitte Insights. https://www2.deloitte.com/insights

Demirci, K. (2022). Sürdürülebilirlik iletişimi ve sürdürülebilirlik kavramı: Türkiye bankacılık sektörü web sitesi ve sürdürülebilirlik raporları örneğinde bir analiz. *Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi*, Özel Sayı, e5–e22. https://doi.org/10.17829/turcom.1017774

Doğru, B. (2023). Sivil toplum kuruluşlarının kurumlara yönelik itibar algısında sürdürülebilirlik iletişiminin rolü. *Asya Studies, 7*(23), 319–330. https://doi.org/10.31455/asya.1241759

EKOIQ Editör. (2021, September 27). Gezegen, kâr ve insanlar için üçlü bilanço (TBL): Nedir, nasıl işler? *EKOIQ*. https://www.ekoiq.com/gezegen-kar-ve-insanlar-icin-uclu-bilanco-tbl-nedir-nasil-isler/

Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Gabriola Island: New Society Publishers.

Esen, M., & Esen, D. (2018). Türkiye'de yayınlanan sürdürülebilirlik raporlarının sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi bağlamında incelenmesi: Nitel bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (18), 827–844. https://doi.org/10.18092/ulikidince.433623

Fischer, D., Lüdecke, G., Godemann, J., Michelsen, G., Newig, J., Rieckmann, M., & Schulz, D. (2016). Sustainability communication. In H. Heinrichs, P. Martens, G. Michelsen, & A. Wiek (Eds.), *Sustainability science: An introduction* (pp. 139–148). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-017-7242-5_10

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment, 5*(4), 210–233. https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917

Gençoğlu, Ü. G., & Aytaç, A. (2016). Kurumsal sürdürülebilirlik açısından entegre raporlamanın önemi ve BIST uygulamaları. *Muhasebe ve Finansman Dergisi,* (74), 51–66.

Fontan, A., Farjadnia, M., Llewellyn, J., Katzeff, C., Molinari, M., Cvetkovic, V., & Johansson, K. H. (2023). Social interactions for a sustainable lifestyle: The design of an experimental case study. *IFAC-PapersOnLine*, *56*(2), 657-663.

Freitag, C., Berners-Lee, M., Widdicks, K., Knowles, B., Blair, G. S., & Friday, A. (2021). The real climate and transformative impact of ICT: A critique of estimates, trends and regulations. *Patterns, 2*(9), Article 100340. https://doi.org/10.1016/j.patter.2021.100340

Global Compact Türkiye. (t.y.). *Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları*. https://www.globalcompactturkiye.org/surdurulebilir-kalkinma-amaclari/

Global Compact Türkiye. (t.y.). *Yoksulluğa Son*. https://www.globalcompactturkiye.org/yoksulluga-son/

Global Compact Türkiye. (t.y.). *Açlığa Son*. https://www.globalcompactturkiye.org/acliga-son/

Global Compact Türkiye. (t.y.). *Sağlıklı Bireyler*. https://www.globalcompactturkiye.org/saglikli-bireyler/

Global Compact Türkiye. (t.y.). *Nitelikli Eğitim*. https://www.globalcompactturkiye.org/nitelikli-egitim/

Global Compact Türkiye. (t.y.). *Toplumsal Cinsiyet Eşitliği*. https://www.globalcompactturkiye.org/toplumsal-cinsiyet-esitligi/

Global Compact Türkiye. (t.y.). *Temiz Su ve Sihhi Koşullar*. https://www.globalcompactturkiye.org/temiz-su-ve-sihhi-kosullar/

Global Compact Türkiye. (t.y.). *Erişilebilir ve Temiz Enerji*. https://www.globalcompactturkiye.org/erisilebilir-ve-temiz-enerji/

Global Compact Türkiye. (t.y.). *İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme*. https://www.globalcompactturkiye.org/insana-yakisir-is-ve-ekonomik-buyume/

Global Compact Türkiye. (t.y.). *Sanayi Yenilikçilik ve Altyapı*. https://www.globalcompactturkiye.org/sanayiyenilikcilik-ve-altyapi/

Global Compact Türkiye. (t.y.). *Eşitsizliklerin Azaltılması*. https://www.globalcompactturkiye.org/esitsizliklerin-azaltilmasi/

Global Compact Türkiye. (t.y.). *Sürdürülebilir Şehir ve Yaşam Alanları*. https://www.globalcompactturkiye.org/surdurulebilir-sehir-ve-yasam-alanlari/

Global Compact Türkiye. (t.y.). *Sorumlu Tüketim ve Üretim*. https://www.globalcompactturkiye.org/sorumlu-tuketim-ve-uretim/

Global Compact Türkiye. (t.y.). *İklim Eylemi*. https://www.globalcompactturkiye.org/iklim-eylemi/

Global Compact Türkiye. (t.y.). *Sudaki Yaşam*. https://www.globalcompactturkiye.org/sudaki-yasam/

Global Compact Türkiye. (t.y.). *Karasal Yaşam*. https://www.globalcompactturkiye.org/karasal-yasam/

Global Compact Türkiye. (t.y.). *Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar*. https://www.globalcompactturkiye.org/barisadalet-ve-guclu-kurumlar/

Global Compact Türkiye. (t.y.). *Hedefler İçin Ortaklıklar*. https://www.globalcompactturkiye.org/hedefler-icin-ortakliklar/

Global Reporting Initiative. (2016). *GRI Sustainability Reporting Standards*. GRI. https://www.globalreporting.org/standards

Greenwashing. Collins English Dictionary. (t.y.). Collins Online Dictionary. https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/greenwashing

Gunningham, N., Kagan, R. A., & Thornton, D. (2004). Social license and environmental protection: Why businesses go beyond compliance. *Law & Social Inquiry, 29*(2), 307–341. https://doi.org/10.1111/j.1747-4469.2004.tb00338.x

Hajar, R., & Saida, N. (2022, May). Supply chain management, between resilience and sustainability: A literature review. In *2022 14th International Colloquium of Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA)* (pp. 1–6). IEEE. https://doi.org/10.1109/LOGISTIQUA55584.2022.9912345

Haldma, T., Dagilienė, L., Varaniute, V., Pütter, J., Lääts, K., & Steinsträter, M. (2021). Sustainability management in German and Baltic retailing: Communication patterns in COVID-19 circumstances. In *2021 IEEE International Conference on Technology and Entrepreneurship (ICTE)* (pp. 1–6). IEEE. https://doi.org/10.1109/ICTE51655.2021.9584652

Han, H., Byiringiro, S., Lacanieta, C., Weston, C.M., Terkowitz, M.S., Reese, M.J., Rosen, M.W., Dennison Himmelfarb, C.R., Sheikhattari, P., Medeiros, M., & Fakunle, D. (2021). Storytelling training to promote stakeholder engagement in research dissemination. *Journal of Clinical and Translational Science, 6*.

Hansen, S. J. (Ed.). (2011). *Bringing sustainability down to earth: Sustainability management handbook*. The Fairmont Press.

Hart, S. L., & Milstein, M. B. (1999). Global sustainability and the creative destruction of industries. *Sloan Management Review, 41*(1), 23–33.

Hashmi, H. B. A., Voinea, C. L., Caniëls, M. J. C., Ooms, W., & Abbass, K. (2023). Do top management team diversity and chief sustainability officer make firms greener? Moderating role of top management team behavioral integration. *Sustainable Development, 31*(4), 2536–2547. https://doi.org/10.1002/sd.2412

Herrada-Lores, S., Palazón, M., Iniesta-Bonillo, M. Á., & Estrella-Ramón, A. (2024). The communication of sustainability on social media: The role of dialogical communication. *Journal of Research in Interactive Marketing*. https://doi.org/10.1108/JRIM-08-2023-0187

Hudnurkar, M., Ambekar, S., Bhattacharya, S., & Sheorey, P. A. (2023). Relationship of total quality management with corporate sustainability in the MSME sector: Does innovation capability play a mediating role? *The TQM Journal, 35*(7), 1860–1886. https://doi.org/10.1108/TQM-03-2022-0095

İçkale, T. B. (2019). *Şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının marka yönetimi üzerindeki rolü: Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi şirketleri örneği* (Master's thesis, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

İrge, N. T. (2021). Enerjide sürdürülebilirlik ve yenilenebilir enerji. In U. Karabulut, H. Şimşek, & M. Aslan (Eds.), *Toplum 5.0'a doğru sürdürülebilirlik* (pp. 79–113). Holistence Publications.

Jarvis, A., & Palmes, P. C. (2018). *Business sustainability: Going beyond ISO 9004:2018*. ASQ Quality Press.

Jha, A. K., & Verma, N. K. (2024). Social media platforms and user engagement: A multi-platform study on one-way firm sustainability communication. *Information Systems Frontiers, 26*(1), 177–194. https://doi.org/10.1007/s10796-023-10410-2

Ji, X., Su, Y., Zhang, Y., & Wang, H. (2023). Making our firm more sustainable: The role of CEO vision communication of sustainability on sustainability performance. *SAGE Open, 13*(4), 215824402311. https://doi.org/10.1177/21582440231123456

Kamu Gözetimi Kurumu. (2025). *Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) – Uygulama kapsamına ilişkin kurul kararları*. Resmî Gazete.

Kannengießer, S. (2023). From Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals: Transforming development communication to sustainability communication. *Studies in Communication Sciences, 23*(1), 121–135. https://doi.org/10.24434/j.scoms.2023.01.008

Kılıçer, E., & Altuğ, D. F. (2017). *Yerel sürdürülebilirlik ve çevre yönetimi bağlamında çevreye duyarlı bütçeleme sistemi ve Türkiye'de uygulanabilirliği* (yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Klaniecki, K., Wuropulos, K., & Persson Hager, A. (2019). *Behaviour change for sustainable development*. In W. Leal Filho (Ed.), *Encyclopedia of sustainability in higher education* (pp. 1–11). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-63951-2_161-1KPMG. (2023). *The KPMG survey of sustainability reporting 2023*. KPMG International.

Koçer, M. (2022). Sürdürülebilir kalkınma için halkla ilişkiler. In M. Koçer, M. Başarır, & M. Cıngı (Eds.), *Halkla ilişkiler ve iletişim çalışmalarında sürdürülebilirlik* (pp. 5–25). Nobel Akademik Yayıncılık.

Konu, A. (2025). Sürdürülebilir kalkınma ve yönetişim dinamikleri: ampirik bir inceleme". *Journal of Economics and Research*, 6(2), 21–30.

Kurumsal Sürdürülebilirlik Olgunluk Anketi Raporu (2025). SKD Türkiye.

Kuşay, Y. (2019), Sürdürülebilirlik iletişimi, Konya: Eğitim

Kürpick, C., Dumitrescu, R., Falkowski, T., Fechtelpeter, C., & Kühn, A. (2022, June). Digitalization and sustainability in strategic management: Research agenda toward dual transformation. In *2022 IEEE 28th International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC) & 31st International Association for Management of Technology (IAMOT) Joint Conference* (pp. 1–9). IEEE. https://doi.org/10.1109/ICEITMC/IAMOT55544.2022.9876543

Lee, Y., Dong, E., & Sun, R. (2024). The power of internal communication for environmental sustainability in promoting employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Public Relations Research*. Advance online publication. https://doi.org/10.1080/1062726X.2024.2357334.

Lei, H., Gui, L., & Le, P. B. (2020). *Developing a collaborative culture for radical and incremental innovation: The mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing*. Chinese Management Studies, 14(4), 957–975. https://doi.org/10.1108/CMS-12-2020-0478

Leppelt, T., Foerstl, K., Reuter, C., & Hartmann, E. (2013). Sustainability management beyond organizational boundaries: Sustainable supplier relationship management in the chemical industry. *Journal of Cleaner Production, 56*, 94–102. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.10.018

Liang, W. (2024). *How storytelling in CSR reporting enhances stakeholder engagement and corporate image* [Unpublished manuscript]. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/392625874_How_Storytelling_in_CSR_Reporting_Enhances_Stakeholder_Engagement_and_Corporate_Image

Madu, C. N., & Kuei, C. H. (2012). Introduction to sustainability management. In C. N. Madu & C. H. Kuei (Eds.), *Handbook of sustainability management* (pp. 1–22). Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.

Mahyar, N. (2024). Harnessing visualization for climate action and sustainable future. *arXiv preprint arXiv:2410.17411*.

Marambe, B., & Silva, P. (2012). Sustainability management in agriculture — A systems approach. In *Handbook of sustainability management* (pp. 687–712).

Max. (2025, April 9). *The ultimate guide to effective sustainability communication for businesses*. Hedgehog. https://www.hhc.earth/knowledge-base/guides/the-ultimate-guide-to-effective-sustainability-communication-for-businesses

McKenzie, S. (2004). *Social sustainability: Towards some definitions*. Hawke Research Institute Working Paper Series No. 27. University of South Australia.

Mechler, R., Stevance, A.-S., Deubelli, T. M., Scolobig, A., Linnerooth-Bayer, J., Handmer, J., Irshaid, J., McBean, G., Zapata-Martí, R., Gordon, M., Ivanova, M., Srivastava, L., Gómez-Echeverri, L., Hochrainer-Stigler, S., & Schinko, T. (2021). *Transformations within reach: Pathways to a sustainable and resilient world – Enhancing Governance for Sustainability*. IIASA-ISC Report. International Institute for Applied Systems Analysis & International Science Council.

Meybodi, A. R., Tajpour, M., Hosseini, E., & Agheli, M. (2023). Marketing communication and mobile advertising for sustainability: An analysis of consumer attitudes and motivations. [Journal/Publisher information needed].

Milošević, I., Arsić, S., & Stojanović, A. (2023). Corporate social responsibility, circular economy and sustainable development: Business changes and implications in project-oriented companies. In V. Obradović (Ed.), *Sustainable business change: Project management toward circular economy* (pp. 1–25). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-031-23543-6

Moliner, M. Á., Monferrer, D., Estrada, M., & Rodríguez, R. M. (2019). Environmental sustainability and the hospitality customer experience: A study in tourist accommodation. *Sustainability, 11*(19), 1–15. https://doi.org/10.3390/su11195304

Mosca, O., Lauriola, M., Manunza, A., Mura, A.L., Piras, F., Sottile, E., Meloni, I. and Fornara, F., (2024). Promoting a sustainable behavioral shift in commuting choices: The role of previous intention and “personalized travel plan” feedback. Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour, 106, 55-71.

Moufty, S., Al-Najjar, B., & Ibrahim, A. (2024). Communications of sustainability practices in the banking sector: Evidence from cross-country analysis. *International Journal of Finance and Economics, 29*(1), 135–161. https://doi.org/10.1002/ijfe.2567

Nabi, M. N., Zhiqiang, L., & Akter, M. (2023). Transformational leadership and radical innovation for sustainability: Mediating role of knowledge management capability and moderating role of competitive intensity. *Innovation & Management Review*, *20*(3), 298–310. https://doi.org/10.1108/INMR-05-2021-0075

Niedlich, S., Bauer, M., Donelienė, M., Jaeger, L., Rieckmann, M., & Bormann, I. (2020). *Assessment of Sustainability Governance in Higher Education Institutions – A Systemic Tool Using a Governance Equalizer*. *Sustainability*, *12*(5), 1816. https://doi.org/10.3390/su12051816

Norton, B. G. (2005). *Sustainability: A philosophy of adaptive ecosystem management*. University of Chicago Press.

Nwagbara, U., & Reid, P. (2013). Corporate social responsibility communication in the age of new media: Towards the logic of sustainability communication. *Revista de Management Comparat International*, *14*(3), 400–412.

NYU Stern Center for Sustainable Business & Edelman. (2023). *Effective sustainability communications: A best practice guide for brands & marketers*.

Ogawa, K., Garrod, G., & Hironori, Y. (2023). Sustainability strategies and stakeholder management for upland farming. *Land Use Policy*, *131*, 104958. https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2023.104958

Ott, H., Wang, R., & Bortree, D. (2016). Communicating sustainability online: An examination of corporate, nonprofit, and university websites. *Mass Communication and Society*, *19*(5), 671–687. https://doi.org/10.1080/15205436.2016.1204554

Öymen, G., & Kocabay-Şener, N. (2023). Tüketim karşıtı eğilimlerin sürdürülebilirlik iletişimi kapsamında değerlendirilmesi: Girişim örnekleri üzerine bir inceleme. *Uluslararası Halkla İlişkiler ve Reklam Çalışmaları Dergisi, 6*(1), 237–259.

Özdemir, Ş. (2023). Sürdürülebilirlik iletişimi bağlamında sürdürülebilir tüketimin reklam mesajlarına yansıması: Fairy ve Finish örneği. *Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7*(1), 21–48.

Özgen, E. (2022). Sürdürülebilirlik iletişimi ve halkla ilişkiler. *Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi, Özel Sayı*, e1–e4. https://doi.org/10.17829/turcom.1106292

Özlü, Ö. (2023). Sustainability communication: Analysis of sustainable development goals 2030 practices of the hotel chains in Turkey. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 12*(1), 364–376. https://doi.org/10.33206/mjss.1154941

Öztopcu, A. (2017). *Sosyal sermaye teorisi ve sürdürülebilir yerel kalkınma*. Yeni İnsan Yayınevi.

Pabian, A., & Pabian, B. (2023). Management of sustainability knowledge of the Generation Z on social media. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management, 176*, 1–14.

Piccarozzi, M., Stefanoni, A., Silvestri, C., & Ioppolo, G. (2024). Industry 4.0 technologies as a lever for sustainability in the communication of large companies to stakeholders. *European Journal of Innovation Management, 27*(6), 2042–2065. https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2023-0261

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review, 89*(1/2), 62–77.

Prieto, L., Phipps, S. T., Robertson, M., & Reynolds, S. (2024). Strategic communication & corporate sustainability within global supply chains. *Strategy & Leadership, 52*(2), 1–5.

Puentes-Poyatos, R., Moral, A., & Bernal, E. (2024). Online communication of sustainability in the social economy: A comparative study. *Revista de Economía Mundial, 67*, 243–271. https://doi.org/10.33776/rem.vi67.8088

Rao, A., Talan, A., Abbas, S., Dev, D., & Taghizadeh-Hesary, F. (2023). The role of natural resources in the management of environmental sustainability: Machine learning approach. *Resources Policy, 82*, 103548. https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103548

Rendtorff, J. D. (2019). *Philosophy of management and sustainability: Rethinking business ethics and social responsibility in sustainable development*. Emerald Publishing Limited.

Roberts, S., & Tribe, J. (2008). Sustainability indicators for small tourism enterprises – An exploratory perspective. *Journal of Sustainable Tourism, 16*(5), 575–594. https://doi.org/10.2167/jost782.0

Rosen, M. A., & Kishawy, H. A. (2012). Sustainable manufacturing and design: Concepts, practices and needs. *Sustainability, 4*(2), 154–174. https://doi.org/10.3390/su4020154

Salihoğlu, E. (2020). Sürdürülebilir kalkınmanın finansmanında bankacılık sektörü ve yeşil ürünlerin gelişimi. In R. Bayrak & M. Polat (Eds.), *Sürdürülebilir kalkınma: Disiplinlerarası yaklaşım* (pp. 69–98). Nobel Akademik Yayıncılık.*Sanayide Sürdürülebilirlik Eğilimi Araştırması* (2024). İstanbul Sanayi Odası (İSO).

Sancak, İ. (2023). Change management in sustainability transformation: A model for business organizations. *Journal of Environmental Management, 330,* 1–10. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.117165

Sancar-Demren, G. A. (2017). *Kurumsal iletişim bağlamında kurumsal sürdürülebilirlik iletişimi*. Istanbul: Beta.

Sancar-Demren, G. A. (2022). Kurumların dijital halkla ilişkiler stratejileri bağlamında sürdürülebilirlik iletişimi uygulamaları: Şişecam örneği. In *GSÜ Stratejik İletişim Yönetimi Konferansı V* (pp. 29–45). İstanbul, Turkey.

Savaş, D. (2019). Tüketim toplumunda kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal sürdürülebilirlik: Tüketici katılımı ile yapılan sosyal kampanyalara yönelik niteliksel bir araştırma. Galatasaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Saygılı, M. (2022). Sürdürülebilir tüketim ve satın alma davranışları. In A. Y. Ersoy & M. Saygılı (Eds.), *Sürdürülebilirlik güncel araştırmalar* (pp. 147–165). Gazi Kitabevi.SKD Türkiye. (2025). *Kurumsal Sürdürülebilirlik Olgunluk Anketi Raporu*. SKD Türkiye.

Schipper, R., Silvius, G., & Van Den Brink, J. (2012). Reflection and conclusion. In G. Silvius, R. Schipper, J. Planko, J. Van Den Brink, & A. Köhler (Eds.), *Sustainability in project management* (pp. xx–xx). Gower Publishing Limited.

Sheng, X., Zhang, X., & Zhou, X. (2022). Show me the impact: Communicating “behavioral impact message” to promote pro-environmental consumer behavior. Sustainable Production and Consumption. 35. 709–723. 10.1016/j.spc.2022.12.012.

Siano, A., Vollero, A., Palazzo, M., & Amabile, S. (2016). Communicating sustainability: An operational model for corporate websites. *Sustainability, 8*(9), 950.

Simnett, R., Vanstraelen, A., & Chua, W. F. (2009). Assurance on sustainability reports: An international comparison. *The Accounting Review, 84*(3), 937–967.

SKD Türkiye. (2025). *Kurumsal sürdürülebilirlik olgunluk anketi raporu*.

Solmaz, B., Urhan, B., Tarakcı, H. N., & Gazaz, D. C. (2022). Pandemi çağında sürdürülebilirlik: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığının sosyal medyada proaktif kriz iletişimi üzerine bir araştırma. *Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi, 39,* 132–153. https://doi.org/10.17829/turcom.1019836

Sørensen, E., & Torfing, J. (2021). Radical and disruptive answers to downstream problems in collaborative governance? *Public Management Review*, 23(11), 1590–1611. https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1879914

Stan, S. E., Giurgiu, T., Todăriță, E., & Trif, R. C. (2023). Supply chain management contribution to organisational sustainability. *Management of Sustainable Development Journal, 15*(1), 47–54. https://doi.org/10.2478/msd-2023-0005

Statt, D. A. (2003). *Concise dictionary of business management*. Taylor & Francis e-Library.

Stupak, I., Mansoor, M., & Tattersall Smith, C. (2021). Conceptual framework for increasing legitimacy and trust of sustainability governance. *Energy, Sustainability and Society, 11*, 5. https://doi.org/10.1186/s13705-021-00280-x

Sundin, A., Andersson, K., & Watt, R. (2018). Integrating storytelling for increased stakeholder engagement. *Environmental Evidence, 7*(1), 1–10.

Sustainability Communication Policy (2025) Türkiye Sigorta A.Ş.

Sustainable development (t.y.). Department of Trade and Industry. In *Glossary of business terms and concepts*. https://dtiwebfiles.s3-ap-southeast-1.amazonaws.com/e-library/Growing+a+Business/Glossary+of+Business+Terms+and+Concepts+Handbook.pdf

Svensson, E., & Svärd, A. (2024). It should be easy to choose right: Consumer comprehension of sustainability communication within the fast fashion context. *Bachelor Thesis, Linnaeus University.*

Şen, H., Kaya, A., & Alpaslan, B. (2018). Sürdürülebilirlik üzerine tarihsel ve güncel bir perspektif. *Ekonomik Yaklaşım, 29*(107), 1–47.

Şenyapar, D., Ünal, H. N., & Kardiyen, F. (2024). Enhancing ecological footprint awareness among academic staff at Gazi University: A sustainability communication approach. *Journal of Polytechnic, 24*(2), 789–807.

Tavanti, M. (2017). *International-by-Design: International Accreditation Perspectives for Nonprofit Management Education*. *Journal of Nonprofit Education and Leadership, 7*(Special Issue 1), 84–97. https://doi.org/10.18666/JNEL-2017-V7-SI1-8243

Tavares, A. O. do C., Guizzo, C. de S. P., & Almeida, E. dos S. (2024). *Corporate sustainability culture concept.* In *X Simpósio Internacional de Inovação e Tecnologia,* Blucher Engineering Proceedings, 11(2), 991–998. https://doi.org/10.5151/siintec2024-39336

Toljaga-Nikolić, D. (2023). A conceptual framework for enabling benefits from linking sustainability and project management. In V. Obradović (Ed.), *Sustainable business change: Project management toward circular economy* (pp. xx–xx). Springer Nature Switzerland AG. https://doi.org/10.1007/978-3-031-23543-6

Triple bottom line (2009, November 17). *The Economist*. https://www.economist.com/news/2009/11/17/triple-bottom-line

Turut, Ö. (2024). The power of silent sustainability: Communication strategies for new sustainable products. *Cleaner and Responsible Consumption, 14,* 100220. https://doi.org/10.1016/j.clrc.2024.100220

Türkiye Sigorta A.Ş. (2025). *Sustainability communication policy*.

TÜRKONFED (2024). *Türkiye'de kurumsal sürdürülebilirlik çerçevesindeki gelişmeler*.

Ünal, H. K. (2013). Çevre Yönetimi ve Sürdürülebilirlik Üzerine Bir Araştırma: İzmir Demir Çelik Örneği, Karabük Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı

Voci, D., & Karmasin, M. (2024). Sustainability communication: How to communicate an inconvenient truth in the era of scientific mistrust. *Journal of Communication Management, 28*(1), 15–40. https://doi.org/10.1108/JCOM-05-2022-0060

Waite, A. M. (2013). *Leadership's influence on innovation and sustainability: A review of the literature and implications for HRD. European Journal of Training and Development, 38*(1–2), 15–39. https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2013-0094

Walzel, S., Dick, C., Brill, M., & Nowak, G. (2024). Sustainability communications via sponsorship: Potential, characteristics and managerial challenges. *Sustainable Development.*

Yelok, Y. (2017). *Yeşil tedarik zinciri yönetimi ve çevresel sürdürülebilirlik olgusuna ilişkin farkındalık düzeyinin ölçülmesi: Mersin ili örneği* (Master's thesis, Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü).

Yolcu, T., & Özkaynar, K. (2021). Ekonomik sürdürülebilirlik bağlamında kurumsal güç: E-ticaret. In O. Yılmaz, H. Şimşek, & Ö. Çark (Eds.), *Sürdürülebilirlik çalışmaları* (pp. 37–44). Holistence Publications.

Yücel, R., Yücel, D., & Karavaş, A. (2021). Sürdürülebilirlik için kurumsal yönetim ve firma performansı ilişkisi. In U. Karabulut, H. Şimşek, & M. Aslan (Eds.), *Toplum 5.0'a doğru sürdürülebilirlik* (pp. 275–292). Holistence Publications.

Zyadat, A. A. H. (2017). The impact of sustainability on the financial performance of Jordanian Islamic banks. *International Journal of Economics and Finance, 9*(1), 55–63. https://doi.org/10.5539/ijef.v9n1p55

BÖLÜM 7

DİJİTAL MEDYA VE VESAYET: YENİ İLETİŞİM ARAÇLARI IŞIĞINDA GÜÇ DİNAMİKLERİ

1. ZEYNEP ATILGAN[1]

Giriş

Dijital teknolojilerin toplumsal yaşamın temel alanlarını hızla dönüştürmesi, modern iktidar ilişkilerinin işleyiş biçimlerini yeniden değerlendirmeyi zorunlu kılan bir süreç yaratmıştır. Bu dönüşüm, yalnızca iletişim mecralarının çeşitlenmesiyle sınırlı değildir; bilgi üretiminin niteliğini, kamusal tartışmanın sınırlarını ve bireylerin karar alma süreçlerini etkileyen yapısal bir yeniden yapılanmayı ifade eder. Bu nedenle vesayet gibi tarihsel olarak devlet merkezli ve kurumsal çerçevede açıklanan kavramlar, dijital çağın yarattığı yeni güç ilişkileri içinde yeniden ele alınmak durumundadır.

Türkiye'de vesayet genellikle askerî ve bürokratik kurumların siyasal alan üzerindeki etkisiyle ilişkilendirilmiş; kavram uzun yıllar boyunca devlet-toplum ekseninde düşünüle gelmiştir. Ancak dijitalleşmeyle birlikte siyasal denetimin yalnızca kurumsal aktörlerle sınırlı olmadığı, veri akışını yöneten

[1] Dr.,Atatürk Üniversitesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölüümü, Orcid: 0000-0002-3620-8829

platformların, algoritmaların ve dijital altyapıların da kamusal hayat üzerinde belirleyici etki ürettiği görülmektedir. Veri işleme kapasitesi, algoritmik tercihler ve içerik görünürlüğünü belirleyen teknik süreçler, modern vesayetin kapsamını genişleten yeni mekanizmalar haline gelmiştir. Bu yeni tablonun anlaşılması için devlet kurumlarının yanında teknoloji şirketlerinin ve dijital platformların da analize dâhil edilmesi gerekmektedir.

Uluslararası literatürde Foucault'nun gözetim mekanizmalarına ilişkin çözümlemeleri, Deleuze'ün kontrol toplumu yaklaşımı, Castells'in ağ toplumunda iletişimsel iktidarı açıklayan modeli ve Zuboff'un gözetim kapitalizmine yönelik eleştirileri; dijital çağda iktidarın nasıl üretildiğine ve dolaşıma sokulduğuna ilişkin önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Türkiye bağlamında ise sosyal medya düzenlemeleri, dezenformasyon tartışmaları, platformların kriz dönemlerinde aldığı teknik kararlar ve seçim süreçlerinde dijital görünürlük mücadeleleri, dijitalleşmenin vesayet tartışmalarını çok boyutlu hâle getiren yerel örnekler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu bölüm, söz konusu dönüşümü üç temel başlık altında ele almaktadır. İlk olarak vesayet kavramının dijitalleşme ekseninde nasıl yeniden tanımlandığı kuramsal bir çerçevede tartışılacaktır. İkinci olarak yeni medya araçlarının iletişim gücünü nasıl yeniden dağıttığı ve bu dağılımın kamusal alan üzerinde hangi etkileri yarattığı değerlendirilecektir. Son bölümde ise dijital platform yönetişiminin modern vesayetin yeni biçimleri olarak nasıl ortaya çıktığı, hem ulusal hem de uluslararası örnekler üzerinden incelenecektir.

Bu çerçevede amaç, dijital çağda vesayetin yalnızca kurumsal aktörlerle açıklanamayacak kadar geniş bir alana yayıldığını; teknoloji altyapısının, platform ekonomisinin ve algoritmik süreçlerin de en az devlet kurumları kadar belirleyici yeni iktidar merkezleri haline geldiğini ortaya koymaktır.

Vesayetin Dijital Dönüşümü

Vesayet kavramı hukuk düşüncesinde temelde bireyin korunmasına yönelik bir kurum olarak ortaya çıkmıştır. Hukuk sözlüğünde vesayet, "küçük veya kısıtlıların haklarının korunması amacıyla özel hukuk tarafından düzenlenen ve kamu hizmeti niteliği taşıyan bir kurum" olarak tanımlanır (Hukuk Sözlüğü, 2024). Bu tanımın merkezinde, vesayet altındaki kişinin menfaatleri ve hakları üzerinde karar alma yetkisinin bir vasiye verilmesi yer alır. Vesayetin hukuki kökeni böylece koruma ilkesine yaslansa da, zaman içinde bu mantık toplumsal ve siyasal alanlara taşınmış; bazı kurumlar ve güç odakları kendilerini toplumun "vasisi" olarak görmeye başlamıştır. Bu durum, vesayetin hukuktaki dar anlamından uzaklaşıp siyasal alanda meşrulaştırıcı bir söylem hâline gelmesine zemin hazırlamıştır.

Demokratik toplumlarda dahi zaman zaman belirli kurumların kendilerini "toplumun gerçek çıkarlarını bilen ve koruyan" yapılar olarak konumlandırdığı görülür. Türkiye'de asker, polis ve yüksek yargı gibi sürekli kurumlar; modernleşme, toplumsal düzen ve devletin bekası söylemleri üzerinden kendilerine geniş bir hareket alanı yaratmıştır. Güneş'in (2013) belirttiği gibi, bu kurumlar toplumun geri kalmışlığını kendi modernleştirici misyonlarıyla ilişkilendirerek, modernleşmenin nasıl sağlanacağını yalnızca kendilerinin bildiği varsayımını üretmişlerdir. Bu elitist anlayış, toplumun iyiliği için siyasal kararları yönlendirme ya da sınırlandırma hakkını kendilerine doğal bir görev gibi sunmuş ve böylece vesayetçi bir üst konum inşa edilmiştir.

Vesayet kavramının hukuktaki bireysel koruma mantığından siyasal alandaki toplumsal koruma iddiasına taşınması, aslında bir düşünsel dönüşüme işaret eder. Vesayet, "kısıtlı bireyin korunmasından", "kısıtlı görülen toplumun yönlendirilmesi "ne evrilmiştir. Bu nedenle vesayetin alt türlerini ve siyasal alandaki

yansımalarını incelemek, günümüzde tartıştığımız “dijital vesayet” kavramını anlamak için vazgeçilmez bir zemin sunar. Çünkü dijital vesayet, klasik vesayet kurumlarının tamamen ortadan kalkmasıyla değil; onların yerini veri, algoritma ve dijital denetim mekanizmalarının almasıyla ortaya çıkan hibrit bir iktidar biçimidir.

Türkiye’de vesayet kavramı uzun süre boyunca askerî ve bürokratik kurumların siyasal alan üzerindeki belirleyiciliğiyle açıklanmış; toplum, devlet ve iktidar arasındaki ilişkilerin merkezinde yer almıştır. Ancak dijital teknolojilerin iletişimden yönetime, güvenlikten ekonomik süreçlere kadar toplumsal yaşamın her alanına nüfuz etmesi, vesayetin artık yalnızca kurumsal müdahalelerle sınırlı bir kategori olmaktan çıktığını göstermektedir. Modern vesayet, bilginin üretim biçimi, dolaşımı, sınıflandırılması ve görünürlük algoritmaları üzerinden işleyen yeni bir dijital denetim rejimiyle birleşmiştir.

Bu dönüşümün kökeni, klasik gözetim toplumunun yapısal mantığında aranmalıdır. Foucault’nun (1975) disiplin toplumuna ilişkin çözümlemesi, gözetimin bireyi disiplin altına alan görünürlük rejimleri aracılığıyla işlediğini vurgular. Ancak dijital teknolojilerle birlikte bu gözetim mimarisi daha akışkan, daha derin ve daha yaygın bir nitelik kazanmıştır. Deleuze (1992), bu nedenle modern toplumu “kontrol toplumu” olarak tanımlayarak iktidarın artık kesintisiz veri akışları üzerinden işlediğini savunur. Türkiye’de Dolgun (2004) gibi araştırmacılar dijital panoptikonun, mekânsal gözetimi aşarak sürekli veri üretimi ve izlenebilirliği merkeze aldığını göstermiştir.

Gözetim toplumunun tarihsel evrimi bu dönüşümü daha görünür kılar. Klasik Panoptikon’da azın çoğunluğu izlemesi söz konusuyken, Mathiesen’in ortaya koyduğu Sinoptikon’da çoğunluğun azı izlemesi, Lyon’un tartıştığı Süperpanoptikon’da ise veri tabanlarının bireyi kodlayan görünmez bir gözetim aygıtına

dönüştüğü görülür. Bauman ve Lyon (2013), dijital çağdaki izleme mantığının Omniptikon aşamasına ulaştığını belirtir. Burada yalnızca devlet ya da kurumlar değil, bireyler de birbirlerini sürekli izleyen bir yapıda konumlanır. Sosyal medya platformlarında kullanıcıların hem izleyen hem izlenen hâline gelmesi tam da bu yapıyı somutlaştırır. Anne çocuğu, çalışan patronu, halk siyasetçileri, ünlüler kitleleri gözetler; ilişkiler çok yönlü, yatay ve karşılıklı bir gözetim ağına dönüşür.

Gözetimin dijitalleşmesi yalnızca kullanıcılar arası değil, devletlerin ve şirketlerin de izleme kapasitesini radikal biçimde dönüştürmüştür. Telefon dinlemeleri Soğuk Savaş yıllarında istihbarat örgütlerinin başat yöntemi hâline gelirken, gelişen teknolojik imkânlar bu gözetimi hem daha görünmez hem daha kapsamlı kılmıştır. Güvenlik kameraları önce trafik düzenlemesi için kullanılmış, zaman içinde kamuya açık alanlarda davranışsal denetim aracına dönüşmüştür. Günümüzde sokak kameraları, IP takip sistemleri, e-posta gözetimi ve mobil sinyal analizleri toplumun sürekli izlenebilirliğini olağanlaştıran uygulamalardır.

Bu yapının küresel düzeydeki en görünür örneklerinden biri Snowden'ın ifşalarıdır. Lyon'un (2018) aktardığı üzere ABD Ulusal Güvenlik Ajansı'nın (NSA) büyük teknoloji şirketlerinden; Google, Apple, Facebook, Microsoft, Amazon kullanıcı verilerini sistematik biçimde alma uygulaması dijital gözetimin boyutunu gözler önüne sermiştir. Zuboff (2019), bu yapıyı gözetim kapitalizmi olarak kavramsallaştırır ve dijital şirketlerin kullanıcı verilerini yalnızca ekonomik amaçlarla değil, davranışsal yönlendirme için de kullandığını vurgular. Bu, modern vesayetin devletle sınırlı olmadığını; özel şirketlerin de yeni bir siyasal güç kapasitesi elde ettiğini göstermektedir.

Türkiye bağlamında dijital gözetimin artışı özellikle 11 Eylül sonrası güvenlik paradigmasıyla ivme kazanmıştır. Kalaman'ın (2019) belirttiği gibi modern gözetim artık mimari

değil elektronik bir mimariye dayanmakta; kontrol geniş alanlara yayılan görünmez bir denetim mekanizmasına dönüşmektedir. Erişim engellemeleri, BTK'nın düzenleyici yetkileri, sosyal medya temsilcilik sistemi ve dezenformasyon yasası dijital alanın hukuki düzeyde yeniden tanımlandığını göstermektedir. 6 Şubat Depremleri sırasında bant genişliğinin daraltılması ise dijital vesayetin teknik araçlarla anlık biçimde uygulanabildiğini, devletin dijital alan üzerinde doğrudan kapasite kurabildiğini ortaya koymuştur.

Dijital gözetim yalnızca devlet ve şirketler düzeyinde değil, bireyler arası ilişkilerde de belirginleşmektedir. Ruggieri ve arkadaşları (2020), sosyal medya kullanıcılarının birbirlerinin çevrim içi ve çevrim dışı davranışlarını takip etmeye yönelik güçlü bir eğilim geliştirdiğini ve kişisel elektronik gözetimin gündelik iletişimin parçası hâline geldiğini belirtir. Evden çalışma döneminde Zoom, Teams ve benzeri platformların toplantıları kaydetmesi, kurumsal mahremiyetin zayıflaması ve çalışanların dijital takip altına girmesiyle sonuçlanmıştır. Bu durum dijital izlenebilirliği yalnızca siyasi değil, kurumsal bir vesayet mekanizmasına dönüştürmüştür.

Sosyal medya platformları yeni medya düzeninin merkezinde yer almakta ve Castells'in (2009) tanımladığı iletişimsel iktidar mekanizmasını dijital biçimde yeniden üretmektedir. Van Dijck'in (2013) ve Van Dijck, Poell ve de Waal'ın (2018) çalışmaları platformların yalnızca içerik aktaran mecralar değil, kamusal alanı organize eden altyapılar olduğunu ortaya koymuştur. Bayraktutan'ın (2012) "görünürlük rejimi" tartışması da algoritmik sıralamanın siyasal iletişimde hangi konuların görünür, hangilerinin görünmez olacağını belirleyen yeni bir iktidar formu yarattığını göstermektedir. Bu bağlamda sosyal medya, dijital vesayetin en görünür yüzünü oluşturmaktadır.

Bu dönüşüm yalnızca gözetimi değil, uluslararası ilişkileri ve kamu diplomasisini de yeniden şekillendirmiştir. Arap Baharı (2010) ve Occupy hareketi (2011), sosyal medyanın siyasal mobilizasyon kapasitesini ortaya koymuş; devletler dijital platformların dış politika ve ulusal güvenlik açısından taşıdığı rolü fark etmiştir (Rieger & Pui-Lan, 2012). İngiltere'nin 2012 Dijital Kamu Diplomasisi Stratejisi (Pamment, 2016), devletlerin dijital alanda hem iletişim hem de gözetim odaklı yeni bir yönetişim anlayışına geçtiğini göstermektedir. Bu yapı, ulusal ve uluslararası düzeyde dijital vesayet mekanizmalarının genişlediğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak dijital çağ, vesayetin klasik anlamda kurumsal bir müdahale biçimi olmaktan çıkıp; devletler, şirketler, platformlar ve kullanıcılar arasında çok katmanlı bir denetim mimarisine dönüştüğü yeni bir döneme işaret etmektedir. Bilgi akışını yöneten algoritmalar, veri tabanları ve görünürlük rejimleri modern vesayetin en önemli araçları hâline gelmiştir. Türkiye'deki dijital düzenlemeler, küresel teknoloji şirketlerinin davranışsal yönlendirme kapasitesi ve bireylerin birbirlerini izleme pratikleri bir araya geldiğinde, dijital vesayetin hem teknik hem siyasal hem de toplumsal düzeyde kurumsallaştığını göstermektedir.

Yeni Medya Araçları Ve Güç Dinamikleri

Dijital çağ, yalnızca iletişim araçlarının teknik bir dönüşümüne değil, toplumsal düzenin, siyasal otoritenin ve kültürel pratiklerin yeniden inşasına işaret eden yapısal bir kırılma noktasıdır. İnternetin küresel ölçekte yaygınlaşmasıyla birlikte ortaya çıkan yeni medya, bilgiyi üretme, yayma ve dolaşıma sokma biçimlerini radikal şekilde dönüştürmüş; bireylerin kamusal alana katılımından gündelik ilişkilerinin örgütlenmesine kadar geniş bir yelpazede yeni bir iletişim rejimi yaratmıştır. Bu rejim, geleneksel medyanın hiyerarşik ve tek yönlü yapısını aşarak kullanıcıları hem

içerik üreticisi hem de veri kaynağı hâline getiren ağ mantığı üzerine kurulmuştur. Dolayısıyla yeni medya, yalnızca teknik bir yenilik değil; güç ilişkilerinin doğasını, siyasal iktidarın işleyiş biçimlerini ve toplumsal görünürlüğün kurallarını yeniden tanımlayan çok katmanlı bir sosyoteknik alana dönüşmüştür. Bu dönüşüm, yalnızca teknik bir güncelleme değil; Habermas'ın (1991) geleneksel "kamusal alan" kavramının sınırlarını yeniden belirleyen ve Castells'in (2005) "ağ toplumu" olarak tanımladığı yeni bir güç mimarisinin ortaya çıkışına işaret etmektedir. Böylece dijital medya, hem kamusal tartışmanın alanı hem de yeni gözetim ilişkilerinin, veri odaklı güç pratiklerinin ve algoritmik yönlendirme mekanizmalarının merkezi haline gelmiştir.

Habermas'ın kamusal alan kavramı, vatandaşların rasyonel tartışma yoluyla ortak fayda ürettiği bir iletişim uzamı olarak tanımlanır. Ancak sosyal medyanın bu uzamla ne ölçüde örtüştüğü modern iletişim araştırmalarında en tartışmalı yönlerden biridir. Sosyal medya, yüzeyde katılımcılığı artırıyor gibi görünse de, Han'ın (2017) belirttiği gibi neoliberal normların, rekabetçi görünürlük kültürünün, duygusal ifşa baskısının ve platform kapitalizminin yoğunluğu nedeniyle, kamusal akıl yürütmenin taşıyıcısı olmaktan çok bir "duygulanımsal yankı odası" na dönüşmektedir. Fuchs (2014), sosyal medyayı "dijital emek" üretim alanı olarak tanımlar; kullanıcılar içerik, veri ve etkileşim yoluyla platform sahiplerine ekonomik değer kazandırırken kamusal özgürlük yanılsaması altında yoğun bir dijital emek sürecine dâhil olurlar. Papacharissi (2010) ise sosyal medyanın bireysel ifadeyi güçlendirdiğini kabul etmekle birlikte, bunun politik etkinin kendiliğinden güçlendiği anlamına gelmediğini, aksine parçalı kamusallıklar yarattığını vurgular. Dolayısıyla sosyal medya, teorik olarak kamusal alanın genişlemesi gibi görünse de pratikte ideolojik filtreler, algoritmik seçim mekanizmaları ve platform

ekonomisinin sınırları içinde yeniden şekillenen bir "yarı-kamusal mekân" olarak işler.

Bu yeni yarı-kamusal alanın oluşumunu belirleyen temel dinamiklerden biri sayısallaşmadır. Sayısallaşma, ses, metin, görüntü gibi tüm bilgi türlerinin tek bir altyapı üzerinde işlenmesini mümkün kılarak iletişim teknolojilerinin yakınsamasını sağlamıştır. Van Dijk'ın (2020) belirttiği gibi internet yalnızca bir medya formu değildir; radyo, televizyon ve basının içeriğini bünyesinde eritebilen bir "üst ortamdır". Manuel Castells'in "enformasyonel kapitalizm" kavramsallaştırması da bu dönüşümü ekonomi politik bir bağlama oturtur; güç, artık fiziksel mülkiyetten ziyade bilgi ağlarının kontrolünde somutlaşmaktadır. Harvey'nin (1989) "zaman-mekân sıkışması" kavramı ise dijitalleşmenin hız ve yakınlık ilişkilerini kökten dönüştürdüğünü, bireylerin fiziksel olarak bir arada olmasına gerek kalmadan sürekli iletişimsel temas içinde olduklarını gösterir. Bu nedenle sosyal medya platformları yalnızca etkileşim alanları değil; hız, görünürlük, performans ve rekabet döngüleriyle işleyen yeni bir kültürel ekonomidir.

Dijital iletişim ortamının bu dönüşümü, siyasal alan üzerinde de derin etkiler yaratmaktadır. Siyasal aktörler, sosyal medya sayesinde geleneksel medyanın eşik bekçiliğini aşarak seçmenle doğrudan temas kurabilmekte, içeriklerini filtrelenmeden sunabilmekte ve kampanya süreçlerini veri temelli stratejilerle yönetebilmektedir (Römmele, 2003). Bu durumun çarpıcı örneklerinden biri Barack Obama'nın 2008 kampanyasıdır; Facebook, YouTube ve kendi platformu MyBO üzerinden milyonlarca seçmenle organize bir iletişim ağı kurmuş, veri analizini ilk kez siyasal kampanya stratejisinin merkezine yerleştirmiştir (Bimber, 2014). Romney 2012'deki kampanyası "MyMitt" ile bunu takip etmiş, aynı seçimde Obama ekibi "Dashboard" adlı sistemiyle veri akışını mikro hedefleme teknikleriyle birleştirmiştir. Kanada'da siyasi partilerin CIMS,

Liberalist ve Populus gibi veri tabanları geliştirmesi; Modi'nin Twitter ve WhatsApp üzerinden yürüttüğü dijital kampanyalar; Macron'un Twitter merkezli imaj stratejisi bu dönüşümün küresel ölçekteki diğer örnekleridir.

Siyasal iletişimde yapay zekâ ve veri odaklı tekniklerin devreye girmesi ise yeni bir güç alanı oluşturmuştur. Cambridge Analytica skandalı, Facebook verilerinin OCEAN psikometrik modeli kullanılarak seçmen profillerinin çıkarılması ve seçmenlere kişiselleştirilmiş siyasal mesajlar gönderilmesi gibi yöntemlerin manipülatif potansiyelini göstermiştir. Bu olay, veri mahremiyetinin yalnızca bir etik mesele değil, aynı zamanda siyasal süreçleri belirleyebilen bir jeopolitik güç unsuru olduğunu ortaya koymuştur (Wylie açıklamaları, 2018). Napoli'nin (2014) belirttiği gibi büyük veri çağında medya kuruluşları artık yalnızca içerik üreticisi değil, aynı zamanda kullanıcı davranışlarının tahmin edilmesine dayalı devasa bir veri madenciliği sisteminin operatörüdür. Graefe'nin (2016) algoritmik habercilik modeli ise haber üretiminin toplanan veri setlerinden haber metni üretimine kadar tamamen algoritmalara devredildiğini gösterir. Bu süreç gazeteciliği hem hızlandırmış hem de veriye bağımlı hale getirerek haber döngüsünün niteliğini kökten değiştirmiştir.

Bu algoritmik düzen, beraberinde görünmez bir yönlendirme mekanizmasını da getirmektedir. Sosyal medya platformlarının haber akışını belirleyen algoritmalar, kullanıcıların ilgi alanlarına uygun içerikleri öne çıkararak "kişiselleştirilmiş kamusal alanlar" yaratır. Bu durum, siyasal kutuplaşmayı artıran yankı odaları üretir ve kullanıcıları kendi görüşlerini pekiştiren içeriklerle sınırlayan bir filtre balonu mekanizması oluşturur (Pariser, 2011). Bu yeni iletişim düzeni, bireyin ifade alanını genişletiyor gibi görünse de seçici algoritmalar nedeniyle birey aslında kendi veri iziyle şekillenen, daraltılmış bir bilgi evreni içinde dolaşmaktadır.

Dijitalleşmenin en tartışmalı boyutlarından biri gözetimdir. Lyon'un (2018) belirttiği gibi insanlar giderek "vatandaş" olmaktan çok "veri varlıkları" olarak tanımlanmaktadır. Dijital gözetim, devletlerin yanı sıra teknoloji şirketleri tarafından da yürütülen yaygın bir izleme pratiğidir. Snowden'ın 2013'te ifşa ettiği belgeler, NSA'in telefon şirketlerinden milyonlarca kullanıcının verisini aldığını, Google, Apple, Microsoft ve Facebook gibi şirketlerin PRISM programı kapsamında devletlere veri sağladığını ortaya koymuştur. Bu, gözetim kapitalizminin (Zuboff, 2019) küresel ölçekte nasıl çalıştığını gösteren en somut örneklerden biridir. Blue Coat ve Hacking Team gibi şirketlerin otoriter rejimlere gözetim yazılımı satması, muhalif grupların izlenmesi ve tutuklanması gibi sonuçlar doğurmuş; Sınır Tanımayan Gazeteciler'in "İnternetin Düşmanları" raporları bu süreci belgeleriyle ortaya koymuştur (2013).

Gözetimin biçimi dijitalleşmeyle birlikte dönüşmüş; panoptik modelden (azın çoğu gözetlediği yapı) sinoptik modele (çoğun azı gözetlediği düzen) ve oradan da "omniptikon"a evrilmiştir. Omniptikon, herkesin herkesi gözetlediği çok katmanlı bir yapıdır. Kullanıcılar birbirini izler, şirketler kullanıcıları izler, devletler şirketleri ve bireyleri gözetler. Bu nedenle gözetim hem dikey hem yatay bir denetim formuna dönüşmüştür. Dijital medya, bu gözetim mekanizmalarının en görünmez biçimde çalıştığı alandır; kullanıcılar sosyal medya üzerinden mahremiyetlerini gönüllü şekilde açarken, platformlar bunu ekonomik ve stratejik değere dönüştürmektedir.

Gözetimin siyasal alandaki en çarpıcı yansımalarından biri dezenformasyon ekosistemidir. Dezenformasyon (bilerek yanlış bilgi), mezenformasyon (yanlışlıkla aktarılan yanlış bilgi) ve malenformasyon (doğru bilginin manipülatif kullanımı) sosyal medya algoritmalarıyla hızla yayılmaktadır. Vosoughi, Roy ve Aral'ın (2018) bulguları, yanlış haberlerin doğru haberlere kıyasla

çok daha hızlı yayıldığını, özellikle siyasal içeriklerde bunun daha belirgin olduğunu ortaya koymuştur. Avrupa Birliği'nin Dijital Hizmetler Yasası ve Yapay Zekâ Yasası; Fransa'nın SREN düzenlemeleri; İngiltere'nin Çevrimiçi Güvenlik Yasası bu ekosistemin kontrol altına alınmasına yönelik önlemlerdir. Deepfake teknolojisi de siyasal manipülasyonun yeni aracı haline gelmiştir. GAN tabanlı sahte videolar, siyasal aktörlerin aleyhinde gerçekçi içerikler üretebilmekte, kamuoyunu yönlendirebilmektedir. Bu tehdide karşı CNN tabanlı tespit sistemleri (XceptionNet, EfficientNet) geliştirilmiş olsa da deepfake'in demokratik süreçlere zarar verme potansiyeli büyüktür. Güney Kore'de Yoon Suk-yeol'ün "AI Yoon" adlı deepfake avatarı ile seçmen sorularına yanıt vermesi teknolojinin artık yalnızca tehdit değil, propaganda aracı olarak da kullanıldığını göstermektedir.

Türkiye açısından bakıldığında dijital medya hem demokratik katılımı genişleten hem de siyasal kontrol mekanizmalarını görünmez şekilde derinleştiren bir yapı sunmaktadır. 51 milyon sosyal medya kullanıcısının bulunduğu Türkiye, 2025 itibarıyla nüfusunun %61'inin aktif sosyal medya kullanıcısı olmasıyla küresel ölçekte üst sıralarda yer almaktadır. Bu yaygın kullanım, sosyal medya platformlarını siyasal iletişim açısından vazgeçilmez kılmakla birlikte dezenformasyon, nefret söylemi ve algoritmik denetim gibi sorunları daha görünür hale getirmiştir.

Sonuç olarak dijital medya düzeni, kamusal alanı genişleten özgürlükçü bir iletişim ortamı ile veri odaklı denetim mekanizmalarının iç içe geçtiği karmaşık bir yapı sunmaktadır. Bu yapı, yeni kamusal temas biçimleri üretirken aynı anda bireylerin veri izlerini iktidarın çeşitli formlarına açan çok katmanlı bir güç mimarisine dönüşmektedir. Dijital kamusallığın demokratik potansiyeli, ancak bu güç ilişkilerinin görünür kılınması, algoritmik

süreçlerin şeffaflaştırılması ve veri mahremiyetinin korunması ile sağlanabilir. Aksi halde dijital platformlar, özgürleştirici bir alan olmaktan çok, algoritmik yönlendirme, gözetim, manipülasyon ve platform kapitalizminin güç ilişkilerinin yeniden üretildiği yeni bir vesayet alanına dönüşme riskini taşımaktadır.

Dijital Platform Yönetişimi Ve Yeni Vesayet Biçimleri

Dijital platformlar, küresel iletişim mimarisinin yalnızca teknik bir uzantısı olmaktan çıkmış; giderek devletlerin, uluslararası kuruluşların ve toplumların karar alma süreçlerini doğrudan etkileyen yeni güç merkezleri hâline gelmiştir. Bu dönüşümün temelinde, sosyal medya şirketlerinin bugüne dek hiçbir geleneksel devlet kurumu tarafından sahip olmadığı büyüklükte bir veri havuzunu kontrol etmeleri, bu verileri işleyerek sosyal davranışları yönlendirebilmeleri ve algoritmik süreçler aracılığıyla görünürlük, erişim ve bilgi dolaşımını düzenleyebilmeleri yatmaktadır (Van Dijck, Poell & de Waal, 2018). Dolayısıyla dijital platformlar, modern toplumlarda yeni bir "görünmez iktidar" formunun taşıyıcısı hâline gelmiş; klasik anlamdaki devlet vesayetinin yerine geçebilecek ölçekte bir denetim ve yönlendirme kapasitesi geliştirmiştir.

Bu yeni vesayet formunun en belirgin örnekleri siyasal katılım süreçlerinde görülmektedir. ABD'deki Occupy Wall Street protestoları, dijital platformların toplumsal hareketlerin görünürlüğünü nasıl artırdığını gösteren çarpıcı bir örnektir. Başlangıçta küçük bir aktivist grubun çağrısıyla ortaya çıkan hareket, polis müdahalesinin görüntülerinin Youtube ve Twitter üzerinden yayılması üzerine ülke gündemine oturmuş; New York Times gibi ana akım medya kuruluşları bile haberlerini sosyal medyada oluşan baskı sonrası genişletmek zorunda kalmıştır (Castells, 2012). Sosyal medya, protestoları yalnızca görünür

kılmakla kalmamış; kolektif kimliği besleyen, duygusal rıza üreten ve eylemleri meşrulaştıran bir iletişim alanı yaratmıştır.

Benzer bir dinamik Avrupa'da da görülmüştür. Paris banliyölerinde 2005'te başlayan toplumsal olaylar, gençlerin cep telefonuyla kaydettiği videoların kısa sürede yayılmasıyla ülke çapında mobilizasyon etkisi yaratmıştır. İspanya'daki 15 Mayıs İndignados Hareketi, Twitter'ın eşzamanlı örgütlenme kabiliyetinin siyasal baskıya karşı yeni bir dayanışma hattı oluşturduğunu göstermiştir (Juris, 2012). Bu örnekler, platformların toplumsal hareketlerde yalnızca iletişim sağlayan değil, kolektif eylemin mantığını yeniden kuran bir güç aktörüne dönüştüğünü göstermektedir.

Türkiye'de 2013 Gezi Parkı protestoları, bu dönüşümün ulusal bağlamdaki en güçlü örneğidir. Eylemlerin ilk günlerinde Twitter'da dakikada binlerce mesaj paylaşılmış; eylemcilerin görüntüleri, polis müdahaleleri ve dayanışma çağrıları kısa sürede ulusal ve uluslararası gündemi dönüştürmüştür. Tüfekci (2017), Gezi gibi dijital çağ protestolarının "örgütlenme hızı" ve "ani görünürlük" özellikleriyle klasik kitlesel hareketlerden ayrıldığını, bu durumun devlet-toplum ilişkilerinde yeni kırılma alanları yarattığını vurgular.

Dijital platformların vesayet kapasitesi yalnızca toplumsal mobilizasyonla sınırlı değildir; ekonomik ve siyasal karar süreçleri üzerinde de belirleyicidir. Cambridge Analytica Skandalı, platformların siyasi kampanyaları manipüle edebilecek ölçekte veri gücüne sahip olduğunu göstermiştir (Cadwalladr & Graham-Harrison, 2018). 87 milyon Facebook kullanıcısının verilerinin izinsiz işlenmesi ve psikolojik profilleme yoluyla seçmen davranışının yönlendirilmesi, modern demokrasilerin kırılganlığını açığa çıkarmıştır. Mueller (2019) tarafından yürütülen soruşturmalar, Rusya'nın sosyal medya üzerinden 2016 ABD başkanlık seçimlerine müdahale ettiğini ortaya koymuş; böylece

platformların “uluslararası ilişkilerde yeni bir siyasal aktör” hâline geldiği kabul edilmiştir.

Bu müdahale kapasitesinin bir diğer boyutu, Çin merkezli Tik Tok’un veri transferi tartışmalarıdır. ABD Dışişleri Bakanı Pompeo ve Başkan Trump’ın Tik Tok’u “ulusal güvenlik tehdidi” olarak nitelendirmesi, dijital platformların devlet egemenliğiyle doğrudan çatıştığı bir döneme girildiğini göstermektedir. Benzer veri güvenliği tartışmaları Avrupa Birliği'nin Dijital Hizmetler Yasası (DSA) ve Dijital Piyasalar Yasası (DMA) gibi regülasyon süreçlerinin hızlanmasına neden olmuştur (Helberger, 2020).

Dijital platform yönetişiminin daha derin boyutu ise algoritmik iktidardır. Algoritmalar, kullanıcıların hangi içeriği göreceğini belirler; görünürlüğü kontrol eder; belirli içerikleri öne çıkarırken diğerlerini görünmez kılar. Rosenblat ve Stark (2016), algoritmik düzenlemeyi devletin bürokratik denetim mekanizmalarına benzeyen ama çok daha opak bir yönetişim biçimi olarak tanımlar. Lee, Kusbit ve arkadaşlarının (2015) kavramsallaştırdığı “algoritmik yönetim”, kuralların insan eliyle değil, otomatik sistemlerle belirlendiği yeni bir otorite türüdür. Yeung (2018) ise bu süreci “algoritmik regülasyon” kavramıyla tanımlar ve modern toplumlarda normatif düzenin giderek yazılı kodlar tarafından belirlendiğini savunur.

Bu yeni dijital yönetişim biçimi, klasik devlet egemenliğinin sınırlarını zorlamaktadır. Sosyal medya şirketlerinin yargı kararlarına uymaması, ulusal hukukları tanımaması ve vergi düzenlemelerinden kaçınması, devlet-platform ilişkilerini bir güç çatışmasına dönüştürmüştür. Türkiye’de platformlara temsilci zorunluluğu getirilmesi, erişim düzenlemeleri, içerik kaldırma kararları ve kişisel veri koruma yasaları, dijital egemenliğin kurumsallaştırılmasına yönelik girişimlerdir. Almanya’nın NetzDG yasası ise platformlara ağır yükümlülükler getiren ilk modellerden

biri olarak bu dönüşümün Avrupa'daki öncüsü olmuştur (Heldt, 2019).

Dijital vesayetin en görünür olduğu bağlamlardan biri ise Ortadoğu'daki Arap Baharı'dır. Howard ve Hussain (2013), devrim süreçlerinde sosyal medya üzerinden paylaşılan milyonlarca tweet ve videonun protesto eylemlerinin örgütlenmesinde merkezi bir rol oynadığını göstermiştir. Arap Baharı sırasında sosyal medyanın yalnızca iletişim aracı değil, devrimci momenti besleyen bir "siyasal kültür üreticisi" olduğunu vurgulanmıştır. Tunus ve Mısır'da sosyal medya içerikleri protestoların zamanlamasını değiştirmiş, halkın kolektif öfkesini yönlendirmiş ve uluslararası kamuoyunun tepkisini şekillendirmiştir.

Sonuç olarak dijital platformlar, modern toplumların siyasi, ekonomik ve kültürel alanlarında yeni bir "vesayet rejimi" üretmektedir. Bu vesayet, klasik askeri veya bürokratik vesayet biçimlerinden çok daha görünmez, akışkan ve ulus-devlet sınırlarını aşan bir yapıdadır. Veri sahipliği, algoritmik yönetişim ve platform ekonomisi, dijital çağda iktidarın en kritik unsurları hâline gelmiş; böylece platformlar modern demokrasilerin tartışılmaz "yeni vesayet aktörleri" olarak konumlanmıştır. Bu nedenle dijital yönetişim, sadece bir teknoloji tartışması değil; doğrudan demokrasi, egemenlik ve güç ilişkilerinin yeniden tanımlandığı bir siyasal alan hâline gelmiştir.

SONUÇ

Bu bölümde dijital medya ve vesayet ilişkisi, klasik vesayetçi yapılardan platform temelli, algoritmik ve veri odaklı yeni güç biçimlerine doğru yaşanan dönüşüm ekseninde ele alınmıştır. Ortaya çıkan tablo, dijital çağda vesayetin ortadan kalkmadığını; aksine yeni iletişim teknolojilerinin sunduğu imkânlar üzerinden yeniden biçimlendiğini göstermektedir. Vesayet olgusunun yalnızca askerî ve bürokratik aktörlerle

açıklanamayacak kadar genişlemesi, kavramın hem kuramsal hem de ampirik düzeyde yeniden düşünülmesini zorunlu kılmaktadır.

Öncelikle vesayet kavramının hukuk alanındaki koruma mantığından, siyasal alandaki "toplumu yönlendirme ve denetleme" işlevine kaydığı hatırlatılmalıdır. Klasik anlamda vesayet, kısıtlı bireyin yararını gözeten, hukuken tanımlanmış bir koruma ilişkisiyken; modern siyasal pratikte vesayet, "kısıtlı görülen toplumun" adına karar verme iddiasını içeren bir iktidar biçimine dönüşmüştür. Türkiye'de askerî ve bürokratik elitlerin modernleşme, düzen ve devletin bekası söylemleri etrafında kendilerini toplumun "vasisi" olarak konumlandırmaları, bu dönüşümün tipik örneklerindendir. Bu tarihsel deneyim, demokratikleşme tartışmalarını uzun süre devlet-toplum-ordu üçgeninde konumlandırmış; vesayet literatürünü kurumsal aktörler eksenine sıkıştırmıştır.

Dijitalleşme ile birlikte bu çerçeve yetersiz kalmaya başlamıştır. İnternet, sosyal medya platformları, veri işleme kapasitesi yüksek altyapılar ve algoritmalar, bilginin üretilmesi, sınıflandırılması ve dolaşıma sokulması süreçlerinde yeni bir iktidar alanı oluşturmuştur. Bu noktada Foucault'nun disiplin toplumuna ilişkin gözetim analizleri, Deleuze'ün kontrol toplumu kavramsallaştırması ve Lyon'un gözetim toplumu tartışmaları dijital vesayeti anlamak için önemli bir teorik zemin sunar. Gözetim artık sadece yukarıdan aşağıya işleyen mimari bir düzenleme olmaktan çıkmış, veri akışları üzerinden süreklilik kazanan, görünmez ve gömülü bir denetim mekanizmasına dönüşmüştür. Bu denetim, yalnızca devletin güvenlik aygıtları tarafından değil; küresel teknoloji şirketleri ve dijital platformlar tarafından da yürütülmektedir.

Gözetimin Panoptikon'dan Sinoptikon'a ve nihayetinde "herkesin herkesi gözetleyebildiği" çok katmanlı bir dijital izleme rejimine evrilmesi, vesayetin yalnızca dikey bir iktidar ilişkisi

olmadığını ortaya koyar. Omniptikon olarak adlandırılabilecek bu yapı içinde kullanıcılar hem gözetleyen hem gözetlenen konumundadır. Sosyal medyada takip, izleme, arşivleme pratikleri, evden çalışma döneminde çevrim içi toplantıların kaydedilmesi, konum verilerinin sürekli işlenmesi gibi uygulamalar, gündelik hayatı dijital denetimin konusu hâline getirmektedir. Burada dikkat çekici olan, gözetimin yalnızca güvenlik ve düzen söylemleriyle değil, aynı zamanda "kolaylık", "kişiselleştirme" ve "hizmet kalitesi" gibi olumlu çağrışımlı söylemlerle meşrulaştırılmasıdır.

Yeni medya araçlarının güç dinamiklerini dönüştürmesi, vesayet tartışmasını daha da karmaşıklaştırmaktadır. Habermas'ın kamusal alan teorisi çerçevesinde bakıldığında sosyal medya, ilk bakışta kamusal tartışma imkânlarını genişleten, katılım barajlarını düşüren bir alan gibi görünür. Ancak platformların ekonomik mantığı, algoritmik işleyişi ve kullanıcı verilerini metalaştıran yapısı, bu iyimser tabloyu sınırlamaktadır. Fuchs'un vurguladığı "dijital emek" rejimi, kullanıcıların içerik üretirken ve etkileşime girerken aynı zamanda kendi emeklerini ve mahremiyetlerini platformlara devrettikleri bir sömürü alanına işaret eder. Han'ın neoliberal özne analizleri, sosyal medyanın bireyleri sürekli performans, görünürlük ve rekabet baskısı altında tutarak özgürlük ile gönüllü öz-denetimi iç içe geçirdiğini ortaya koyar. Böyle bir ortamda kamusal akıl yürütmeden çok, duygulanımsal kutuplaşma, yankı odaları ve filtre balonları öne çıkmaktadır.

Bu noktada dijital iletişimin siyasal kampanyalarla kesiştiği alanlar, vesayet tartışmasını somutlaştıran kritik örnekler sunar. Barack Obama'nın 2008 ve 2012 kampanyalarıyla yaygınlaşan veri odaklı mikro hedefleme uygulamaları, seçmenlerin yalnızca yurttaş değil aynı zamanda öngörülebilir davranış kalıpları sunan veri kümeleri olarak ele alınmasını normalleştirmiştir. Cambridge Analytica skandalı, sosyal medya verilerinin izinsiz kullanımı üzerinden seçmenlerin psikometrik profillerine göre manipülatif

siyasal mesajlar üretilebildiğini göstermiştir. Bu gelişmeler, seçim süreçlerinde "görünmeyen ikna tekniklerinin" belirleyici hâle gelmesiyle birlikte, demokratik iradenin ne ölçüde özgürce oluştuğu sorusunu gündeme taşımaktadır. Dolayısıyla dijital kampanyalar, bir yandan siyasal iletişimin kapsamını genişletirken diğer yandan seçmen davranışını veri temelli yönlendirmelere açan yeni bir vesayet katmanı doğurmaktadır.

Dijital platform yönetişimi, bu yeni vesayet biçimlerinin kurumsal ve hukuki çerçevesini oluşturur. Platformlar artık yalnızca içerik barındıran mecralar değil, içerik görünürlüğünü belirleyen, kullanıcı ilişkilerini şekillendiren ve kamusal tartışmanın ritmini ayarlayan "altyapısal iktidar" odaklarıdır. Zuboff'un gözetim kapitalizmi kavramı, bu altyapısal iktidarın ekonomik boyutunu açığa çıkarırken; Van Dijck ve arkadaşlarının platform toplumu tartışmaları, toplumsal alanın giderek platform mantığına göre örgütlendiğini göstermektedir. Algoritmalar, hukuki bir norm gibi işleyerek neyin "görünür", neyin "sorun", neyin "önemsiz" sayılacağını belirleyen teknik düzeneklere dönüşmektedir. Bu açıdan bakıldığında dijital platform yönetişimi, klasik anlamda yasa ve düzenlemelerle değil, kod ve arayüzler üzerinden işleyen yeni bir vesayet alanı yaratmaktadır.

Türkiye bağlamı, bu genel eğilimlerin yoğun biçimde gözlenebildiği örneklerden biridir. Sosyal medya kullanım oranlarının yüksekliği, platformları siyasal iletişim ve kriz yönetimi açısından vazgeçilmez kılmaktadır. Gezi Parkı protestolarından 6 Şubat Depremleri'ne uzanan süreçte sosyal medyanın hem alternatif bilgi kanalı hem de denetim nesnesi olarak konumlanması, dijital alanın siyasal çatışma ve müdahale alanı hâline geldiğini göstermektedir. Bir yanda ifade özgürlüğü, örgütlenme hakkı ve şeffaflık talepleri; diğer yanda ulusal güvenlik, dezenformasyonla mücadele ve egemenlik vurgusu üzerinden şekillenen düzenleme politikaları bulunmaktadır. Sosyal medya

yasaları, temsilci zorunluluğu, içerik kaldırma ve bant daraltma uygulamaları, devletin dijital alanı yeniden tanımlama çabasının araçlarıdır. Bu çabalar, demokratik denetim ile dijital vesayet arasındaki sınırın nerede başlayıp nerede bittiği sorusunu gündemde tutmaktadır.

Çalışma boyunca ortaya konan tartışmalar, dijital çağda vesayet olgusunun üç temel düzeyde yeniden üretildiğine işaret etmektedir:

Devlet Düzeyi: Güvenlik, kamu düzeni ve egemenlik söylemleriyle meşrulaştırılan dijital düzenlemeler; erişim engelleri, içerik denetimi ve yaygın gözetim uygulamaları aracılığıyla işleyen kurumsal bir vesayet hattı.

Piyasa/Şirket Düzeyi: Veri toplama, profilleme, hedefleme ve algoritmik sıralama gibi pratikler üzerinden kullanıcı davranışını yönlendiren, demokratik süreçleri dolaylı yollardan etkileyen platform temelli bir vesayet hattı.

Gündelik Yaşam Düzeyi: Kullanıcıların birbirlerini gözetleme, arşivleme, ifşa etme ve dijital izler üzerinden değerlendirip dışlama pratikleriyle ortaya çıkan, yatay ama derin bir toplumsal vesayet hattı.

Bu üç düzey birbirinden kopuk değil; aksine çoğu zaman iç içe geçmiş, birbirini besleyen ve meşrulaştıran yapılardır. Devlet, şirketler ve kullanıcılar, farklı motivasyonlarla da olsa aynı dijital altyapıyı kullanarak gözetim ve denetim pratikleri üretmekte; böylece dijital vesayet çok merkezli ve çok aktörlü bir hâl almaktadır.

Bu bölümde ortaya konan tartışmalar, dijital medya çağında vesayet olgusunun "ortadan kalktığı" değil, esasen "yer değiştirdiği" tezini güçlendirmektedir. Askerî ve bürokratik vesayet tartışmalarının yanında, veri sahipliği, algoritmik yönetişim ve

platform ekonomisi ekseninde gelişen yeni vesayet biçimlerinin de demokrasi kuramı ve siyasal iletişim literatürünün merkezine taşınması gerekmektedir. Dijital kamusallığın gerçekten özgürleştirici bir imkâna dönüşebilmesi, ancak bu yeni vesayet biçimlerinin görünür kılınması, sorgulanması ve şeffaflık–hesap verebilirlik ilkeleriyle sınırlandırılmasıyla mümkündür. Aksi takdirde dijital medya, demokratikleşmenin aracı olmaktan çok, "yüksek teknolojiyle güncellenmiş" bir vesayet düzeninin ana mecralarından biri hâline gelme riskini taşımaya devam edecektir.

Kaynakça

Bauman, Z., & Lyon, D. (2013). Liquid surveillance: A conversation. Polity Press.

Bayraktutan, G. (2012). Yeni Medyanın Etik Sorunları Üzerine Bir Değerlendirme. D. Yengin (Ed.), Yeni Medya Ve... içinde (ss. 237–258). İstanbul: Anahtar Kitaplar.

Bimber, B. (2014). Digital Media and Citizenship. In: W. Dutton (Ed.), The Oxford Handbook of Internet Studies. Oxford University Press.

Cadwalladr, C., & Graham-Harrison, E. (2018). The Cambridge Analytica files. The Guardian, 17 March 2018.

Castells, M. (2005). The Rise of the Network Society. Blackwell.

Castells, M. (2009). Communication power. Oxford University Press.

Castells, M. (2012). Networks of outrage and hope: Social movements in the internet age. Cambridge: Polity Press.

Deleuze, G. (1992). Postscript on the societies of control. October, 59, 3–7.

Dolgun, U. (2004). Gözetim Toplumunun Yükselişi: Enformasyon Toplumundan Gözetim Toplumuna. Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(1), 55-74.

Foucault, M. (1975). Discipline and punish: The birth of the prison. Pantheon Books.

Fuchs, C. (2014). Social Media: A Critical Introduction. Sage.

Graefe, A. (2016). “Guide to Automated Journalism.” Tow Center for Digital Journalism.

Habermas, J. (1991). The Structural Transformation of the Public Sphere. MIT Press.

Han, B.C. (2017). Psikopolitika: Neoliberalizm ve Yeni İktidar Teknikleri. (Çev. D. Koç). Metis Yayınları.

Harvey, D. (1989). The Condition of Postmodernity. Blackwell.

Helberger, N. (2020). The political power of platforms: Understanding platform governance as a form of power. Internet Policy Review, 9(4), 1–18.

Heldt, A. (2019). Reading between the lines: The NetzDG and the German approach to hate speech. Internet Policy Review, 8(2), 1–13.

Howard, P. N., & Hussain, M. (2013). Democracy's fourth wave? Digital media and the Arab Spring. Oxford: Oxford University Press.

Juris, J. (2012). Reflections on #Occupy Everywhere. American Ethnologist, 39(2), 259–279.

Kalaman, S. (2019). Yeni Medya ve Dijital Gözetim: Türkiye'deki Sosyal Medya Kullanıcıları Üzerine Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 26(2), 575-594.

Lee, M. K., Kusbit, D., Metsky, E., & Dabbish, L. (2015). Working with machines: The impact of algorithmic management. In Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems (pp. 1603–1612). ACM.

Lyon, D. (2018). The culture of surveillance: Watching as a way of life. Polity Press.

Mueller, R. (2019). Report on the investigation into Russian interference in the 2016 presidential election. U.S. Department of Justice.

Napoli, P. (2014). “Automated media: An institutional theory perspective on algorithmic media production.” Communication Theory, 24(3), 340–360.

Pamment, J. (2016). British public diplomacy and soft power: Diplomatic influence and digital diplomacy in the 21st century. Palgrave Macmillan.

Papacharissi, Z. (2010). A Private Sphere: Democracy in a Digital Age. Polity Press.

Pariser, E. (2011). The Filter Bubble. Penguin Books.

Rieger, J., & Kwok Pui-Lan. (2012). Occupy religion: Theology of the multitude. Rowman & Littlefield.

Rosenblat, A., & Stark, L. (2016). Algorithmic labor and information asymmetries. International Journal of Communication, 10, 3758–3784.

Römmele, A. (2003). “Political parties, party communication and new information and communication technologies.” Party Politics, 9(1), 7–20.

Ruggieri, S., Ingoglia, S., Bonfanti, R. C., & Lo Coco, G. (2020). The role of online social comparison as a protective factor for psychological well-being: A longitudinal study. Journal of Adolescence, 89, 2–11.

Tufekci, Z. (2017). Twitter and tear gas: The power and fragility of networked protest. New Haven: Yale University Press.

Van Dijck, J. (2013). The culture of connectivity: A critical history of social media. Oxford University Press.

Van Dijck, J., Poell, T., & de Waal, M. (2018). The platform society: Public values in a connective world. Oxford University Press.

Van Dijk, J. (2020). The Network Society. Sage.

Vosoughi, S., Roy, D., & Aral, S. (2018). “The spread of true and false news online.” Science, 359(6380), 1146–1151.

Yeung, K. (2018). Algorithmic regulation: A critical interrogation. Regulation & Governance, 12(4), 505–523.

Zuboff, S. (2019). The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power. PublicAffairs.

BİDGE