

# ÖRGÜTLERDE DÖNÜŞÜM VE LİDERLİK DİNAMİKLERİ



Editor: POLAT YÜCEKAYA



**BİDGE Yayınları**

**Örgütlerde Dönüşüm ve Liderlik Dinamikleri**

**Editör: POLAT YÜCEKAYA**

**ISBN: 978-625-8995-41-1**

1. Baskı

Sayfa Düzeni: Gözde YÜCEL

Yayınlama Tarihi: 2026-03-25

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](http://www.bidgeyayinlari.com.tr) - [bidgeyayinlari@gmail.com](mailto:bidgeyayinlari@gmail.com)

Krc Bilişim Ticaret ve Organizasyon Ltd. Şti.

Güzeltepe Mahallesi Abidin Daver Sokak Sefer Apartmanı No: 7/9 Çankaya /  
Ankara



## ÖNSÖZ

Günümüz örgütleri, hızlı teknolojik gelişmeler, küresel rekabet, dijitalleşme ve değişen çalışma biçimleri nedeniyle sürekli bir dönüşüm süreci içerisinde. Bu dönüşüm, yalnızca teknolojik altyapının yenilenmesini değil; aynı zamanda örgütlerin liderlik anlayışlarının, yönetim pratiklerinin ve çalışanlarla kurulan ilişkilerin yeniden değerlendirilmesini de zorunlu kılmaktadır. Özellikle bilgi çağının getirdiği dinamikler, örgütlerin daha esnek, yenilikçi ve öğrenen yapılar haline gelmesini gerektirirken, liderliğin rolünü de her zamankinden daha kritik bir konuma taşımaktadır.

Bu bağlamda, örgütlerde yaşanan dönüşüm süreçlerini anlamak ve bu süreçleri etkili biçimde yönetebilmek, çağdaş yönetim anlayışının temel unsurlarından biri haline gelmiştir. Liderlik, yalnızca yönlendirme ve karar alma süreçlerinden ibaret olmayıp, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu artıran, yenilikçiliği teşvik eden ve örgütsel kültürü şekillendiren önemli bir yönetim fonksiyonudur. Bununla birlikte, örgütlerde görülebilen olumsuz liderlik davranışları, özellikle toksik liderlik gibi yaklaşımlar, çalışan deneyimini ve örgütsel performansı ciddi biçimde etkileyebilmektedir. Bu nedenle modern örgütlerin, hem dönüşümü yönetebilen hem de sağlıklı liderlik pratiklerini geliştirebilen bir yapıya sahip olması büyük önem taşımaktadır.

Elinizdeki “**Örgütlerde Dönüşüm ve Liderlik Dinamikleri**” başlıklı bu kitap, çağdaş örgütlerin karşı karşıya kaldığı dönüşüm süreçlerini liderlik perspektifi çerçevesinde ele almayı amaçlamaktadır. Kitapta yer alan bölümler; örgütlerde toksik liderlik ekosistemi, bu tür liderlik davranışlarının çalışan deneyimi üzerindeki etkileri ve bu durumlarla mücadele yolları gibi konuların yanı sıra, dijital dönüşüm sürecinde örgütlerin yenilikçilik kapasiteleri ve değişime uyum dinamikleri gibi güncel meseleleri kapsamlı biçimde incelemektedir. Böylece eser, örgütsel davranış, liderlik ve dijital dönüşüm literatürüne bütüncül bir katkı sunmayı hedeflemektedir.

Bu kitabın hazırlanmasındaki temel amaç; akademisyenlere, araştırmacılara, yöneticilere ve lisansüstü öğrencilere örgütlerde yaşanan dönüşüm süreçlerini farklı boyutlarıyla ele alan bilimsel bir kaynak sunmaktır. Kitapta yer alan çalışmalar, örgütlerin değişen çevresel koşullar karşısında daha etkin yönetim stratejileri geliştirebilmesi ve sürdürülebilir başarı elde edebilmesi açısından önemli değerlendirmeler içermektedir.

Bilimsel çalışmaların ortaya çıkmasında kolektif emeğin ve akademik iş birliğinin önemi büyüktür. Bu eserin hazırlanmasına katkı sağlayan tüm bölüm yazarlarına değerli akademik katkıları için teşekkür ederim. Ayrıca kitabın yayımlanma sürecinde destek veren yayınevi ekibine de şükranlarımı sunarım.

Bu eserin örgütsel dönüşüm ve liderlik alanında yürütülen akademik çalışmalara katkı sağlamasını, yöneticilere ve araştırmacılara yeni bakış açıları kazandırmasını ve gelecekte yapılacak çalışmalara ilham vermesini temenni ediyorum.

Saygılarımla,

**Doç. Dr. Polat YÜCEKAYA**  
Editör

# İÇİNDEKİLER

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PARADİGMASI: KURAMSAL TEMELLER, KÜRESEL STANDARTLAR VE STRATEJİK YÖNETİM PERSPEKTİFİ .....	1
---	---

*HÜLYA GÖKTEPE*

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ: AB YEŞİL MUTABAKATI VE TÜRKİYE'DEKİ YASAL MEVZUATIN STRATEJİK ANALİZİ .....	33
--	----

*HÜLYA GÖKTEPE*

İŞLETME SÜREÇLERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR YEŞİL YAKLAŞIM .....	56
---	----

*RAMAZAN RÜÇHAN KAYA, RUKİYE ÇAKMAK, SELMA DOĞANALP  
ÇOBAN*

YÖNETİMDEN YEŞİLLİĞE: ÖRGÜTLERDE YEŞİL YAKLAŞIMLAR .....	76
---	----

*NURCAN COŞKUN US, KERİME GÜLEÇ, SELMA DOĞANALP ÇOBAN*

DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİNDE ÖRGÜTLERDE YENİLİKÇİLİK VE ADAPTASYON DİNAMİKLERİ .....	99
--	----

*LEYLA ŞENOL*

TOKSİK LİDERLİK EKOSİSTEMİ: DAVRANIŞ KALIPLARI, ÇALIŞAN DENEYİMİNE ETKİLERİ VE MÜCADELE YOLLARI .....	131
---	-----

*BENAN YÜCEBALKAN*

DİJİTAL ÇAĞDA LİDERLİĞİN YENİDEN İNŞASI .....	153
---	-----

*YAVUZ SEZER OGUZHAN*

THE RELATIONSHIP BETWEEN HEALTH LITERACY AND ORGANIZATIONAL MOTIVATION TOOLS AND IMPLICATIONS FOR HEALTHCARE BUSINESSES .....	177
---	-----

*ZUHAL KAYA*

# BÖLÜM 1

## KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PARADİGMASI: KURAMSAL TEMELLER, KÜRESEL STANDARTLAR VE STRATEJİK YÖNETİM PERSPEKTİFİ<sup>1</sup>

HÜLYA GÖKTEPE<sup>2</sup>

### Giriş

21.yüzyılın küresel iş ekosistemi, sadece finansal performansın değil, çevresel ve sosyal sorumlulukların da kurumsal varoluşun ayrılmaz bir parçası haline geldiği köklü bir paradigma değişimi yaşamaktadır. Geleneksel yönetim anlayışındaki kâr maksimizasyonu odaklı vizyon, yerini ekosistemin sınırlarına saygı duyan, toplumsal refahı önceleyen ve paydaş değerini maksimize etmeyi hedefleyen “kurumsal sürdürülebilirlik” felsefesine bırakmıştır. Bu dönüşüm, işletmeleri sadece ekonomik birimler olarak değil, küresel sorunların çözümünde kritik rol oynayan "kurumsal vatandaşlar" olarak yeniden konumlandırmaktadır.

---

<sup>1</sup> Bu çalışma yazarın “İşletmelerin Avrupa Birliği (AB) Kurumsal Sürdürülebilirlik Durum Tespiti Direktifi Kapsamında Karşılaşacakları Yükümlülükler ve Eskişehir’den AB’ye İhracat Yapan İşletmelerde Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üy., Anadolu Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, Orcid: 0000-0003-3669-1598

Sürdürülebilirlik kavramı, 1987 tarihli Brundtland Raporu'ndan bu yana makro düzeydeki bir kalkınma idealinden, mikro düzeydeki operasyonel bir yönetim stratejisine evrilmiştir. Günümüzde işletmeler için sürdürülebilirlik, gönüllü bir hayırseverlik faaliyetinden ziyade; stratejik risk yönetimi, yasal uyum ve rekabet avantajı sağlamanın temel taşı haline gelmiştir. Özellikle Birleşmiş Milletler'in Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA), Paris Anlaşması ve OECD'nin Sorumlu İş Davranışı Rehberi gibi uluslararası normlar, bu stratejik yapının etik ve hukuki çerçevesini belirleyen temel referans noktalarıdır.

Bu çalışmanın temel amacı, kurumsal sürdürülebilirlik kavramını tarihsel evrimi, teorik temelleri ve küresel düzenleyici çerçeveler ışığında sistematik bir analize tabi tutmaktır. Çalışma; işletmelerin sadece kâr odaklı birimlerden, çevresel ve sosyal sorumlulukları yönetim stratejilerine entegre eden "kurumsal vatandaşlara" dönüşüm sürecini açıklamayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda, sürdürülebilirliğin stratejik yönetim süreçleri ve örgüt kuramları (Paydaş Teorisi, Kurumsallaşma Teorisi vb.) ile olan bağıını kurarak, "durum tespiti" (due diligence) mekanizmalarının işletmeler için neden kaçınılmaz bir yönetim paradigması haline geldiğini ortaya koymak amaçlanmaktadır.

Bu bölüm, sürdürülebilirlik kavramının tarihsel gelişim sürecini ve tanımsal çerçevesini ele alarak başlamakta; ardından kurumsal sürdürülebilirliğin kurumsal sosyal sorumluluk ve stratejik yönetimle olan ilişkisini örgüt kuramları perspektifinden analiz etmektedir. Çalışmanın devamında, küresel tedarik zincirlerinde insan hakları ve çevresel standartların korunmasına yönelik geliştirilen BM ve OECD rehber ilkeleri incelenerek, güncel "durum tespiti" (due diligence) süreçlerinin işletme amaçları üzerindeki belirleyici etkisi tartışılmaktadır. Bu kapsamlı analizle, modern işletme yönetiminde sürdürülebilirliğin bir "tercih" değil, kurumsal

süreklilik için bir "zorunluluk" olduğu gerçeği kuramsal ve uygulamalı boyutlarıyla ortaya konulmaktadır.

## **Sürdürülebilirlik Paradigması: Tarihsel Gelişim ve Tanımsal Çerçeve**

Türk Dil Kurumu'na göre, "sürdürülebilirlik bir durum veya herhangi bir şeyin devam etmesini sağlamaktır. Sürdürülebilirliğin genel kabul görmüş bir tanımı yoktur. Sürdürülebilirlik kaynağın tükenmemesi veya kalıcı olarak hasar görmemesi için bir kaynağın kullanılmasına yönelik bir yöntemdir. 25 yıldan fazladır performans ve operasyonel verimlilik danışmanlığı yapan Patricia Beaumont, "Dünyamız, yeryüzü sınırlı kaynaklarla bize hediye edilmiştir, sürdürülebilirlik dünyanın obur olmama eylemidir" demiştir (<https://www.eurogroupconsulting.com/en/governance/patricia-beaumont/> )

Sürdürülebilirlik, en temel düzeyde doğal kaynakların rasyonel kullanımını ve ekolojik dengenin korunmasını esas alan bir yönetim felsefesidir. Bu kavramın küresel ölçekte kabul gören en yetkin tanımı, 1983 yılında kurulan Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (WCED) tarafından 1987 yılında yayınlanan 'Ortak Geleceğimiz' raporunda sunulmuştur. 'Brundtland Raporu' olarak da bilinen bu çalışmada sürdürülebilirlik; gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeksizin, bugünün gereksinimlerini karşılayabilen bir kalkınma modeli olarak tanımlanmıştır. Bu tanım, günümüzdeki tüm çevresel ve kurumsal düzenlemelerin etik temelini oluşturmaktadır.

Sürdürülebilirlik kavramı, belirli bir kaynağın muhafaza edilmesine yönelik girişimlerin ötesinde, birbirine sıkı sıkıya bağlı dört temel sütun üzerine inşa edilen bütünlük bir felsefeyi temsil etmektedir. Bu yapının sacayaklarını; ekosistemin korunmasını odağa alan çevresel, toplumsal adaleti hedefleyen sosyal, refahın devamlılığını sağlayan ekonomik ve bireysel yetkinlikler ile refahı

önceleyen insani boyutlar oluşturmaktadır. Bu dört temel alan, sürdürülebilirliğin sadece ekolojik bir koruma kalkanı değil, aynı zamanda toplumsal ve kurumsal bir yaşama biçimi olduğunu ortaya koymaktadır.

Sürdürülebilirlik kavramının tarihsel kökenleri 1730'lu yıllara, ormancılık ve yaban hayatı yönetimi disiplinlerine dayanmaktadır. Ancak kavramın modern anlamda "sürdürülebilir kalkınma" literatürüne evrilmesi, küresel ölçekteki çeşitli kurumsal girişimlerin bir sonucu olarak gerçekleşmiştir. Şen, Kaya ve Alpaslan (2018) tarafından aktarıldığı üzere, bu süreçteki temel kilometre taşları arasında 1972 tarihli "Büyümenin Sınırları" raporu, 1987 Brundtland Raporu ("Ortak Geleceğimiz") ve 1992 Rio Dünya Zirvesi gibi kritik uluslararası organizasyonlar yer almaktadır. Ayrıca 1990'lı yıllarda düzenlenen Habitat II ve Kahire Konferansları ile 2002 Johannesburg Zirvesi, kavramın kurumsal çerçevesinin olgunlaşmasında belirleyici rol oynamıştır.

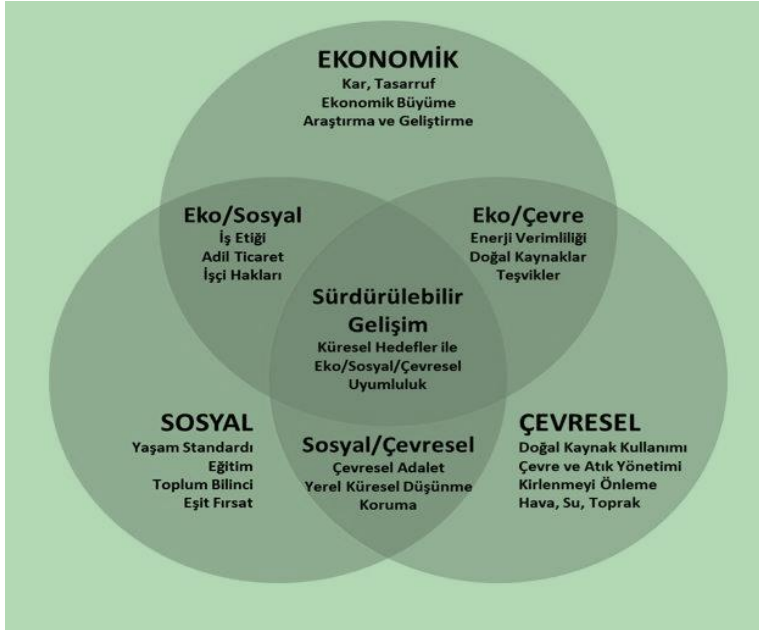
Literatürde sürdürülebilirlik kavramının popülerite kazanması ve kalkınma süreçleriyle ilişkilendirilerek farkındalık oluşturması noktasında 1987 tarihli Brundtland Raporu bir dönüm noktası teşkil etmektedir. Söz konusu dokümanla birlikte kavramsal çerçeve, "sürdürülebilir kalkınma" odağına kaymıştır. Bu bağlamda sürdürülebilir kalkınma; "bugünün ihtiyaçlarını, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılayan kalkınma modeli" olarak tanımlanarak küresel bir norm haline gelmiştir (WCED, 1987). Bu tanımsal dönüşüm, günümüzdeki kurumsal yönetim ve durum tespiti (due diligence) stratejilerinin etik ve yasal meşruiyet zeminini oluşturmaktadır.

## **Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınma İlişkisi**

Sürdürülebilirliği oluşturan üç temel unsur çevre, toplum (sosyal) ve ekonomidir. Sürdürülebilirlik bu üç unsurun örtüşüğü alandır.

Akademik yazında bu üç unsur "Üçlü Bilanço" (Triple Bottom Line) olarak adlandırılmaktadır. Bunların dengeli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Hedef, çevreye herhangi bir zarar vermeden ekonomik büyümenin ve sosyal gelişimin sağlanmasıdır. Tüm unsurlar uyum içinde olduğunda insanların isteklerinin ve ihtiyaçlarının şimdi ve gelecekte karşılanması imkânı ortaya çıkar ve sürdürülebilir kalkınma sağlanmış olur. Buna göre, sürdürülebilir kalkınma, yalnızca çevresel bir koruma stratejisi değil; ekonomik verimlilik, toplumsal adalet ve ekolojik dengenin eş zamanlı olarak gözetildiği çok boyutlu bir sistemdir. Üç temel unsurun örtüştüğü alanlar aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

*Şekil 1 Sürdürülebilirliği Oluşturan Üç Temel Unsurun Örtüştüğü Alanlar*



Kaynak: <https://www.ewadanismanlik.com.tr>

AB'nin kurumsal sürdürülebilirlik konusunda yeni nesil düzenlemeleri, bu üç unsurun uyumunu bir 'temenni' olmaktan çıkarıp, denetlenebilir bir 'yükümlülük' haline getirmiştir. Dolayısıyla, değer zincirinde yapılan durum tespitleri, aslında bu üç kümenin kesişim noktasındaki riskleri minimize etme girişimidir.

Sürdürülebilir kalkınma, özü itibarıyla ekonomik verimlilik, çevresel bütünlük ve sosyal hakkaniyet arasında dinamik ve ideal bir denge kurma arayışıdır (Hall, Daneke & Lenox, 2010). Bu kavram, refahın sadece bugüne hasredilmesini reddederek, mevcut ve gelecek nesillerin yaşam kalitesini eşzamanlı olarak koruma altına almayı hedefler. Söz konusu denge mekanizması, tezin ana konusu olan AB Kurumsal Sürdürülebilirlik Durum Tespiti Direktifi'nin de temel motivasyon kaynağını oluşturmaktadır; nitekim işletmelerden beklenen 'durum tespiti' yükümlülüğü, bu üç boyut arasındaki dengenin bozulduğu risk alanlarını saptamayı ve iyileştirmeyi amaçlamaktadır.

Sürdürülebilir kalkınma, OECD tarafından küresel ölçekte ve uzun vadeli bir perspektifle; ekonomik, çevresel ve sosyal boyutların optimal dengesinin araştırılması süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu makro vizyonun mikro düzeye izdüşümü olan 'kurumsal sürdürülebilirlik', işletmelerin operasyonel faaliyetlerini yerine getirirken yarattıkları çevresel, sosyal ve ekonomik etkileri yönetim stratejilerinin merkezine yerleştirmelerini ifade eder. Kurumsal kalkınma fikrinden doğan eden bu anlayış, bir şirketin varlığını uzun vadede sürdürebilmesinin temel şartını, finansal kârın ötesinde paydaş değerini maksimize etmeye ve ekolojik sınırlar içinde kalmaya bağlamaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik, bir işletmenin devam etmesini ve başarısının devamını sağlayan iş uygulamalarını kapsar. Kurumsal sürdürülebilirlik, doğru yönetim ve karar almayı teşvik eder ve yatırımcıların bir şirketin uzun vadeli risklerini ve fırsatlarını daha iyi anlamalarına yardımcı olur.

"Sürdürülebilir kalkınma, 1972 Stockholm Konferansı'nda filizlenmiş ve 1987 'Ortak Geleceğimiz' raporuyla teorik zeminine kavuşmuştur. Başlangıçta makro düzeyde hükümet politikalarını hedefleyen bu kavram, zamanla mikro düzeyde şirketlerin ve diğer paydaşların operasyonel sorumluluklarını da içerecek şekilde genişlemiştir. (Engin ve Akgöz, 2013,s.86)

Kurumsal sürdürülebilirlik, geleneksel yönetim anlayışındaki tek boyutlu kâr maksimizasyonu hedefine karşı kapsamlı bir paradigma değişimi olarak ortaya çıkmıştır. Bu yeni model, kurumsal büyüme ve finansal karlılığı yadsımamakla birlikte, bu unsurları sürdürülebilir kalkınmanın çevresel koruma, sosyal adalet ve ekonomik hakkaniyet ilkeleriyle uyumlu hale getirmeyi şart koşturmaktadır. Dolayısıyla kurumsal sürdürülebilirlik; işletmeyi sadece hissedarlarına karşı sorumlu bir ekonomik birim olarak değil, ekosistemin ve toplumsal refahın bir parçası olan 'kurumsal vatandaş' olarak konumlandıran stratejik bir yönetim felsefesidir.

Özetle kurumsal sürdürülebilirlik; işletmelerin geleneksel kâr odaklı yapılarını, BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ile uyumlu hale getirerek sosyal, finansal, etik ve çevresel boyutları kapsayan bütünleşik bir yönetim anlayışıdır. Bu perspektif, işletmeyi sadece bir ekonomik birim olarak değil; ekonomiye, topluma ve gezegene eş zamanlı katkı sunan sorumlu bir aktör olarak konumlandırır. Bu bağlamda, tezin ana odağı olan kurumsal sürdürülebilirlik durum tespiti (due diligence) süreçleri, işletmelerin bu çok boyutlu katkıyı sağlamak adına gerçekleştirdikleri operasyonel ve etik denetimlerin somut bir yansımasıdır.

Sürdürülebilir kalkınma; iktisadi ilerleme, toplumsal refah ve ekolojik dengenin eş zamanlı gözetilmesini esas alan bir modeldir. Bu vizyonun mikro ölçekte, yani iş dünyasındaki izdüşümü ise kurumsal sürdürülebilirliktir. Şirketlerin faaliyetlerini ekonomik, sosyal ve çevresel katmanlarda bu ilkelere entegre etmesi,

sürdürülebilirlik idealinin kurumsal düzeyde somutlaşmasını sağlar (Bahadır ve Gürbüz, 2023).

İş dünyasında sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin hayata geçirilmesi, kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerinin uygulanmasıyla paralellik arz etmektedir. Bu çerçevede kurumlar; ekonomik karlılık, sosyal sorumluluk ve çevresel muhafaza standartlarını bir bütün olarak karşılamak durumundadır. Söz konusu standartların sürekliliği ise paydaşların çıkarlarını optimize eden dengeli bir kurumsal yönetim modeli ile doğrudan ilişkilidir (Elkington, 2004).

İşletmelerin makroekonomik süreçlerdeki ağırlığı, onları sürdürülebilir kalkınmanın yürütücü gücü konumuna getirmektedir. Bu öncü rol neticesinde işletmelerden beklenen; sadece ekonomik çıktı üretmek değil, aynı zamanda faaliyetlerinin çevresel ve sosyal etkilerini sistematik bir biçimde yöneterek olumsuz çıktıları bertaraf etmektir (Hahn ve Scheermesser, 2006). Sosyal refaha katkı sunmak ve operasyonel kaynaklı sorunları indirgemek, modern kurumsal yapının vazgeçilmez bir bileşeni olarak kabul edilmektedir.

Kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerinin benimsenmesi, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşılmasında katalizör bir rol oynamaktadır. Toplumun genel refahını ve çevresel sürdürülebilirliği önceleyen makro politikalar, işletmelerin çevresel ve sosyo-ekonomik etkilerini yönetme becerisiyle somutlaşmaktadır. Dolayısıyla, sürdürülebilirlik ilkelerinin kurumsal kimliğe dahil edilmesi; bir yandan çevresel ve toplumsal negatif dışsallıkları azaltırken, diğer yandan işletmenin sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü tesis etmesine katkı sağlamaktadır (Bahadır ve Gürbüz, 2023).

## **Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Stratejik Yapılandırması: Carroll'ın KSS Piramidi**

Carroll'ın KSS Piramidi, kurumsal sosyal sorumluluğun (KSS) dört temel bileşenini gösteren bir modeldir: ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik sorumlulukları. Archie Carroll tarafından 1991 yılında geliştirilen piramit, KSS'ye bütünsel bir yaklaşım elde etmek için bu sorumlulukların dengelenmesinin önemini vurgular.

Piramidin amacı, KSS'nin tanımlayıcı yönünü vurgulamak ve dört parçalı çerçevenin yapı taşı niteliğini göstermektir. Piramit, basit, sezgisel ve zamanın testine dayanacak şekilde inşa edildiği için geometrik bir tasarım olarak seçilmiştir.

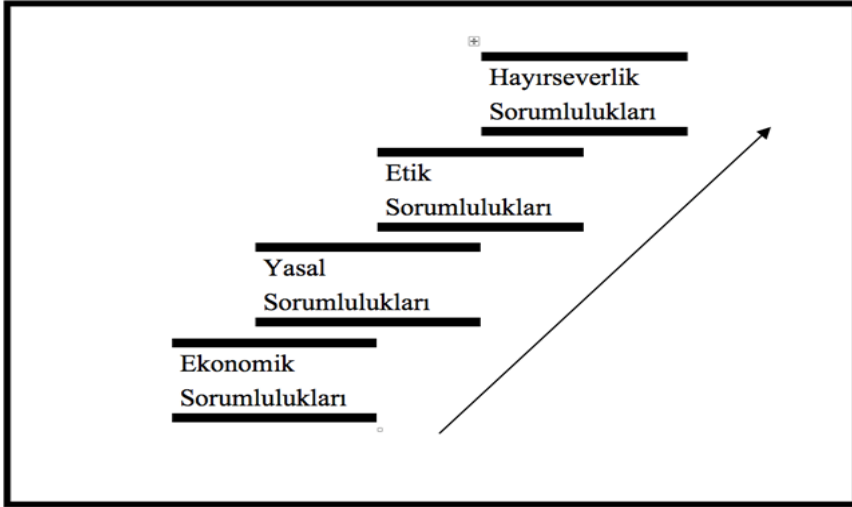
Bir şirket, KSS uygulamalarını benimseyerek, paydaşlarının ve hissedarlarının beklentilerini karşılarken ekonomik, sosyal ve çevresel hususlar arasında bir denge kurabilir. Bu yaklaşım, şirketlerin yasal ve etik beklentilerini karşılamalarına yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda itibarlarını ve uzun vadeli başarılarını da artırır (Carroll, 1991).

Carroll'ın KSS Piramidi'nin yaratıcısı Archie Carroll, KSS'yi dört aşamalı bir şekilde tanımlamıştır: Sosyal sorumluluk sahibi olmak için bir işletmenin belirli bir zamanda toplum tarafından belirlenen ekonomik, yasal, etik ve hayırsever beklentileri karşılaması gerekir Carroll'ın KSS Piramidi, her bir KSS boyutunun önemini göstermek için bir piramit şeklini kullanır. Piramidin tabanı, işletmelerin hayatta kalması için temel olan ekonomik sorumlulukları temsil eder. Bunun üzerindeki yasal sorumluluklar, işletmelerin yasa ve düzenlemelere uymasını sağlar. Etik katman, yasal gerekliliklerin ötesinde bile doğru, adil ve dürüst olanı yapmaya odaklanır. En üstte ise hayırseverlik sorumlulukları, insan refahını ve iyi niyetini destekleyen gönüllü faaliyetleri içerir. Bu yapılandırılmış yaklaşım, şirketlerin iş uygulamalarını yalnızca karlı

değil aynı zamanda etik, yasalara uygun ve sosyal sorumluluk sahibi olacak şekilde uyarlamalarına yardımcı olur (Anderson, 2025).

Aşağıdaki şekilde Carroll'ın Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi görülmektedir.

Şekil 2 Carroll'ın Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi



*Kaynak: Archie B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholder," Business Horizon, Vol. 34, No. 4, (July-August 1991).*

Ekonomik sorumluluk, iş dünyasında temel bir gereklilik olduğu için piramidin tabanına yerleştirilmiştir. Tıpkı bir binanın temellerinin tüm yapıyı desteklemek için güçlü olması gerektiği gibi, sürdürülebilir kârlılık da toplumun işletmelerden beklentilerini desteklemek için güçlü olmalıdır. Buradaki önemli nokta, KSS altyapısının ekonomik açıdan sağlam ve sürdürülebilir bir işletme öncülü üzerine inşa edilmiş olmasıdır (Carroll, 1991).

Aynı zamanda toplum, işletmelere yasalara ve düzenlemelere uymaları gerektiği mesajını iletmektedir; çünkü yasalar ve düzenlemeler, toplumun medeni bir toplumda işletmelerin faaliyet göstermesi için gerekli temel kuralların kodifikasyonudur. Örneğin, gelişmekte olan ülkelerdeki KSS'ye bakıldığında, yasal ve düzenleyici bir çerçevenin mevcut olup olmadığı, çokuluslu şirketlerin oraya yatırım yapıp yapmamasını önemli ölçüde etkiler. Yasal bir altyapı, meşru bir işletme büyümesi için temel oluşturmak adına zorunludur.

Ayrıca, işletmelerin etik bir şekilde faaliyet göstermesi beklenir. Bu, işletmenin doğru, adil ve dürüst olanı yapacağı ve etkileşimde bulunduğu tüm paydaşlara gelebilecek zararı önleyeceği veya en aza indireceği beklentisi ve yükümlülüğü olduğu anlamına gelir. Son olarak, işletmenin iyi bir kurumsal vatandaş olması, yani parçası olduğu topluluklara finansal, fiziksel ve insan kaynaklarıyla katkıda bulunması beklenir (Carroll, 1991).

*Tablo 1 Carroll'ın Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi'nde İşletmenin Yapması Gerekenler ve Toplumun Beklentisi*

Sorumluluk Düzeyi	İşletmenin Yapması Gerekenler	Toplumun Beklentisi
Ekonomik Sorumluluklar	Kârlı olmak	Gereken
Yasal Sorumluluklar	Kanunlara ve yönetmeliklere uymak	Gereken
Etik Sorumluluklar	Adil ve dürüst olanı yapmak. Zarardan kaçınmak	Beklenen
Hayırseverlik/Gönüllü Sorumluluklar	İyi bir kurumsal vatandaş olmak	Arzulanan

*Kaynak: Carroll, 1991*

Dört KSS kategorisinin her birine ilişkin açıklama aşağıdadır (Carroll, 1991).

### 1. Ekonomik Sorumluluklar

Paydaşlar şirkete güvenir, hissedarlar yatırım getirisi bekler, çalışanlar adil ücretler ister ve müşteriler güvenilir ürün veya hizmetlere ihtiyaç duyar. Kârlılık olmadan bir işletme kendini sürdüremez ve faaliyetlerine son verir. Bu nedenle Carroll'a göre ekonomik sorumluluk, yasal ve etik sorumluluklardan daha önceliklidir.

Ekonomik sorumluluk, bir şirketin toplumda istihdam yaratıp sürdürmesini ve faydalı ürün veya hizmetler sunmasını gerektirir. Bu yalnızca kârla ilgili değildir; işletmeler kararlarının daha geniş kapsamlı etkilerini de gözönünde bulundurmalıdır. Örneğin, ucuz iş gücü ve kötü çalışma koşullarıyla kârı maksimize etmeye çalışmak topluma zarar verir. Ekonomik sorumluluk, iş kararlarında etik hususları da kapsar ve topluma olumlu katkılar sağlar (Carroll, 1991).

### 2. Yasal Sorumluluklar

İşletmeler, faaliyet gösterdikleri bölgelerde uluslararası ve ulusal yasa, yönetmelik ve uygulamalara uymak zorundadırlar. Yasal sorumluluklar, işletmelerin adil ve yasal bir şekilde faaliyet göstermesini sağlar. Yasal sorumluluk, şirketleri ceza veya dava açma gibi yasal sonuçlardan korur. Uyumluluğu sağlamak için işletmeler şeffaf ve güçlü raporlama kültürü oluşturmalarıdır. Örneğin, çevre düzenlemeleri işletmelerin emisyon seviyelerinin açıklanmasını gerektirebilir. Şeffaflığı koruyan işletmeler yalnızca yasal standartlara uymakla kalmaz aynı zamanda paydaşlar ve toplumla olan güveni de inşa ederler (Carroll, 1991).

### 3. Etik Sorumluluklar

Carroll'ın KSS Piramidi'nin üçüncü seviyesi iş etiğine odaklanmaktadır. Yasalar genellikle etik ilkelere dayansalar da, toplumsal değişimlerin gerisinde kalabilirler. Örneğin, sürdürülebilirlik, hukuk sistemleri bunu yasallaştırmaya başlamadan önce bir endişe kaynağı haline gelmişti. İşletmeler henüz yasalarda yer almamış olsalar bile etik standartları ve uygulamaları benimsemelidir (Carroll, 1991).

Etik sorumluluklar, işletmelerin yasal gerekliliklerin ötesine geçerek doğru ve adil bir şekilde hareket etmesini gerektirir. Örneğin, bir işletme yasal boşluklardan yararlanmak yerine adil vergi ödemeyi tercih edebilir. Diğer örnekler arasında, işletmelerin emisyonları azaltmak için evden çalışma düzenlemeleri yapmaları veya işe gidip gelme emisyonlarını azaltmak için bisikletle işe gitme programları yapmaları verilebilir. Bu yaklaşımlar, işletmelerin dürüstlüğüne korumasına ve paydaşlarla güven oluşturmaya yardımcı olacaktır ve yasalara uymanın ötesinde etik uygulamaları olan bağlılığını gösterecektir.

### 4. Hayırseverlik Sorumluluğu/Gönüllü Sorumluluklar

Hayırseverlik sorumluluğu, toplumsal beklentileri aşan gönüllü eylemleri içermektedir ve işletmeleri iyi kurumsal vatandaşlar olmaya teşvik etmektedir. Hayırseverlik sorumlulukları ekstra bir çaba gibi görünmektedir ancak günümüzde insanlar işletmelerin topluma geri dönüş yapmasını aktif olarak beklemektedir (Carroll, 1991).

İşletmeler, gerekenin ötesinde dünyayı nasıl olumlu etkileyeceklerini düşünmelidirler. Örneğin, yerel girişimlere sponsor olmak, hayır amaçlı ortaklıklar kurmak, hayır kurumlarına bağış yapmak, kendi hayır vakıflarını kurmak vb. gibi. İşletmeler bu faaliyetleri yaparak itibarlarını artırabilirler, toplumsal refaha

katkıda bulunabilirler, olumlu bir fark yaratma taahhüdünü gösterebilirler.

Üçlü sonuç, ISO 26000 ve GRI gibi diğer KSS modelleri kapsamlı rehberlik ve ayrıntılı raporlama çerçeveleri sunarken, Carroll'ın Piramidi sadeliği ve stratejik odağıyla öne çıkmaktadır ve KSS'yi iş uygulamalarına yeni dahil etmeye başlayan işletmeler için değerli bir araç haline getirmektedir.

KSS stratejisi, yalnızca çevreye ve yerel topluluklara değil, aynı zamanda artan kâr, daha iyi marka algısı ve daha güçlü çalışan sadakati yoluyla işletmenin kendisine de fayda sağlamaktadır. Ancak bir KSS stratejisi geliştirmek karmaşık olabilir ve kapsamlı veriler, tedarik zinciri değerlendirmesi ve paydaş girdisi gerektirebilir. Carroll'ın KSS piramidi, bu sorumlulukları netleştirmek için bir çerçeve sunmaktadır (Carroll, 1991).

Sürdürülebilirlik etik ve hayırseverlik sorumluluklarını temel iş modeline entegre etme çabasıdır. Ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik sorumlulukları iş modeline entegre edildiğinde kurumsal sürdürülebilirlik ortaya çıkacaktır.

## **İşletme Amaçları ve Temel Stratejiler Bağlamında Sürdürülebilirlik**

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, temel stratejik hedeflerine ulaşabilme kapasitelerine bağlıdır. Literatürde işletme amaçları ekonomik ve ekonomik olmayan şekilde tasnif edilmekle birlikte; kârlılık, büyüme ve süreklilik unsurları, pay sahiplerinin beklentilerini karşılayan temel ekonomik çıktıları temsil eder (Ülgen ve Mirze, 2004). Kârlılık, işletmenin yaşam döngüsünü devam ettirebilmesi için ön koşul niteliğindedir; büyüme olgusu hem nicel kapasite artışını (üretim hacmi, satış gelirleri vb.) hem de nitel gelişimi kapsamaktadır. Kurumsal yapının niteliksel olarak iyileşmesinin, niceliksel büyümeyi de beraberinde getireceği öngörülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004). Ancak uzun vadeli varoluş

(süreklilik), yalnızca kârlılık ve büyüme ile açıklanamaz. İşletmelerin rekabet avantajlarını koruyarak varoluşlarını sağlamaları, günümüzde kurumsal sürdürülebilirlik ilkelerini benimsemelerine; yani faaliyetlerini ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları kapsayacak şekilde bütüncül bir yaklaşımla yönetmelerine bağlıdır.

Temel stratejiler, bir organizasyonun gelecekteki konumunu belirleyen ve rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik kritik faaliyet alanlarını kapsar. Literatürde bu stratejiler; büyüme, tasarruf (küçülme), istikrar (durağan) ve bu yaklaşımların kombinasyonundan oluşan karma stratejiler olarak kategorize edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004). İşletmeler, sahip oldukları öz yetenekleri ve içinde buldukları makro/mikro çevre faktörlerini (rakip davranışları, pazar doygunluğu vb.) değerlendirerek kendileri için en uygun stratejik modeli geliştirirler. Bu bağlamda sürdürülebilirlik olgusu, sadece etik bir sorumluluk değil, aynı zamanda temel stratejilerin oluşturulmasında vazgeçilmez bir stratejik girdi olarak değerlendirilmektedir.

## **Örgüt Kuramları Perspektifinden Kurumsal Sürdürülebilirlik**

Kurumsal sürdürülebilirlikle en sık ilişkilendirilen örgüt teorisi paydaş teorisidir. Bu teori kurumsal sürdürülebilirliğin ana felsefesini ve gerekçesini sunar. Kurumsal sürdürülebilirliğin özü, hissedar odaklı bir yönetimden, paydaş odaklı bir yönetime geçiştir. Bir işletmenin başarısı ve hayatta kalması sadece pay sahiplerinin değil, tüm ilgili paydaşların (çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, halk, çevre, yasa koyucular) ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılmasına ve yönetmesine bağlıdır. Kurumsal sürdürülebilirlik işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerini bütüncül olarak ele almasını gerektirir. Paydaş Teorisi de işletmelerin bu üç boyuttaki performansını ilgili paydaş gruplarıyla olan ilişkileri üzerinden meşrulaştırıp zorunlu kılar (Freeman ve Dmytriiev, 2017). Böylece

işletmeler kâr maksimizasyonuna odaklanmak yerine tüm paydaşlar için sürdürülebilir değer yaratmaya odaklanırlar. Kurumsal sürdürülebilirliğin hedefi de budur.

Kurumsallaşma teorisi (Institutionalization Theory), işletmelerin neden benzer sürdürülebilirlik uygulamalarını benimsediğini ve çevresel baskılara nasıl tepki verdiğini açıklar. İşletmeler hayatta kalabilmek için rasyonel seçimler yerine buldukları sosyal, politik ve kültürel çevredeki normlara, beklentilere ve yasalara uyum sağlamaya çalışırlar. Bu uyum mekanizmasına izomorfizm denir. Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları (örneğin, karbon nötr hedefleri ve karbon salınımı açıklamaları), yasal düzenlemeler, Sivil Toplum Kuruluşlarının etik beklentileri ve rakip firmaların sürdürülebilirlik faaliyetlerini kopyalama sonucu ortaya çıkar. Bu teori, işletmelerin kurumsal sürdürülebilirliği ahlaki zorunluluktan çok, meşruiyet kazanmak ve çevresel baskılardan kaçınmak için benimsediğini öne sürer (Campbell, 2007). Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının işletmeler arasında neden yayıldığını ve yasal ve diğer çevresel baskılara neden uyulduğunu açıklamak için kurumsallaşma teorisi güçlü bir tamamlayıcıdır.

Kaynak Bağımlılığı Teorisi (Resource Dependence Theory), sürdürülebilirlik faaliyetlerinin stratejik bir kaynak yönetimi aracı olarak nasıl kullanıldığını açıklar. Bir işletmenin varlığını sürdürmek için ihtiyaç duyduğu kritik kaynaklar (finansman, nitelikli işgücü, yasal izinler, hammadde vb.) çevredeki diğer kuruluşlar ve paydaşlar tarafından kontrol edilmektedir. İşletmeler belirsizliği azaltmak ve kritik kaynaklara erişim sağlamak için bu dış aktörlerle olan bağımlılıklarını yönetmeye çalışırlar. Çevresel ve sosyal performans (Kurumsal Sürdürülebilirlik boyutları), kritik kaynaklara erişimi (sermaye, yetenekli insan kaynağı, doğal kaynaklar) kolaylaştıran bir araç haline gelir (Sarkis, Zhu ve Lai, 2011). Örneğin, çevreye duyarlı olmak, sınırlı doğal kaynaklara (su, orman ürünleri vb gibi)

erişimin devamlılığını sağlamak için yapılır. İyi bir sosyal performans, yüksek nitelikli çalışanların elde tutulmasına yardımcı olur.

Kurumsal sürdürülebilirlik ve örgüt kuramları ilişkisi aşağıdaki tabloda görülebilir.

*Tablo 2 Kurumsal Sürdürülebilirlik (KS) ve Örgüt Kuramları İlişkisi*

Örgüt Kuramı	KS'ye Temel Katkısı	Açıklanan KS Boyutu	İşletme Motivasyonu
Paydaş Teorisi	KS'nin temel varlık nedeni. Hissedardan paydaşa geçişi sağlar.	Ekonomik, Sosyal, Çevresel (Tümü)	Meşruiyet ve Uzun Vadeli Değer Yaratma
Kurumsallaşma Teorisi	İşletmelerin neden benzer KS uygulamalarını benimsediğini açıklar.	Yönetişim ve Sosyal	Uyum ve Dış Baskılardan Kaçınma (İzomorfizm)
Kaynak Bağımlılığı Teorisi	KS'yi stratejik bir kaynak yönetimi aracı olarak konumlandırır.	Ekonomik ve Çevresel	Kritik Kaynaklara Erişim Sağlama ve Belirsizliği Azaltma

*Kaynak: Kaynaklardan ( Koçel, 2014, Freeman ve Dmytriyeve, 2017, Campbell, 2007, Sarkis, Zhu ve Lai, 2011) yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.*

## **Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları**

2015 yılında 193 ülkenin katılımıyla belirlenen Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA), 2030 yılına kadar

yoksulluk, barış ve gezegenin korunması gibi temel alanlarda radikal iyileşmeler sağlamayı hedefleyen küresel bir çerçevedir. Bu amaçlar, kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarının temel motivasyon kaynağını oluşturmakta ve işletmelerin çevresel, sosyal ve ekonomik sorumluluklarını uluslararası bir standartlar setine bağlamaktadır (TÜYİD yatırımcı ilişkileri derneği, 2020).

2015 yılında kabul edilen 2030 Gündemi, Binyıl Kalkınma Hedeflerinin (BKH) yerini alarak küresel kalkınma hedeflerini 17 ana amaç altında daha kapsamlı bir boyuta taşımıştır. 'Kimseyi geride bırakmama' ilkesi üzerine kurgulanan bu çerçeve, sosyal adaleti ve çevresel korunmayı ekonomik büyüme ile eşgüdümlü hale getirmeyi hedeflemektedir. Çalışma kapsamında ele alınan kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları, bu makro düzeydeki 17 amacın mikro düzeyde gerçekleştirilmesini sağlayan temel operasyonel mekanizmalar olarak değerlendirilmektedir.

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA), ekonomik büyüme, sosyal kapsayıcılık ve çevresel koruma boyutlarını entegre eden toplam 169 alt hedef üzerine kurgulanmıştır. Bu amaçlar; yoksulluk ve açlığın sona erdirilmesinden, nitelikli eğitim ve toplumsal cinsiyet eşitliğine; sanayi ve yenilikçilikten, iklim eylemi ve güçlü kurumlara kadar uzanan geniş bir spektrumda küresel refahı hedeflemektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik stratejileri, bu 17 ana başlık ve 169 hedefle uyumlu hale getirildiği ölçüde küresel 2030 gündemine katkı sunabilmektedir. Çalışmada ele alınan AB regülasyonları, aslında bu 169 hedefin kurumsal tedarik zincirlerinde denetlenmesini sağlayan yasal mekanizmalar olarak işlev görmektedir.

### Şekil 3 Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları



Kaynak: <https://www.sbb.gov.tr>

## Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi ve Paris Anlaşması

Birleşmiş Milletler öncülüğünde imzalanan Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi (BMİDÇS, İngilizce: *United Nations Framework Convention on Climate Change*, UNFCCC), insani faaliyetlerden kaynaklanan sera gazı salımları ile mücadele eden ilk kapsamlı hükümetlerarası sözleşmedir. Eylem stratejileri ve genel yükümlülükler belirlemesine karşın yaptırım mekanizmalarındaki zayıflık, sözleşmenin etkinliğini iyi niyet düzeyinde sınırlı tutmuştur. 1997 yılında hayata geçirilen Kyoto Protokolü ise bu genel çerçeveyi daha somut ve ölçülebilir hedeflerle destekleyerek küresel iklim diplomasisini kurumsal bir boyuta taşımıştır. Bu yasal gelişim çizgisi, sürdürülebilirliğin uluslararası hukukta nasıl merkezleştiğini göstermektedir.

1992 yılında Brezilya'da düzenlenen Rio Çevre ve Kalkınma Konferansı, küresel çevre rejiminin en kapsamlı üç sözleşmesine ev sahipliği yapmıştır. 1994'te yürürlüğe giren BMİDÇS'nin yanı sıra

Çölleşme ile Mücadele ve Biyolojik Çeşitlilik sözleşmeleri de bu süreçte imzalanmıştır. Bu 'Rio Üçlüsü', sürdürülebilirliğin çevresel bileşenlerini uluslararası hukuk düzeyinde standardize eden ve güncel kurumsal sorumluluk düzenlemelerine zemin hazırlayan ilk kurumsal girişimlerdir.

Küresel iklim diplomasisinin en güncel ve kapsayıcı yasal çerçevesini oluşturan Paris Anlaşması, 2015 yılında BMİDÇS 21. Taraflar Konferansı'nda (COP 21) kabul edilerek 2020 sonrası iklim rejiminin rotasını belirlemiştir. Kyoto Protokolü'nün yerini alan bu anlaşma, küresel ortalama sıcaklık artışını sanayileşme öncesi döneme kıyasla 2°C'nin (mümkünse 1,5°C) altında sınırlandırma hedefiyle uluslararası bir mutabakat sağlamıştır (<https://www.mfa.gov.tr>). Anlaşmanın en ayırt edici özelliği, ilk kez tüm üye ülkelerin sera gazı emisyon azaltımı taahhüdünde bulunması ve bu süreci 'ortak fakat farklılaştırılmış sorumluluklar ve göreceli kabiliyetler' ilkesiyle dengelemesidir. Bu ilke, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin tarihsel sorumlulukları ile mevcut ekonomik kapasiteleri arasında adil bir denge kurulmasını öngörmektedir.

Anlaşma, sürdürülebilirlik raporlaması ve durum tespiti gibi kurumsal uygulamaların evrensel bir denetim mekanizmasına dönüşmesindeki en önemli katalizörlerden biri olarak kabul edilmektedir.

Türkiye, 2016'da imzaladığı Paris Anlaşması'nı 7 Ekim 2021 tarihinde onaylayarak küresel iklim mücadelesindeki konumunu netleştirmiştir. BM Sekreteryası'na 11 Ekim 2021'de iletilen onay belgesi, Türkiye'nin 2053 net sıfır emisyon hedefi doğrultusunda yasal yükümlülüklerini başlatmıştır. Bu hukuki zemin, çalışmamızın temelini oluşturan kurumsal sürdürülebilirlik durum tespiti süreçlerinin Türkiye'deki işletmeler, özellikle de ihracat odaklı sanayi kuruluşları için bir tercih değil, yasal bir zorunluluk haline geldiğini kanıtlamaktadır (<https://www.mfa.gov.tr>).

## **ABD SEC (Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu) İklim Açıklama Kuralları**

ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (SEC), 6 Mart 2023 tarihinde İklim Açıklama Kuralları'nı (Climate Disclosure Rules) onaylamıştır. SEC İklim Açıklama Kuralları'na göre şirketler yıllık raporlarında ve kayıt beyannamelerinde işletmelerini etkileyen iklim risklerini, bu risklerle ilgili planlarını, şiddetli hava olaylarının finansal etkisini, bazı durumlarda operasyonlarından kaynaklanan sera gazı emisyonlarını belirtmelidir. SEC, taslak kurallarda yer alan işletmelerin doğrudan işlemleri dışındaki değer zincirlerinden kaynaklanan Kapsam 3 emisyonlarını rapor etme zorunluluğunu kaldırmıştır. Ayrıca kuralların son hali diğer emisyon gerekliliklerini de azaltarak yalnızca büyük işletmeler ve yalnızca önemli olarak kabul edilen durumlarda geçerli olmuştur. Ancak Avrupa Birliği Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi'nden etkilenen ve bulunduğu eyaletteki kurallara tabi olan işletmeler değer zincirlerinden kaynaklanan emisyonları da rapor etmek zorunda olacaklardır (<https://www.narterlaw.com/>).

## **Birleşmiş Milletler İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri**

Uluslararası insan hakları hukuku, egemen devletlerin bireylere ve gruplara karşı olan sorumluluklarını; icrai (pozitif) ve müdahaleden kaçınma (negatif) yükümlülükleri temelinde yeniden tanımlayan evrensel bir hukuk disiplindir. Bu disiplinin modern mimarisi, İkinci Dünya Savaşı'nın yol açtığı insani yıkımın bir daha yaşanmaması amacıyla 1948 yılında ilan edilen İnsan Hakları Evrensel Beyanamesi (İHEB) üzerine inşa edilmiştir. İHEB, başlangıçta bir tavsiye kararı niteliğinde olsa da, 1993 Viyana Dünya İnsan Hakları Konferansı'nda 171 ülkenin oy birliğiyle bu ilkelere bağlılıklarını yinelemesiyle küresel bir meşruiyet kazanmıştır. Bu normatif çerçeve, 1966 yılında Birleşmiş Milletler nezdinde kabul edilen iki temel sözleşme ile uluslararası hukukta bağlayıcı bir

statüye kavuşmuştur: Medeni ve Siyasi Haklara İlişkin Uluslararası Sözleşme ve Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklara İlişkin Uluslararası Sözleşme (<https://www.undp.org>). Literatürde "Uluslararası İnsan Hakları Yasası" (International Bill of Human Rights) olarak adlandırılan bu üçlü yapı, günümüzde çok uluslu şirketlerin ve tedarik zincirlerinin uyması gereken asgari etik ve hukuki standartların ana kaynağını oluşturmaktadır.

Çalışan haklarının özel bir ihtisas alanı olarak düzenlenmesi noktasında, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından 1998 yılında kabul edilen "Çalışmada Temel İlkeler ve Haklar Bildirgesi" belirleyici bir role sahiptir. Bu bildirme, devletlerin onaylamış olup olmamasından bağımsız olarak tüm üye ülkeleri dört temel kategorideki sekiz sözleşmeye uymakla yükümlü kılmaktadır: örgütlenme özgürlüğü ve toplu pazarlık hakkı; zorunlu çalışmanın ortadan kaldırılması; çocuk işçiliğinin önlenmesi ve istihdam ve meslek açısından ayrımcılığın ortadan kaldırılması. Bunlar Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) sekiz temel sözleşmesi tarafından kapsamaktadır.

Bu temel normlar, BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri'nin (UNGP) de özünü oluşturmakta olup, işletmelerin "zarar vermeme" (due diligence) yükümlülüğü kapsamında denetlemek zorunda olduğu kritik eşik değerlerdir. Özellikle AB Kurumsal Sürdürülebilirlik Durum Tespiti Direktifi (KSDTD), bu uluslararası metinleri birer "yol haritası" olarak kabul ederek, işletmelerin sadece kendi bünyelerinde değil, tüm küresel tedarik zinciri boyunca bu haklara saygı göstermesini yasal bir zorunluluk haline getirmiştir.

Uluslararası insan hakları anlaşmaları genellikle işletmelere doğrudan yasal yükümlülükler yüklemeyiz. Devletlerin görevi, uluslararası insan hakları hukuku yükümlülüklerini iç hukuka aktarmak ve bunların uygulanmasını sağlamaktır. Gerçekten de, tüm Devletlerin yasaları, iş hukuku yasaları, ayrımcılık karşıtı yasalar, sağlık ve güvenlik yasaları, çevre yasaları ve benzerleri dahil olmak

üzere işletmeler tarafından insan hakları ihlallerine karşı çeşitli korumalar içerir.

Aynı zamanda, ulusal yasalar uluslararası olarak tanınan tüm insan haklarını ele almayabilir, zayıf olabilir, tüm insanlara uygulanmayabilir ve hükümetler ve mahkemeler tarafından uygulanmayabilir. Rehber İlkeler, ulusal yasaların uluslararası olarak tanınan insan hakları standardının altına düştüğü durumlarda şirketlerin daha yüksek standarda saygı göstermesi gerektiğini açıkça belirtir ve ulusal yasalar bu standartlarla çeliştiğinde şirketler ulusal yasanın sınırları içinde bu standartların ilkelerine saygı göstermenin yollarını aramalıdır (<https://www.undp.org>).

Bu nedenle, uluslararası olarak tanınan insan hakları, işletmeler için yalnızca yasaya uymanın ötesinde önemlidir. İşletmelerin eylemleri, insanların insan haklarından yararlanmalarını olumlu veya olumsuz şekilde etkileyebilir. Gerçekten de deneyim, işletmelerin bu riske yeterli dikkat göstermedikleri durumlarda insan haklarını ihlal edebileceğini ve ihlal ettiğini göstermektedir.

İşletmeler, çalışanlarının ve sözleşmeli çalışanlarının, müşterilerinin, tedarik zincirlerindeki çalışanların, operasyonlarının etrafındaki toplulukların ve ürün veya hizmetlerinin son kullanıcılarının insan haklarını etkileyebilir. Uluslararası olarak tanınan insan haklarının hemen hemen tüm yelpazesi üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak bir etkiye sahip olabilirler.

Uygulamada, bazı haklar belirli sektörlerde ve koşullarda diğerlerinden daha alakalı olacak ve şirketler bunlara daha fazla dikkat edecektir. Ancak, prensipte, herhangi bir girişim uluslararası olarak tanınan herhangi bir insan hakkı üzerinde olumsuz bir etkiye neden olabilir veya katkıda bulunabilir.

Bu nedenle Rehber İlkeler şunları açıkça ortaya koymaktadır (<https://www.undp.org>):

- Uluslararası İnsan Hakları Yasası ve ILO'nun temel sözleşmeleri, işletmelerin insan haklarının ne olduğunu, kendi faaliyetlerinin ve iş ilişkilerinin kendilerini nasıl etkileyebileceğini ve olumsuz etki riskini nasıl önleyebileceklerini veya azaltacaklarını anlamaya başlamaları için temel referans noktalarını sağlar.
- Şirketler, faaliyet koşullarına bağlı olarak, dezavantajlı, dışlanmış veya toplumdaki dışlanmış ve dolayısıyla insan hakları üzerindeki etkilere karşı özellikle savunmasız olan çocuklar, kadınlar, yerli halklar, etnik veya diğer azınlıklara mensup kişiler veya engelli kişiler gibi kişilerin insan haklarına saygı gösterdiklerinden emin olmak için ek insan hakları standartlarını dikkate almak zorunda kalabilirler.

Rehber İlkeler, Haziran 2011'de BM İnsan Hakları Konseyi tarafından oybirliğiyle onaylanmıştır ve dünyanın tüm bölgelerindeki hükümetlerin desteği alınmıştır.

Rehber İlkelerin en önemli ve yaygın olarak kabul gören katkılarından biri, işletmelerin insan haklarına saygılı bir şekilde faaliyet göstermesini sağlamak için devletlerin görevlerini ve şirketlerin sorumluluklarını açıkça ortaya koyması olmuştur.

Rehber İlkeler üç temel üzerine kuruludur (<https://www.undp.org>):

- Devletin, işletmeler de dahil olmak üzere üçüncü taraflarca yapılan insan haklarının kötüye kullanılmasına karşı uygun politikalar, mevzuat, düzenlemeler ve yargılama yoluyla insan haklarını koruma görevi;
- İnsan haklarına saygı gösterme sorumluluğu, başkalarının haklarını ihlal etmemek ve bu hakların

kullanımıyla ortaya çıkabilecek olumsuz etkileri önlemek için gerekli özeni göstermek anlamına gelir;

- İş dünyasıyla ilgili insan hakları ihlallerinin mağdurları için hem yargısal hem de yargısal olmayan etkili çözümlere daha fazla erişim sağlanması ihtiyacı

Rehber İlkeler, onaylanmalarından bu yana uluslararası alanda iş dünyası ve insan haklarına ilişkin standartlarda bir yakınlaşmaya yol açmış ve iş dünyası ve insan hakları konusunda yetkili küresel standart olarak konumlarını güçlendirmiştir.

## **OECD Çok Uluslu İşletmeler İçin Sorumlu İş Davranışı Rehberi**

Çok uluslu işletmelerin faaliyet alanlarını sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu hale getirmeyi hedefleyen OECD Sorumlu İş Davranışı Rehberi, şirketlerin küresel değer zincirlerindeki rollerini yeniden tanımlamaktadır. Söz konusu rehber, bir yandan işletmelerin ekonomik büyümeye olan katkısını teşvik ederken; diğer yandan operasyonel süreçlerin insan hakları, çevre ve toplum üzerindeki olumsuz etkilerini tespit etme, önleme ve hafifletme mekanizmalarını kurumsallaştırmayı amaçlamaktadır. Bu yönüyle rehber, işletmeler için bir "sorumlu yönetim haritası" işlevi görmektedir. Rehber "durum tespiti" (due diligence) standartlarının temel referans kaynağı olup, kurumsal faaliyetlerin etik ve ekolojik sınırlar içerisinde icra edilmesini öngören gönüllü ancak normatif gücü yüksek bir rehberlik sunmaktadır. Rehberin daha etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamak için Sorumlu İş Yönetimi Ulusal Temas Noktaları (UTN'ler) kurulmuştur. Katılımcı ülkelerin her birinin Sorumlu İş Yönetimi Ulusal Temas Noktaları (UTN'ler) kurması gerekmektedir. UTN'ler Rehberin uygulanmasını teşvik eder ve Rehberle uyulmadığı iddiası durumunda gayri resmi bir tahkim süreci yürütür (<https://www.oecd.org>).

Rehber, OECD Uluslararası Yatırımlar ve Çok Uluslu İşletmeler Bildirgesi'nin ayrılmaz bir parçasıdır. OECD ülkeleri arasında doğrudan yatırımları teşvik etmek için tasarlanmış bir önlemler paketidir. OECD Yatırım Komitesi Rehberi izler ve düzenli görüş alışverişinde bulunur (<https://www.seco.admin.ch>). Komite, üye devletlerin hazine, ekonomi, ticaret ve sanayi ile dışişleri bakanlıkları ve merkez bankalarından üst düzey yetkililerinden oluşur. Tüm OECD üye devletleri Yatırım Komitesi'nin üyesidir (<https://www.oecd.org>).

OECD, işletmelerin Rehberi uygulamasına ve olumsuz etki risklerini proaktif olarak belirlemesine yardımcı olmak için bir dizi sektörde daha ayrıntılı rehberler geliştirmiştir. Bu sektörler arasında ekstraktifler, mineral tedarik zincirleri, tarımsal tedarik zincirleri, hazır giyim tedarik zincirleri ve finans sektörü yer almaktadır. Ulusal Temas Noktalarının bu gelişmeyi desteklemek için yaptığı çalışmalara "proaktif gündem" adı verilmektedir. Ulusal Temas Noktalarının işleyişi her yıl gözden geçirilir ve bulgular yıllık bir raporda özetlenir (<https://en.wikipedia.org/>).

Rehber, ilk kez 1976 yılında yayımlanmıştır. Toplumsal değişimler ve uluslararası ticaret alanında yaşanan gelişmeler çerçevesinde Rehber'in amacına uygun olarak kullanılmaya devam edilebilmesi amacıyla sürekli olarak güncellenmiştir. Son güncelleme 2023 yılında yapılmıştır. 2011 yılındaki değişikliklerden bu yana elde edilen deneyimler 2023 yılındaki güncellemeye yansıtılmıştır. Ayrıca toplumların ve şirketlerin sosyal, çevresel ve teknolojik alanlarda karşılaştığı acil sorunlar ve öncelikli konularda güncellemede bulunmaktadır (<https://www.oecd.org/tr/>).

Rehberin ilk bölümü insan hakları, işçi hakları, çevre, rüşvet, tüketici çıkarları, ifşa, bilim ve teknoloji, rekabet ve vergilendirme dahil olmak üzere işletme sorumluluğunun tüm temel alanlarını kapsamaktadır. Rehberin ikinci bölümü ise usulü kurallara ilişkin açıklamalardan oluşmaktadır. Ulusal Temas Noktalarına ikinci

bölümde yer verilir. Rehberin 2023 yılında güncellenmiş hali; iklim değişikliği, biyolojik çeşitlilik, teknoloji, işletme bütünlüğü ve tedarik zinciri durum tespiti gibi temel alanlarda sorumlu işletme davranışı için güncellenmiş öneriler ve Ulusal Temas Noktaları için güncellenmiş uygulama prosedürleri sunmaktadır (<https://baselgovernance.org>).

## **Sonuç**

Bu çalışma, sürdürülebilirlik kavramının tarihsel evriminden başlayarak, modern işletme yönetiminin ayrılmaz bir parçası haline gelen kurumsal sürdürülebilirlik mekanizmalarını ve uluslararası normları detaylı bir şekilde analiz etmiştir. Elde edilen bulgular ve literatür taraması, sürdürülebilirliğin artık işletmeler için sadece etik bir tercih değil, yasal bir zorunluluk ve stratejik bir varoluş biçimi olduğunu kanıtlamaktadır.

Çalışma kapsamında ele alınan Carroll'ın KSS Piramidi, ekonomik kârlılığın sürdürülebilirlik için bir temel olduğunu, ancak bu temelin yasal, etik ve hayırseverlik sorumluluklarıyla taçlandırılmadığı sürece kurumsal meşruiyetin sağlanamayacağını ortaya koymuştur. Örgüt kuramları perspektifinden bakıldığında ise; Paydaş Teorisi ve Kurumsallaşma Teorisi'nin, işletmelerin neden sadece hissedarlarına değil, tüm ekosisteme karşı sorumlu olduğunu açıklayan en güçlü akademik zeminler olduğu görülmüştür.

BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri ve OECD Sorumlu İş Davranışı Rehberi gibi küresel standartlar, işletmelerin operasyonel sınırlarının artık sadece fabrika duvarlarıyla değil, tüm küresel değer zinciriyle çizildiğini göstermektedir. Özellikle AB'nin yeni nesil düzenlemeleri (KSDTD) ve SEC'in iklim açıklama kuralları, "durum tespiti" (due diligence) süreçlerini denetlenebilir ve raporlanabilir birer "yönetim yükümlülüğü" haline getirmiştir. Bu durum, özellikle ihracat odaklı çalışan işletmeler için uluslararası

pazarlarda rekabet avantajını korumanın yolunun, bu standartlara tam uyumdan geçtiğini teyit etmektedir.

Sonuç olarak, kurumsal sürdürülebilirlik; işletmenin finansal kârını, toplumsal adaleti ve ekolojik dengeyi aynı potada eritebilme yeteneğidir. Geleceğin başarılı organizasyonları, sürdürülebilirliği bir maliyet unsuru olarak değil, inovasyon ve uzun vadeli değer yaratma aracı olarak gören yapılar olacaktır. İş dünyasının bu makro hedeflere katkısı, sadece çevresel zararları minimize etmekle sınırlı kalmayacak, aynı zamanda gelecek nesillere yaşanabilir bir dünya bırakma idealinin de teminatı olacaktır.

## Kaynakça

### Kitaplar ve Makaleler

- Arıkan, A. S. (2016). *Şirket Birleşme ve Devralmalarında Durum Tespiti (Due Diligence)*. Seçkin Yayıncılık.
- Bahadır, H., & Gürbüz, A. (2023). Kurumsal Sürdürülebilirlik Stratejileri ve Rekabet Avantajı. *Akademik İşletme Dergisi*.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up?*, 1(1), 1-16.
- Engin, M. G., & Akgöz, B. E. (2013). Sürdürülebilir Kalkınma ve Kurumsal Sürdürülebilirlik. *Journal of Business Research-Turk*, 5(3), 85-102.
- Freeman, R. E., & Dmytriyev, S. (2017). Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning from each other. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (1), 7-15.
- Hahn, T., & Scheermesser, M. (2006). Corporate sustainability in the German manufacturing sector. *Business Strategy and the Environment*, 15(3), 150-165.
- Hall, J. K., Daneke, G. A., & Lenox, M. J. (2010). Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 439-448.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayıncılık.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row.

- Sarkis, J., Zhu, Q., & Lai, K. H. (2011). An organizational theoretic review of green supply chain management literature. *International Journal of Production Economics*, 130(1), 1-15.
- Şen, S., Kaya, A., & Alpaslan, B. (2018). Sürdürülebilir Kalkınmanın Tarihsel Gelişimi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayıncılık.

### **Resmi Belgeler, Sözleşmeler ve Raporlar**

- Birleşmiş Milletler (BM). (1948). *İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi*.
- Birleşmiş Milletler (BM). (2015). *2030 Gündemi: Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları*.
- Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Yüksek Komiserliği (OHCHR). (2011). *İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri: Birleşmiş Milletler “Koru, Saygı Göster ve Düzelter” Çerçevesinin Uygulanması*.
- OECD. (2023). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*. OECD Publishing.
- T.C. Dışişleri Bakanlığı. *Paris Anlaşması Hakkında Bilgi Notu*. <https://www.mfa.gov.tr> erişim tarihi: 14 Şubat 2026.
- T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. *Yatırım Destek Sözlüğü: Durum Tespiti*. <https://www.yatirimadestek.gov.tr> erişim tarihi: 14 Şubat 2026.
- World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Our Common Future* (Brundtland Report). Oxford University Press.

### **İnternet Kaynakları**

- Anderson, J. (2025). *Understanding Carroll's CSR Pyramid*. Corporate Responsibility Journal, Erişim tarihi 5 Ocak 2026.

Eurogroup Consulting. *Patricia Beaumont Profile.*

<https://www.eurogroupconsulting.com/en/governance/patricia-beaumont/>, Erişim tarihi 5 Ocak 2026.

Narter Law. *ABD SEC İklim Açıklama Kuralları Analizi.*

<https://www.narterlaw.com/abd-sec-iklim-aciklama-kurallari/>  
Erişim tarihi 5 Ocak 2026.



## BÖLÜM 2

# KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ: AB YEŞİL MUTABAKATI VE TÜRKİYE'DEKİ YASAL MEVZUATIN STRATEJİK ANALİZİ<sup>1</sup>

HÜLYA GÖKTEPE<sup>2</sup>

### Giriş

Yönetim ve organizasyon yazını, 21. yüzyılın başından itibaren klasik "kâr maksimizasyonu" odaklı yaklaşımlardan, paydaş teorisini merkeze alan ve toplumsal faydayı gözeten bir dönüşüm sürecine girmiştir. Günümüzde bir organizasyonun başarısı; sadece finansal rasyoları veya pazar payı ile değil, çevresel, sosyal ve yönetişimsel (ESG) riskleri yönetme kapasitesiyle ölçülmektedir. Bu bağlamda Avrupa Birliği (AB), Yeşil Mutabakat ve İklim Yasası ile küresel ticaretin ve kurumsal yönetimin "anayasal" çerçevesini yeniden çizmektedir.

Bu bölüm, organizasyonların stratejik karar alma mekanizmalarını ve operasyonel süreçlerini derinden etkileyen

---

<sup>1</sup> Bu çalışma yazarın "İşletmelerin Avrupa Birliği (AB) Kurumsal Sürdürülebilirlik Durum Tespiti Direktifi Kapsamında Karşılaşacakları Yükümlülükler ve Eskişehir'den AB'ye İhracat Yapan İşletmelerde Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üy., Anadolu Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, Orcid: 0000-0003-3669-1598

uluslararası ve ulusal yasal düzenlemeleri sistematik bir perspektifle incelemektedir. Çalışmanın ilk kısmında, AB'nin "Fit for 55" paketi, Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM) ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Durum Tespiti Direktifi (KSDTD) gibi düzenlemelerin, işletmelerin faaliyet zinciri yönetimini nasıl bir yasal sorumluluk rejimine dönüştürdüğü analiz edilmektedir. Bu düzenlemeler, modern yönetimde "durum tespiti" (due diligence) kavramını, bir organizasyonun DNA'sına işlenmesi gereken yapısal bir fonksiyon haline getirmiştir.

Çalışmanın ikinci kısmında ise, bu küresel regülasyon dalgasının Türkiye'deki izdüşümleri ele alınmaktadır. Kamu Gözetimi Kurumu (KGK) ve Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından hayata geçirilen Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) ve İklim Kanunu hazırlıkları, Türk işletmeleri için sürdürülebilirliği bir "halkla ilişkiler" unsuru olmaktan çıkarıp; denetlenebilir, şeffaf ve stratejik bir yönetim disiplinine dönüştürmüştür.

Bu metin; yöneticilere, akademisyenlere ve uygulayıcılara, sürdürülebilirliği kurumsal bir strateji olarak benimsemenin ötesinde, yasal bir uyum zorunluluğu ve küresel rekabet avantajı olarak nasıl konumlandıracaklarına dair kapsamlı bir teorik ve pratik zemin sunmayı amaçlamaktadır.

## **Avrupa Birliği (AB) Yeşil Mutabakatı ve Stratejik Yasal Çerçeve**

Avrupa Birliği, küresel iklim kriziyle mücadeleyi bir ekonomik büyüme stratejisine dönüştürmek amacıyla kapsamlı bir yasal ve operasyonel dönüşüm süreci başlatmıştır. Bu sürecin iki temel direğini Avrupa Yeşil Mutabakatı ve Avrupa İklim Yasası oluşturmaktadır.

## **Avrupa Yeşil Mutabakatı (AYM): Yeni Bir Ekonomik Paradigma**

2019 yılında ilan edilen Avrupa Yeşil Mutabakatı, AB'nin geleneksel ekonomik modelleri terk ederek sürdürülebilirliği temel alan yeni bir stratejik rota çizdiğini simgelemektedir. Paris İklim Anlaşması ve BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile uyumlu olan bu yol haritası, Avrupa'yı 2050 yılına kadar dünyanın ilk iklim-nötr kıtası yapmayı hedeflemektedir.

AYM, sadece çevresel bir koruma planı değil; enerjiden ulaşıma, sanayiden tarıma kadar tüm sektörlerin "ekosistem onarımı" ve "kaynak etkinliği" prensipleriyle yeniden yapılandırıldığı köklü bir ekonomik sistem değişikliğidir. Bu stratejik çatı, işletmeler için gönüllü faaliyetlerden ziyade, "kurumsal durum tespiti" gibi operasyonel ve hukuki zorunlulukların ana kaynağını teşkil etmektedir.

### **Avrupa Birliği İklim Yasası: Hedeflerin Hukuki Tahkimatı**

30 Haziran 2021 tarihinde kabul edilen Avrupa İklim Yasası, Yeşil Mutabakat'ın siyasi hedeflerini bağlayıcı birer yasal yükümlülüğe dönüştürmüştür. Bu yasa ile 2050 net-sıfır emisyon hedefi yasal bir mühürle tescillenmiş; ayrıca 2030 yılına kadar sera gazı salımlarını (1990 seviyesine göre) en az %55 oranında azaltma taahhüdü resmileşmiştir.

"Fit for 55" (55'e Uyum) paketiyle desteklenen bu yasal çerçeve, AB ile ticari entegrasyonu olan tüm küresel paydaşlar için yeni bir uyum dönemini başlatmıştır. İklim Yasası, kurumsal düzeydeki durum tespiti (due diligence) ve şeffaf raporlama standartlarının meşruiyet zeminini oluşturarak, sürdürülebilirliği organizasyonel yönetimin ayrılmaz bir parçası haline getirmiştir.

## **Fit for 55 (55'e Uyum Paketi) Düzenlemeleri**

"Fit for 55", Avrupa Birliği'nin 2030 yılına kadar emisyonlarını %55 oranında azaltma hedefini operasyonel kılan en kapsamlı reform paketidir. Bu düzenleme seti, sadece bir çevre politikası değil; aynı zamanda AB sanayisinin küresel rekabet gücünü korumayı hedefleyen stratejik bir kalkan mahiyetindedir. Özellikle ihracatçı firmalar için bu paket, uluslararası ticaretin devamlılığı adına uyulması zorunlu teknik bir altyapı sunmaktadır.

### **Karbon Piyasası ve Sosyal Denge: ETS ve Sosyal İklim Fonu**

**AB Emisyon Ticareti Sistemi (ETS):** Enerji yoğun sektörlerde karbon salımını maliyetlendiren temel araçtır. Yeni reformlarla deniz taşımacılığı sisteme dahil edilmiş, binalar ve karayolu ulaşımı için ise bağımsız bir ETS II yapısı kurgulanmıştır. Ücretsiz tahsisatların kademeli olarak kaldırılması, karbon fiyatlarını stratejik bir yönetim kriteri haline getirmiştir.

**Sosyal İklim Fonu:** Dönüşümün sosyo-ekonomik maliyetlerini dengelemeyi amaçlar. Yaklaşık 65 milyar avroluk bu fon; dar gelirli haneleri ve mikro işletmeleri yeşil geçiş sürecinde destekleyerek "kimseyi geride bırakmama" ilkesini somutlaştırmaktadır.

### **Ticari Rekabet ve Sektörel Hedefler: CBAM ve Çaba Paylaşımı**

**Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (CBAM/SKDM):** AB dışından gelen karbon yoğun ithal ürünlere, AB içindeki üreticiyle eşit maliyet yükleyerek "karbon sızıntısını" önlemeyi amaçlar. Bu mekanizma, ihracatçı firmaların emisyon yönetim kapasitelerini doğrudan test eden bir bariyer işlevi görmektedir.

**Çaba Paylaşımı Düzenlemesi:** ETS kapsamı dışındaki tarım, atık ve küçük ölçekli sanayi gibi sektörlerde üye devletler için

bağlayıcı ulusal azaltım hedefleri koyar. 2030 yılı için AB düzeyindeki azaltım hedefi %29'dan %40'a yükseltilmiştir.

### **Arazi Kullanımı, Ulaşım ve Altyapı Dönüşümü**

**LULUCF ve Ormancılık:** Arazi kullanımı ve ormancılık sektörlerinde karbon yutak kapasitesini artırmayı hedefler. 2030 yılına kadar net 310 milyon ton CO2 eşdeğeri uzaklaştırma hedefi belirlenmiştir.

**Ulaşım Standartları:** Yeni otomobiller ve minibüsler için 2035 yılına kadar %100 emisyon azaltımı (sıfır emisyon) hedeflenmektedir. Bu dönüşümü desteklemek amacıyla her 60 km'de bir şarj istasyonu ve stratejik noktalarda hidrojen ikmal merkezleri kurulması (AFIR) zorunlu kılınmıştır.

**Havacılık ve Denizcilik Yakıtları:** ReFuelEU ve FuelEU girişimleri ile uçak ve gemilerde kullanılan fosil yakıt bağımlılığının azaltılması, sürdürülebilir alternatif yakıtların (SAF) kullanımının yaygınlaştırılması hedeflenmektedir.

### **Enerji Verimliliği ve Yenilenebilir Kaynaklar**

**Enerji Verimliliği ve Binalar:** 2030 yılına kadar nihai enerji tüketiminin %11,7 oranında azaltılması hedeflenmektedir. Binaların Enerji Performansı Direktifi ile 2030'da tüm yeni yapıların, 2050'de ise mevcut tüm yapı stokunun sıfır emisyonlu hale gelmesi planlanmaktadır.

**Yenilenebilir Enerji ve Hidrojen:** Enerji karmaşası içinde yenilenebilir kaynakların payı hedefi %32'den %40'a (hatta %45'e) çıkarılmıştır. Ayrıca doğal gazdan temiz hidrojen ve düşük karbonlu gazlara geçişi düzenleyen yeni pazar kuralları devreye alınmıştır.

**Enerji Vergilendirmesi:** Vergi sisteminin AB'nin iklim politikalarıyla uyumlu hale getirilmesi, muafiyetlerin rasyonalize edilmesi ve iç pazarın korunması amaçlanmaktadır.

## **AB Taksonomi Tüzüğü: Sürdürülebilir Faaliyetlerin Sınıflandırılması**

12 Temmuz 2020 tarihinde yürürlüğe giren AB Taksonomi Tüzüğü, yeşil dönüşümün finansal omurgasını oluşturan bilimsel bir rehber niteliğindedir. Bu düzenleme, hangi ekonomik faaliyetlerin "çevresel açıdan sürdürülebilir" olduğunu tanımlayan ortak bir dil ve kriter seti sunmaktadır. Taksonominin temel amacı; yatırımcıları "yeşil yıkama" (greenwashing) riskinden korumak ve sermaye akışlarını gerçekten çevre dostu projelere yönlendirerek finansal güvenliği tesis etmektir.

Bir ekonomik faaliyetin taksonomiyle uyumlu sayılabilmesi için dört temel şartı yerine getirmesi gerekmektedir:

- **Çevresel Katkı:** Belirlenen altı çevresel hedeften (iklim değişikliğini hafifletme, uyum, su kaynakları, dögüsel ekonomi, kirlilik kontrolü ve biyoçeşitlilik) en az birine anlamlı katkı sağlamak.
- **DNSH İlkesi (Do No Significant Harm):** Bir hedefe katkı sağlarken diğer beş çevresel hedefe "Önemli Ölçüde Zarar Vermemek".
- **Sosyal Güvenlik:** Asgari sosyal ve etik çalışma standartlarına (OECD ve BM ilkeleri) uyum sağlamak.
- **Teknik Kriterler:** Spesifik teknik tarama kriterlerini karşılamak.

Bu sınıflandırma rejimi, kurumsal sürdürülebilirlik performansını sadece karbon odaklı olmaktan çıkarıp, bütüncül bir ekosistem yönetimi disiplinine dönüştürmektedir.

## **AB Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (CSRD)**

Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (CSRD), işletmelerin çevresel, sosyal ve yönetişimsel (ESG) etkilerini şeffaf

bir şekilde beyan etmelerini zorunlu kılan yasal bir rejimdir. Bu direktif kapsamında şirketler, Avrupa Finansal Raporlama Danışma Grubu (EFRAG) tarafından geliştirilen Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları'na (ESRS) göre raporlama yapmakla yükümlüdür.

2025 yılı Aralık ayı itibarıyla varılan güncel mutabakatla birlikte, raporlama yükümlülüklerinde "odaklanma ve sadeleştirme" ilkesi benimsenerek yeni eşikler belirlenmiştir:

- **Uygulama Eşikleri:** Yalnızca en az **1.000 çalışanı** ve yıllık **450 milyon Avro** geliri olan dev ölçekli şirketler sürdürülebilirlik raporu hazırlamak zorundadır.
- **Birlik Dışı Şirketler:** AB pazarında 450 milyon Avro net ciro elde eden ve AB içinde belirli büyüklükte iştiraki bulunan AB dışı firmalar da kapsama dahil edilmiştir.
- **KOBİ ve Holding İstisnası:** Borsada işlem gören KOBİ'ler ve finansal holdingler zorunlu kapsamın dışında tutulmuştur. Ayrıca 1.000'den az çalışanı olan tedarikçi işletmelere, gönüllü standartların ötesindeki veri taleplerini reddetme hakkı verilerek idari yükleri hafifletilmiştir.

Yeni düzenleme, sürdürülebilirlik verilerinin dijital bir portal üzerinden şablonlara uygun ve niceliksel olarak raporlanmasını öngörür. Böylece, organizasyonların sürdürülebilirlik performansı, yatırımcılar ve paydaşlar tarafından finansal veriler kadar ölçülebilir ve karşılaştırılabilir bir statüye kavuşmaktadır.

## **AB Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM)**

Avrupa Birliği'nin 2023/956 sayılı Tüzüğü ile yürürlüğe koyduğu Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM), Birliğe ithal edilen yüksek emisyonlu ürünlerin karbon maliyetlerini vergilendirerek "karbon sızıntısı" riskini engellemeyi

amaçlamaktadır. Paris Anlaşması hedefleriyle uyumlu olan bu sistem, AB dışındaki üreticileri yeşil teknolojilere teşvik ederken, ithal mallar ile AB içindeki mallar arasında maliyet açısından adil bir rekabet zemini oluşturmaktadır.

## **Mekanizmanın Kapsamı ve Uygulama Esasları**

SKDM; ilk aşamada **demir-çelik, alüminyum, çimento, gübre, elektrik ve hidrojen** gibi emisyon yoğunluğu yüksek sektörleri hedef almaktadır. Ancak askeri faaliyetler için taşınan ürünler, düşük hacimli (tek kütle eşiği altındaki) ithalatlar ve AB ETS ile tam entegre olan ülkelerden (Norveç, İzlanda, İsviçre vb.) yapılan ticaret bu düzenlemeden muaf tutulmuştur. İthalatçıların bu süreci yürütebilmesi için gümrük işlemlerinden önce merkezi sicile kayıt yaptırarak "yetkili SKDM beyan sahibi" statüsü almaları yasal bir ön şarttır.

Yetkili beyan sahipleri, her yılın 30 Eylül tarihine kadar bir önceki yılın verilerini içeren raporlarını sunmakla yükümlüdür. Bu süreçte ilk veri paylaşımı 2026 yılı faaliyetlerini kapsayacak şekilde 2027'de başlayacaktır. Raporlama; ithal edilen malların miktarını, akredite kuruluşlarca doğrulanmış gömülü emisyon (doğrudan üretim kaynaklı salımlar) değerlerini ve teslim edilecek sertifika sayılarını içermek zorundadır. Eğer üretici kendi ülkesinde halihazırda bir karbon fiyatı ödemişse, bu tutar AB'deki yükümlülüğünden düşülerek mükerrer vergilendirme önlenmektedir.

## **Denetim Yetkisi ve Sertifika Yönetimi**

Sistemin işletilmesi, AB Komisyonu'nun merkezi gözetimi ve üye devletlerin atadığı ulusal makamlar aracılığıyla yürütülür. Komisyon ve ulusal otoriteler, beyanları dört yıl boyunca inceleme ve hata tespit edildiğinde düzeltici işlem yapma yetkisine sahiptir. Bu denetim süreci, veri gizliliğini koruyan standartlaştırılmış dijital bir sicil üzerinden otomatize şekilde takip edilmektedir.

SKDM Sertifikaları, AB ETS piyasasındaki haftalık ortalama karbon fiyatları esas alınarak merkezi bir platformdan tedarik edilir. Beyan sahipleri, ithal ettikleri ürünlerdeki emisyon miktarı kadar sertifikayı her yılın Eylül ayına kadar teslim (itfa) etmek zorundadır. Kullanılmayan fazla sertifikalar geri satılabilirken, bir önceki yıldan kalan ve itfa edilmeyen atıl sertifikalar her yılın 1 Kasım tarihinde tazminatsız olarak iptal edilmektedir.

## **AB Kurumsal Sürdürülebilirlik Durum Tespiti Direktifi (KSDTD)**

25 Temmuz 2024 tarihinde yürürlüğe giren Kurumsal Sürdürülebilirlik Durum Tespiti Direktifi (KSDTD), büyük ölçekli işletmelerin sadece kendi operasyonlarını değil, tüm "faaliyet zincirlerini" kapsayan bir yasal sorumluluk rejimi başlatmıştır. Bu düzenleme; şirketlerin iştirakleri ve iş ortakları genelinde çocuk işçiliği gibi insan hakları ihlallerini ve endüstriyel kirlilik gibi çevresel zararları tespit etmelerini, önlemelerini ve hafifletmelerini zorunlu kılmaktadır.

2025 yılı Aralık ayında yapılan stratejik değişikliklerle (Omnibus Direktifi), düzenlemenin kapsamı daraltılarak idari yüklerin sadeleştirilmesi hedeflenmiştir. Güncel kriterlere göre direktif;

- **AB Şirketleri:** En az 5.000 çalışanı ve yıllık 1,5 milyar Avro net cirosu olan dev yapılar için geçerlidir.
- **AB Dışı Şirketler:** Birlik pazarında aynı ciro eşliğini (1,5 milyar Avro) aşan küresel aktörler de bu kapsama dahil edilmiştir.
- **Uyum Takvimi:** Üye devletlerin direktifi ulusal hukuka aktarma süresi 26 Temmuz 2028'e, şirketlerin tam uyum sağlama zorunluluğu ise Temmuz 2029'a ertelenmiştir.

KSDDD, işletmelerin yönetim mekanizmalarına entegre etmesi gereken sekiz aşamalı bir "durum tespiti" (due diligence) döngüsü tanımlamaktadır. Bu döngü; risklerin metodolojik analizi, stratejik müdahale planlarının uygulanması, şikâyet mekanizmalarının tesisi ve performansın kamuoyuna şeffaf bir şekilde raporlanmasını içermektedir. Şirketlerin, faaliyet zincirindeki olası olumsuz etkileri ciddiyet ve olasılık düzeyine göre önceliklendirmesi beklenen bu süreçte, 5.000'den az çalışanı olan iş ortaklarına yönelik soru sorma yetkisi "sadece gerekli ve başka yolla elde edilemeyen bilgiler" ile sınırlandırılarak küçük ölçekli işletmeler korunmuştur.

Yapılan son düzenlemelerle birlikte, şirketlerin Paris Anlaşması ile uyumlu yeni "geçiş planları" hazırlama zorunluluğu kaldırılmış (KSRD raporlaması yeterli görülmüş), ancak uyumsuzluk durumunda uygulanacak yaptırımlar netleştirilmiştir. Kurallara riayet etmeyen işletmeler, dünya çapındaki toplam cirolarının %3'üne kadar ulaşabilen idari para cezalarıyla karşı karşıya kalabilecektir. Ayrıca, tüm eylem planlarının ve kanıtlayıcı belgelerin en az beş yıl boyunca arşivlenmesi zorunluluğu getirilerek denetim süreçlerinde geriye dönük izlenebilirlik güvence altına alınmıştır.

## **Organizasyonel Entegrasyon ve Risk Yönetimi Stratejileri**

Yönetim ve organizasyon perspektifinden bakıldığında CSDDD, durum tespitini (due diligence) işletmenin merkezi risk yönetim sistemlerine ve stratejik karar alma süreçlerine yapısal bir bileşen olarak dahil etmektedir. Üye devletler, kapsama giren şirketlerin her iki yılda bir güncellenen, personel ve yasal temsilcilerle istişare edilerek olgunlaştırılmış bir "Durum Tespiti Politikası" oluşturmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu politika; uzun vadeli sürdürülebilirlik vizyonunu, değer zincirindeki tüm aktörler için geçerli olan Etik Davranış Kodlarını (Code of Conduct) ve bu

standartlara uyumu denetleyen operasyonel doğrulama mekanizmalarını içermelidir.

## **Risk Temelli Etki Analizi ve Önceliklendirme Metodolojisi**

İşletmeler, kendi operasyonları ve faaliyet zincirleri üzerinde makul bilgilere dayalı bir "Kapsam Belirleme Çalışması" yürütmekle yükümlüdür. Bu süreçte organizasyonlar; coğrafi konum, sektörel dinamikler ve iş ortağının niteliği gibi risk faktörlerini dikkate alarak "en olası ve en şiddetli" olumsuz etkilerin bulunduğu alanlara odaklanmalıdır. KOBİ niteliğindeki (5.000'den az çalışanı olan) iş ortaklarından bilgi talep edilmesi, ancak verinin başka yollarla elde edilemediği "son çare" durumunda ve orantılılık ilkesi çerçevesinde mümkündür.

Eğer tespit edilen tüm risklerin aynı anda bertaraf edilmesi mümkün değilse, yönetim "ciddiyet ve olasılık" derecesine göre bir önceliklendirme yapmalı; en kritik riskler kontrol altına alındıktan sonra diğer alanlara yönelmelidir. Bu sistematik yaklaşım, işletmeyi henüz ele alınmamış ikincil risklerden doğabilecek cezai sorumluluklara karşı yasal olarak korumaktadır.

## **Önleyici ve Düzeltici Müdahale Stratejileri**

Organizasyonel düzeyde olumsuz etkilerin yönetimi, riskin kaynağına ve işletmenin bu kaynak üzerindeki "Stratejik Kaldıraç Gücü"ne göre şekillenir. Potansiyel riskleri önlemek veya gerçekleşmiş etkileri sona erdirmek için şu yönetsel araçlar devreye alınır:

- **Sözleşmesel Güvenceler ve Yatırımlar:** İş ortaklarından davranış kurallarına uyum taahhüdü alınması; gerekli hallerde üretim tesisleri, altyapı veya teknoloji üzerinde finansal yatırımların gerçekleştirilmesi.
- **Stratejik Destek ve İş Birliği:** İş ortağı olan KOBİ'lere eğitim, kapasite geliştirme ve düşük faizli kredi gibi mali

desteklerin sağlanması; sektör genelindeki çok paydaşlı girişimlere katılım.

- **Operasyonel Revizyon:** İşletmenin kendi satın alma, tasarım ve dağıtım stratejilerinin sürdürülebilirlik normlarına göre yeniden kurgulanması.

### **Son Çare: İlişki Yönetimi ve Askıya Alma**

Müdahale planlarının başarısız olduğu veya riskin kabul edilemez düzeyde ciddi olduğu durumlarda, yönetim kademesi "Son Çare" mekanizmalarını işletir. Bu aşamada ticari ilişkiler geçici olarak askıya alınabilir veya sonlandırılabilir. Ancak bu karardan önce; ilgili hammadde veya hizmetin alternatifinin olup olmadığı ve askıya alma kararının mevcut olumsuz etkiden daha şiddetli bir zarara (sosyo-ekonomik yıkım vb.) yol açıp açmayacağı analiz edilmelidir. Eğer askıya alma kararı işletmeye veya çevreye orantısız zarar verecekse, yönetim bu gerekçeleri denetim makamlarına bildirerek ilişkiyi sürdürebilir, ancak ilgili riski periyodik olarak izlemeye devam etmekte yükümlüdür.

### **Telafi Edici Yönetim ve Sosyal Etki Giderimi**

Yönetimsel açıdan CSDDD, bir işletmenin neden olduğu gerçek olumsuz etkileri sadece durdurmasını değil, aynı zamanda "iyileştirme ve telafi" sağlamasını da bir yasal sorumluluk olarak tanımlar. Eğer zarar doğrudan işletmeden veya iştirakinden kaynaklanıyorsa, şirket bu zararı gidermekle yükümlüdür. Zararın tamamen bağımsız bir iş ortağından kaynaklandığı durumlarda ise işletme, sahip olduğu idari nüfuzunu kullanarak ortağı telafi sağlamaya ikna etmeli veya bu sürece gönüllü olarak katkıda bulunmalıdır.

### **Stratejik Paydaş Katılımı ve Danışma Süreçleri**

Etkin bir sürdürülebilirlik yönetimi için paydaşlarla "anamlı etkileşim" kurmak operasyonel bir zorunluluktur. İşletmeler;

risklerin tespiti, eylem planlarının oluşturulması ve ticari ilişkilerin sonlandırılması gibi kritik karar alma süreçlerinde paydaşların görüşlerine başvurmalıdır. Bu süreçte organizasyonun;

- **Şeffaflık:** Paydaşlara kapsamlı ve anlaşılır bilgi sunması,
- **Erişilebilirlik:** Katılımın önündeki engelleri (dil, teknoloji vb.) kaldırması,
- **Güvenlik:** Katılımcıları misilleme veya intikam girişimlerine karşı koruması gerekmektedir. İşletme içinde çalışanlar ve sendikalarla kurulan etkileşim, diğer dış paydaşlardan ayrı olarak toplu iş sözleşmeleri ve ulusal mevzuat çerçevesinde öncelikle ele alınmalıdır.

### **Kurumsal Şikâyet ve Bildirim Mekanizmaları**

Organizasyonların, faaliyet zincirindeki olası hak ihlallerini erkenden teşhis edebilmeleri için "Adil ve Şeffaf Şikâyet Prosedürleri" oluşturmaları şarttır. Bu mekanizmalar; etkilenen kişilerin, sendikaların ve uzman sivil toplum kuruluşlarının erişimine açık olmalıdır. Yönetim, bildirimde bulunanların kimliğini gizli tutmak ve misillemeleri önlemekle yükümlüdür. Şikâyetlerin haklı bulunması durumunda, bu veriler birer "erken uyarı sinyali" olarak kabul edilip uygun düzeltici önlemler derhal hayata geçirilmelidir.

### **İzleme, Değerlendirme ve Şeffaf Raporlama**

Sürdürülebilirlik performansının sürekliliği için "Periyodik İzleme" sistemleri kurulmalıdır. İşletmeler, uyguladıkları tedbirlerin etkinliğini nitel ve nicel göstergelerle (KPI) en az her 4 yılda bir (veya operasyonel bir değişiklik olduğunda derhal) gözden geçirmelidir.

Raporlama tarafında ise, CSRD kapsamında olmayan şirketler için yıllık internet sitesi beyanı zorunluluğu getirilmiştir. 1

Ocak 2029 itibarıyla bu veriler, **Avrupa Tek Erişim Noktası (ESAP)** üzerinden makine tarafından okunabilir bir formatta dijital olarak sunulacaktır. Bu dijitalleşme hamlesi, kurumsal verilerin yatırımcılar ve denetim makamları tarafından karşılaştırılabilirliğini artırmayı hedeflemektedir.

### **Uygulama Desteği: Model Maddeler ve Kılavuzlar**

AB Komisyonu, işletmelerin uyum maliyetlerini düşürmek ve yönetsel belirsizlikleri gidermek amacıyla şu destek araçlarını sunacaktır:

- **Model Sözleşme Maddeleri:** İş ortaklarıyla yapılacak anlaşmalarda kullanılacak standart metinler (Ocak 2027'ye kadar).
- **Sektörel Kılavuzlar:** Risk analizi, satın alma uygulamalarının uyarlanması ve "sorumlu ayrılma" (relationship termination) stratejilerine dair pratik rehberler (Temmuz 2026'ya kadar).

### **Operasyonel Destek ve Rehberlik Mekanizmaları**

İşletmelerin uyum sürecini kolaylaştırmak amacıyla hem AB hem de üye devletler düzeyinde kapsamlı bir destek ağı kurulmaktadır:

**Tek Yardım Masası ve Portallar:** İşletmelerin bilgi alabileceği merkezi bir yardım masası ve KOBİ'lere yönelik rehberlerin bulunduğu dijital platformlar oluşturulacaktır.

**İş Birliği Ekosistemi:** Şirketlerin, risk analizlerini paylaşmak ve maliyetleri düşürmek için sektörel girişimlere katılması ve bağımsız üçüncü taraf doğrulamaları kullanması teşvik edilmektedir.

## Denetim Yapısı ve Yetkili Makamlar

Düzenlemenin uygulanmasını denetlemek için sıkı bir hiyerarşik yapı öngörülmüştür:

- **Ulusal Denetim Otoriteleri:** Her üye devlet, soruşturma yapma, ihlalleri durdurma emirleri verme ve geçici tedbirler alma yetkisine sahip bağımsız otoriteler atayacaktır.
- **Yetkili Temsilci:** AB dışındaki şirketlerin, denetim makamlarıyla iletişim kuracak ve gerekli kaynaklara sahip bir temsilci ataması zorunludur.
- **Avrupa Denetim Otoriteleri Ağı:** Ülke bazlı otoritelerin koordinasyonunu sağlamak ve özellikle çok uluslu şirketlerin denetiminde bilgi paylaşımı yapmak üzere merkezi bir ağ kurulacaktır.

## Caydırıcılık: Cezalar ve "Doğrulanmış Endişeler"

Sistemin ciddiyetini korumak için hem idari hem de toplumsal denetim araçları devreye alınmaktadır:

- **Yüksek Para Cezaları:** Cezalar; ihlalin süresi, şiddeti ve şirketin elde ettiği mali fayda gibi kriterlere göre belirlenecek ve şirket cirosuyla orantılı (caydırıcı) olacaktır.
- **Teşhir Etme:** Para cezasına uymayan şirketler kamuoyuna ilan edilerek itibar riskiyle karşı karşıya bırakılacaktır.
- **Gerekçeli Endişe Hakkı:** Herhangi bir gerçek veya tüzel kişi, bir şirketin yükümlülüklerine uymadığına dair haklı nedenlerini denetim makamlarına sunabilecek ve bu süreç yargı denetimine açık olacaktır.

## Hukuki Sorumluluk ve Tazminat Rejimi

Direktif, mağdurlar için güçlü bir hukuki koruma kalkanı oluşturmaktadır. Şirketler, yükümlülüklerini kusurlu (kasıt veya

ihmal) bir şekilde yerine getirmediklerinde doğan zararlardan sorumlu tutulacak ve mağdurlar zararın tamamının tazminini isteyebilecektir. Tazminat davaları için en az 5 yıllık zamanaşımı süresi belirlenmiş, yargılama giderlerinin aşırı pahalı olmaması ve sivil toplum kuruluşlarının mağdurlar adına dava açabilmesi güvence altına alınmıştır. Zarar; şirket ile iştiraki veya iş ortağı tarafından ortaklaşa meydana getirilmişse, bu aktörler zarardan birlikte (müteselsilen) sorumlu olacaklardır.

### **Bildirim Mekanizması ve Koruma (Whistleblowing)**

İşletmeler, direktif ihlallerini bildiren kişileri korumakla yükümlüdür. Bu kapsamda, AB'nin "Whistleblowing" (İhbarcıyı Koruma) direktifiyle uyumlu tedbirler alınacak ve bildirimde bulunan kişilere yönelik misillemeler engellenecektir. Süreci yönetmek üzere Komisyon bünyesinde bir "Komite" kurulacaktır.

### **İnceleme ve Sürekli İyileştirme**

Düzenleme statik değildir; Komisyon, 26 Temmuz 2030'dan itibaren her üç yılda bir sistemin etkinliğini raporlayacaktır. Bu raporlarda özellikle şunlar incelenecektir:

- KOBİ'lere verilen desteğin yeterliliği,
- "Faaliyet zinciri" tanımının güncellenme ihtiyacı,
- Yönetişim risklerinin kapsama alınıp alınmayacağı,
- Uygulanan cezaların caydırıcılığı.

### **Kademeli Uygulama Takvimi (Geçiş Dönemi)**

Direktifin uygulanması, şirketlerin büyüklüğüne göre zamana yayılan bir takvime bağlanmıştır:

*Tablo 1 Direktifin Uygulama Takvimi*

Yıl	Kapsamdaki Şirketler (AB / AB Dışı)	Uygulama Başlangıcı
26 Temmuz 2028	3.000+ çalışan ve 900 Milyon € ciro	1 Ocak 2029 itibarıyla
26 Temmuz 2029	Direktifteki diğer tüm şirket eşikleri (5.000 çalışan / 1,5 Milyar €)	1 Ocak 2030 itibarıyla

*Kaynak: AB Kurumsal Sürdürülebilirlik Durum Tespiti Direktifi'nden yararlanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır.*

Üye devletler kendi ulusal yasalarını 26 Temmuz 2027'ye kadar hazırlayıp bildirmek zorundadır.

### **Dijitalleşme ve Yapay Zeka Desteği**

Şirketlerin uyum maliyetlerini düşürmek için dijital çözümler ön plana çıkarılmaktadır. Şirketlerin tüm raporlama şablonlarına, kılavuzlara ve finansman fırsatlarına ücretsiz erişebileceği tek bir dijital platform kurulacaktır. Bu platformlar, Avrupa Tek Erişim Noktası (ESAP) ile uyumlu olacak ve verilerin kolayca analiz edilmesini sağlayacaktır. Komisyon, durum tespiti süreçlerinde güvenilir yapay zeka kullanımı ve teknolojik çözümler hakkında özel bir rapor sunacaktır.

Böylece KSDTD mevzuatı, kağıt üzerindeki bir kuraldan; dijital portal desteğiyle yönetilen, kademeli geçiş takvimi olan ve sürekli revize edilen yaşayan bir yönetim sistemine dönüşmektedir.

Avrupa Birliği'ndeki düzenlemeler bütünü; kurumsal sürdürülebilirliği bir "halkla ilişkiler" faaliyeti olmaktan çıkarıp, pazara giriş şartı, finansal performans kriteri ve yasal sorumluluk haline getirmiştir. Sanayi merkezlerindeki ihracatçıların bu normlara uyumu, küresel değer zincirlerindeki varlıklarını sürdürebilmeleri için stratejik bir zorunluluktur.

## **Türkiye’de Kurumsal Sürdürülebilirlik Düzenlemeleri**

Türkiye’de sürdürülebilirlik raporlaması; Avrupa Yeşil Mutabakatı’na uyum süreci ve küresel sermaye piyasalarının beklentileri doğrultusunda, gönüllülük esaslı bir kurumsal yönetim ilkesinden, Kamu Gözetimi Kurumu (KGK) ve Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) düzenlemeleriyle hukuki bir zorunluluğa ve denetlenebilir bir finansal disipline dönüşmüştür.

### **Kurumsal ve Yasal Altyapı**

Türkiye, küresel sürdürülebilirlik standartlarına uyum sağlamak amacıyla 2022 yılında Türk Ticaret Kanunu’nda (TTK) stratejik bir değişikliğe gitmiştir. Bu kapsamda Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK), Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartlarını (TSRS) belirleme ve yayımlama konusunda tek yetkili merci kılınmıştır. Kurum bünyesinde 2023 yılında kurulan Sürdürülebilirlik Standartları Dairesi Başkanlığı, uluslararası normlarla uyumlu raporlama çerçevelerini ve dijital taksonomiye oluşturmakla görevlendirilmiştir.

### **Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS)**

KGK, küresel sermaye piyasalarında geçerliliği olan Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu (International Sustainability Standards Board- ISSB) standartlarını esas almış ve bu doğrultuda **TSRS 1** (Genel Hükümler) ile **TSRS 2** (İklimle İlgili Açıklamalar) standartlarını 2024 yılı başından itibaren yürürlüğe koymuştur.

**Zorunlu Raporlama Kapsamı:** Aşağıdaki üç kriterden en az ikisini üst üste iki raporlama döneminde sağlayan işletmeler TSRS’ye uygun rapor hazırlamakla yükümlüdür:

- Aktif Toplam: 500 Milyon TL ve üzeri.

- Yıllık Net Satış Hasılatı: 1 Milyar TL ve üzeri.
- Çalışan Sayısı: 250 kişi ve üzeri.

Ayrıca; bankalar, sigorta şirketleri ve Borsa İstanbul'da işlem gören belirli ortaklıklar, herhangi bir eşik değere bakılmaksızın bu kapsama dahil edilmiştir.

### **Denetim ve Güvence Mekanizmaları**

Sürdürülebilirlik raporlarının güvenilirliğini artırmak amacıyla, 2024 yılı itibarıyla güvence denetimi zorunluluğu getirilmiştir. Bu süreç başlangıçta "sınırlı güvence" seviyesinde yürütülecek olup; 2025 yılında yayımlanan Sürdürülebilirlik Denetimi Yönetmeliği ile denetçilerin yetkilendirilmesi ve etik ilkeleri yasal bir zemine oturtulmuştur.

### **Sermaye Piyasası ve Bankacılık Düzenlemeleri**

SPK: 2020 yılında yayımlanan "Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi" ile halka açık şirketler için "uy ya da açıkla" prensibini hayata geçirmiştir. Bu düzenleme, özellikle yeşil fonların Türkiye'ye çekilmesini hedeflemektedir.

Bankacılık: BDDK'nın 2022-2025 Stratejik Planı ve Türkiye Bankalar Birliği'nin rehberleri ile finans sektörünün yeşil dönüşümü ve risk yönetimi standardize edilmiştir.

### **Yeşil Mutabakat ve İklim Kanunu**

AB Yeşil Mutabakatı'na uyum sürecinde Türkiye, 2021 yılında yayımlanan bir genelge ile Yeşil Mutabakat Eylem Planı'nı yürürlüğe koymuştur. Bu plan; sınırdaki karbon düzenlemesi, yeşil finansman ve döngüsel ekonomi gibi 9 ana başlıkta 81 eylem içermektedir. Sürecin en somut yasal çıktısı olarak, 2025 yılında yürürlüğe giren İklim Kanunu ve hazırlık aşamasındaki Emisyon Ticaret Sistemi (ETS) Yönetmeliği, Türkiye'nin 2053 net sıfır emisyon hedefine giden yoldaki hukuki omurgasını oluşturmuştur.

Özetle Türkiye, sürdürülebilirlik raporlamasını ihtiyari bir alan olmaktan çıkarıp; KGK, SPK ve BDDK eşgüdümüyle zorunlu, denetlenebilir ve uluslararası geçerliliği olan bir kurumsal disipline dönüştürmüştür. Bu dönüşüm, özellikle AB ile ticari ilişkileri olan Türk ihracatçıları için bir piyasa gerekliliği haline gelmiştir.

## **Sonuç**

Bu bölümde incelenen yasal düzenlemeler bütünü, modern yönetim düşüncesinde köklü bir kırılmaya işaret etmektedir. Sürdürülebilirlik; artık organizasyonlar için ihtiyari bir sosyal sorumluluk projesi olmaktan çıkmış, işletmenin varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan "operasyonel bir ruhsat" niteliği kazanmıştır. Avrupa Birliği'nin Yeşil Mutabakat ile başlattığı ve KSDTD ile perçinlediği bu yeni dönem, yöneticileri sadece kurum içi süreçlerden değil, tüm "faaliyet zinciri" boyunca ortaya çıkan çevresel ve sosyal etkilerden de yasal olarak sorumlu kılmaktadır.

Organizasyonel perspektiften bakıldığında, bu regülasyon dalgası iki kritik dönüşümü zorunlu kılmaktadır:

- **Reaktif Yönetimden Proaktif Risk Yönetimine Geçiş:** SKDM ve KSRD gibi mekanizmalar, karbon maliyetlerini ve ESG verilerini finansal raporlamanın ayrılmaz bir parçası haline getirmiştir. Bu durum, üst yönetimin stratejik karar alma süreçlerinde sürdürülebilirlik verilerini en az kârlılık oranları kadar dikkate almasını zorunlu kılan yeni bir denetim rejimi yaratmıştır.
- **Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Kültürü:** Türkiye'de KGK tarafından hayata geçirilen TSRS ve güvence denetimi zorunluluğu, kurumsal şeffaflığı standartlaştırmıştır. Bu standartlar, organizasyonların "yeşil yıkama" (greenwashing) risklerinden arınarak,

yatırımcılar ve paydaşlar nezdinde güven inşa etmelerini sağlayan yönetsel bir disiplin tesis etmektedir.

Türkiye'deki işletmeler, özellikle AB ile olan derin ticari entegrasyonları nedeniyle, bu dönüşümü sadece bir dışsal zorunluluk değil, küresel değer zincirlerinde üst sıralara tırmanmak için stratejik bir kaldıraç olarak görmelidir. Mevzuatla uyumlu bir "Durum Tespiti" (Due Diligence) mekanizması kurmak, organizasyonun çevikliğini artıracak ve olası hukuki/finansal yaptırımlara karşı kurumsal bir kalkan oluşturacaktır.

Nihayetinde, modern yönetim ve organizasyon anlayışı; çevresel sınırları tanıyan, insan haklarına saygılı ve şeffaf raporlama yapabilen yapıları geleceğin liderleri olarak konumlandırmaktadır. Bu bölümdeki yasal çerçeve, işletmelerin sadece krizleri yönetmesini değil, değişen küresel normlar içinde sürdürülebilir bir rekabet avantajı inşa etmelerini sağlayacak yol haritasını sunmaktadır.

## Kaynakça

### Avrupa Birliği Mevzuatı ve Dokümanları

Avrupa Birliği. (2019). *The European Green Deal (Avrupa Yeşil Mutabakatı)* (COM(2019) 640 final). Brüksel: Avrupa Komisyonu.

Avrupa Birliği. (2021). *European climate law (Regulation (EU) 2021/1119)*. *Official Journal of the European Union*, L 243. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/> adresinden erişildi.

Avrupa Birliği. (2023). *Establishing a carbon border adjustment mechanism (Regulation (EU) 2023/956)*. *Official Journal of the European Union*, L 130. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/> adresinden erişildi.

Avrupa Birliği. (2024). *Corporate sustainability due diligence directive (Directive (EU) 2024/1760)*. *Official Journal of the European Union*, L 2024/1760. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/> adresinden erişildi.

Avrupa Birliği. (2022). *Corporate sustainability reporting directive (Directive (EU) 2022/2464)*. *Official Journal of the European Union*, L 322.

Avrupa Birliği. (2020). *On the establishment of a framework to facilitate sustainable investment (EU Taxonomy) (Regulation (EU) 2020/852)*. *Official Journal of the European Union*, L 198.

EFRAG. (2023). *First set of draft European Sustainability Reporting Standards (ESRS)*. <https://www.efrag.org/> adresinden erişildi.

### Türkiye Cumhuriyeti Mevzuatı ve Kurumsal Raporlar

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu [BDDK]. (2022). *Sürdürülebilir bankacılık stratejik planı (2022-2025)*. Ankara.

Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu [KGK]. (2024). *Türkiye sürdürülebilirlik raporlama standartları: TSRS 1 ve TSRS 2*. Ankara.

Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu [KGK]. (2025). *Sürdürülebilirlik denetimi yönetmeliği*. T.C. Resmi Gazete.

Sermaye Piyasası Kurulu [SPK]. (2020). *Sürdürülebilirlik ilkeleri uyum çerçevesi*. Ankara.

T.C. Ticaret Bakanlığı. (2021). *Yeşil mutabakat eylem planı*. Ankara.

### **Uluslararası Kuruluşlar ve Standartlar**

International Sustainability Standards Board [ISSB]. (2023). *IFRS S1: General requirements for disclosure of sustainability-related financial information*. Londra: IFRS Foundation.

International Sustainability Standards Board [ISSB]. (2023). *IFRS S2: Climate-related disclosures*. Londra: IFRS Foundation.

OECD. (2018). *OECD due diligence guidance for responsible business conduct*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264305236-en> adresinden erişildi.

## BÖLÜM 3

# İŞLETME SÜREÇLERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR YEŞİL YAKLAŞIM\*

**RAMAZAN RÜÇHAN KAYA<sup>1</sup>**  
**RUKİYE ÇAKMAK<sup>2</sup>**  
**SELMA DOĞANALP ÇOBAN<sup>3</sup>**

### Giriş

Günümüzde dünya genelinde yaşanan iklim krizleri, çevresel problemler, doğal kaynaklarda yaşanan tüketime bağlı sorunlar ve artan ihtiyaca cevap veremez hale gelinmesiyle kıtlık probleminin gündemde yer alması, sürdürülebilir kalkınma anlayışının önemini her geçen gün daha da gözler önüne sermektedir. Bununla birlikte sanayileşme, hızlı ve düzensiz kentleşme ile yaşanan büyük teknolojik gelişmeler, üretim ve tüketim arasındaki ilişkinin yeniden yapılanmasını sağlamıştır. Bu süreçte üretim faaliyetleri

---

\* Bu çalışma, yazarlarının da araştırmacı olarak yer aldığı, Prof. Dr. Ramazan Erdem'in yönetimini üstlendiği "Tematik Araştırma Grubu (TAG-1)" kapsamında tamamlanmıştır.

<sup>1</sup> Öğr. Gör. Dr., Uşak Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Orcid: 0000-0001-6520-1848.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Yozgat Bozok Üniversitesi, Tıbbi Hizmetler ve Teknikler Bölümü, Orcid: 0000-0003-0088-710X

<sup>3</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Orcid: 0000-0003-1113-5931

desteklenirken, aynı zamanda bu faaliyetler doğa ve çevre üzerinde önemli baskılar oluşturmuştur. Ortaya çıkan bu baskılar, örgüt ve organizasyonların yalnızca çevresel boyutta değil aynı zamanda ekonomik, toplumsal ve kültürel düzeyde de yeni politika ve yaklaşımlar geliştirmesini zorunlu kılmıştır. Bu doğrultuda çevresel sorumluluk ve sürdürülebilir ekonomi anlayışı hem kamu hem de özel sektör kuruluşları için stratejik bir gereklilik haline gelmiştir.

Bu dönüşüm sürecinde örgüt ve yöneticilerin çevre merkezli yönetim anlayışlarını benimsemeleri ve örgütsel faaliyetlerini sürdürülebilir ekonomi temelinde yeniden düzenlemeleri zamanla ihtiyaçtan öte zorunluluk haline gelmiştir. Özellikle yeşil ekonomi anlayışı çevresel sürdürülebilirliği ekonomik kalkınma ile entegre eden bir yaklaşım olarak literatürde önemli bir yer tutmaktadır. Bu bağlamda örgütlerin üretim, pazarlama, tedarik zinciri, finans ve muhasebe faaliyetlerinde söz konusu faaliyetlerin çevresel etkilerini göz önünde bulunduran uygulamalara yöneldikleri görülmektedir. Bu çalışma, yeşil temelli anlayış zemininde ekonomi, finans, muhasebe, pazarlama ve tedarik zinciri kavramlarını ele alarak açıklamayı hedeflemektedir.

## **1. Yeşil Ekonomi**

Çevresel koşullardaki bozulma ve doğal kaynakların giderek azalması, ülkelerin ekonomik yapıları üzerinde baskı oluşturmakta ve ekonomik güçsüzlüğe yol açmaktadır. Bu durum, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik sorunlarını da beraberinde getirmektedir. Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP, 2011) yeşil ekonomi kavramını, “çevresel riskleri ve ekolojik kısıtlıkları önemli ölçüde azaltırken, insan refahını ve sosyal eşitliği artıran bir ekonomi” olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, çevresel bozulmanın bireylerin refahını olumsuz etkileyebileceği ve sosyal eşitsizliği derinleştirebileceği gerçeğine vurgu yapmakta; ekonomik

planlamaların, çevresel riskleri minimize edecek şekilde yapılandırılmasının önemini ortaya koymaktadır.

Yeşil ekonomi, ekonomik büyüme ile çevresel kaynakların sürdürülebilirliğini ve sosyal eşitliği ön plana çıkaran bir ekonomik model olarak tanımlanmaktadır. Bireyler arası gelir dağılımında adaletin sağlanması, istihdamın yeşil yaklaşımlara uygunluğu ve toplumsal katılım, yeşil ekonominin temel unsurlarını oluşturmaktadır (UNESCAP, 2012). Literatürde yeşil ekonomi genellikle yeşil büyüme kavramıyla birlikte ele alınmaktadır. Bu bağlamda yeşil büyüme; toplumsal refahı artıracak unsurların ve çevresel hizmetlerin sürdürülebilirliğini sağlayacak doğal çevre faktörlerinin korunması, aynı zamanda ekonomik büyüme ve kalkınmanın teşvik edilmesi olarak tanımlanmaktadır (OECD, 2011).

Dolayısıyla, yeşil ekonomi ve yeşil büyüme, ekonomik ilerleme ve sosyal kalkınmayı sağlarken emisyonları azaltmayı ve çevrenin korunmasını hedefleyen, doğanın ve yaşamın sürdürülebilirliğini güvence altına alan politikaların üretimini ifade etmektedir.

## **2. Yeşil Tedarik Zinciri**

Çevresel sürdürülebilir (yeşil) tedarik zinciri yönetimi, işletmelerin çevresel riskleri azaltırken çevreyle ilgili performanslarını artırmayı ve buna bağlı olarak karlılığı hedefleyen bir felsefe olarak ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım çerçevesinde, çevresel endişelerin tedarik zinciri yönetimine entegre edilmesi, üreticilerin rekabet avantajı elde etmeleri ve bu avantajı sürdürmeleri açısından giderek daha önemli hâle gelmiştir (Zhu vd., 2008).

Yeşil tedarik zinciri, zincir içindeki herhangi bir süreçten kaynaklanan atıklar, enerji verimliliği, sera gazı emisyonları ve resmi çevresel gereklilikler gibi faktörler dikkate alınarak, geleneksel tedarik zinciri tanımının çevresel boyutla

genişletilmesiyle tanımlanmaktadır (Paksoy vd., 2011; Tekin vd., 2023).

Yeşil tedarik zinciri yönetimi; endüstriyel eko-sistemler, endüstriyel ekoloji, ürün yaşam döngüsü analizi, üretici işletmelerin genişletilmiş sorumlulukları ve ürün yönetimi gibi organizasyonlar arası çevresel konularla ilişkili bir kavramdır. Daha geniş bir perspektifle ele alındığında, sosyal ve ekonomik etkileri bakımından etik konular ve sürdürülebilir kalkınma ile de doğrudan bağlantılıdır (Zhu vd., 2005).

Bu yaklaşım, üretim faaliyetlerinden kaynaklanan tüm olumsuz çevresel etkilerin azaltılmasını ve mümkün olduğunda tamamen ortadan kaldırılmasını hedefleyen faaliyetlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Azevedo vd., 2011). Hervani ve arkadaşları da yeşil tedarik zinciri yönetiminin, mevcut tedarik zinciri yönetim faaliyetlerinin doğal çevre üzerindeki olumsuz etkilerinin azaltılması veya ortadan kaldırılmasına yönelik uygulamalardan doğduğunu ifade etmektedir (Hervani vd., 2005).

Günümüzde, ağlar arası rekabetin yaygın olduğu koşullarda, yeşil tedarik zinciri yönetimi, işletmelerin hem içsel hem de dışsal güçlü bağlantıları kullanarak oluşturabilecekleri kapsamlı ve etkili bir yönetim aracı olarak görülmektedir (Sarkis, 2003). Bu bağlamda, yeşil tedarik zinciri yönetimi, çevresel sorumluluk ile ekonomik performansı birleştiren bütüncül bir yaklaşım olarak, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada işletmeler için stratejik bir araç niteliği taşımaktadır.

### **3. Yeşil Üretim**

Günümüzde, doğal kaynakların kıtlığı, küresel ısınma ve atık yönetimi gibi çevresel sorunlar nedeniyle üretim endüstrisinin çevre düzenlemelerine uyması zorunlu hâle gelmiştir (Ghazilla vd., 2015; Maruthi ve Rasmi, 2015). Bununla birlikte, büyük miktarda enerjinin çeşitli yollarla israf edildiği de gözlemlenmektedir

(Maruthi ve Rasmi, 2015). Artan çevresel farkındalık ve endişeler, üreticileri dünya genelinde yeşil üretim uygulamalarını benimsemeye yönlendirmektedir (Ghazilla vd., 2015; Aghaei ve Darestani, 2024).

Yeşil üretim, 1990'lı yıllarda gelişmiş ülkelerde ortaya çıkan bir kavram olup, temel amacı olumsuz çevresel etkileri en aza indirmek ve endüstriyel üretim sistemlerinde kaynak verimliliğini maksimize etmektir (Pang ve Zhang, 2019). Sürekli iyileştirme süreçlerini içeren karşılaştırmalı ve dinamik bir yaklaşım olarak tanımlanan yeşil üretim, üretim süreçlerinin yenilenmesini ve çevre dostu operasyonların tesis edilmesini kapsamaktadır (Tsai vd., 2014).

Yeşil üretim, çalışanların daha az doğal kaynak kullanmasını, kirlilik ve atığın azaltılmasını, malzemelerin geri dönüştürülmesini ve yeniden kullanımını, süreçlerdeki emisyonların dengelenmesini sağlayan bir üretim anlayışıdır ([www.goodwin.edu](http://www.goodwin.edu)). Teknolojik ve yönetsel yaklaşımlar aracılığıyla enerji tasarrufu sağlamak, enerji tüketimini ve kirliliği azaltmak, ürün üretiminde çevresel etkileri minimize etmek de yeşil üretimin temel hedeflerindedir (Tsai, 2014; Aghaei ve Darestani, 2024).

Yeşil üretim, imalat sırasında atıkları azaltmak, enerji tüketimi ve karbon emisyonlarını düşürmek, geri dönüşümü artırmak ve üretim için yenilenebilir kaynaklar kullanmak suretiyle sürdürülebilirliği sağlamanın en önemli araçlarından biri olarak kabul edilmektedir (Li vd., 2023).

Yeşil üretim, bir standart veya belirli bir süreçten ziyade, ürün ve süreç tasarımı yoluyla atık ve kirliliği en aza indiren bir felsefedir ve ana hedefi sürdürülebilirliktir (Maruthi ve Rasmi, 2015). Ancak yeşil üretim, sürdürülebilirlikle eş anlamlı değildir. Her ikisi birbirine bağlı olmakla birlikte, yeşil üretim genellikle ürünler, uygulamalar veya çevreye zarar vermeyen süreçlerle

ilişkilendirilirken, sürdürülebilirlik firmanın bütünsel yaklaşımını kapsamakta ve üretim ile tedarik zinciri yönetimi de dahil olmak üzere tüm iş süreçlerini dikkate almaktadır (Seth vd., 2018). Yeşil üretim süreci, kontrol teknolojilerinden ziyade üretim süreçlerinin iyileştirilmesine yatırım yapmayı, sınırlı yenilenebilir kaynakların kullanımını teşvik etmeyi, çalışanların geri dönüşümünü sağlamayı ve şirketlerin ürün üretme veya satın alma kararlarını çevresel etkiler doğrultusunda yönlendirmeyi içermektedir (Maruthi ve Rasmi, 2015). Bu yaklaşım, çevresel etkiyi en aza indirmeyi hedefleyen yeni ürün stratejileri geliştirme ve üretim sistemi faaliyetlerinde etkili bir yol olarak görülmektedir (Orji ve Wei, 2016).

Yeşil üretim yeteneğinin ve teknolojisinin benimsenmesi hem çevresel hem de finansal performans üzerinde olumlu etki sağlamaktadır (Serrano vd., 2023). Kirliliğin önlenmesiyle doğrudan bağlantılı olan yeşil üretim, üreticilerin ürünlere ve çevreye karşı sorumluluklarını genişleterek ekolojik fayda sağlamalarına ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmalarına katkıda bulunur. Bu nedenle, kurumsal sosyal sorumluluğun önemli bir unsuru olan yeşil üretim, sürdürülebilir kalkınmayı hedefleyen işletmelerin temel operasyon stratejileriyle nasıl entegre edilebileceği açısından dikkatle ele alınmalıdır (Tsai, 2014).

Teknoloji ilerledikçe ve ekonomiler büyüdükçe, yeşil üretim de gelişmeye ve ilerlemeye devam etmektedir; yeşil ürünler üreten şirketler, yeşil ve temiz üretim konseptlerini benimsemeli, yüksek enerji tüketen veya aşırı kirlilik yayan ekipmanları dönüştürmeli veya iyileştirmeli, tasarım açısından ise yeşil ürünlerin genişletilmiş işlevselliğini ve yeniden kullanımını dikkate alarak üretim sırasında kullanılan ham madde miktarını ve oluşan atıkları azaltmalıdır (Tsai, 2014).

Yeşil üretim iki bileşene ayrılmaktadır: yeşil üretim süreçleri ve yeşil çevre ürünler (Tsai, 2014).

#### Yeşil üretim süreçleri:

1. Yeşil kaynak seçimi: Kirlilik içermeyen tasarruflu enerji kaynaklarını veya güneş, rüzgâr, okyanus, gelgit, jeotermal, biyokütle ve diğer yenilenebilir enerji türlerini kullanmak.
2. Enerji verimliliğinin artırılması: Temiz fosil yakıtlar kullanmak ve hızla gelişen enerji tasarrufu teknolojilerini uygulamak.
3. Kaynakların korunması: Kirlilik oluşturmeyen veya minimum düzeyde kirlilik yaratan teknolojiler ve yeni ekipmanlar kullanmak; ham maddeleri yeniden kullanmak ve geri dönüştürmek; atık malzemeleri değerlendirerek enerji verimliliğini artırmak ve dünya kaynaklarının tüketimini azaltmak.
4. Üretim yönetiminin güçlendirilmesi: Üretim süreçlerinin, ekipmanların, ham madde depolamanın ve üretim organizasyonunun yönetimini güçlendirerek malzeme israfı ve sızıntıyı azaltmak.
5. Emisyon kontrolü: Emisyon halindeki kirleticileri kapsamlı bir şekilde arıtmak.

#### Yeşil çevre ürünleri:

1. Ürün üretiminde kullanılan malzemeler toksik olmamalı ve biyolojik olarak parçalanabilir olmalıdır.
2. Ürünler makul işlemlere ve hizmet ömrüne sahip olmalı, enerji, su ve güç tasarrufu sağlamalı ve düşük gürültü özellikleri taşımalıdır.

3. Ürünler kullanım sonrası insan sağlığına veya ekolojik çevreye zarar vermemeli, kolayca geri dönüştürülebilir, yeniden kullanılabilir ve yenilenebilir olmalıdır.

#### 4. Yeşil Finans

Gelişmekte olan pazarlar, sıfır karbon hedeflerine ulaşmak için sürdürülebilir kalkınma potansiyelini kullanmaktadır. Doğal kaynakların sınırlı olması nedeniyle şirketlerin dairesel ekonomi yaklaşımını benimseyerek çevre dostu üretim uygulamalarını hayata geçirmeleri gerekmektedir (Kumar vd., 2023). Bu bağlamda yeşil finans da önemli bir uygulama olarak öne çıkmaktadır. Yeşil finans, çevre korumayı ekonomik karla bütünleştiren ve “yeşil” ile “finans” kavramlarını vurgulayan yeni bir finansal modeldir (Wang ve Zhi, 2016).

Finans sektörünü geliştirmeyi, çevreyi iyileştirmeyi ve ekonomik büyümeyi teşvik etmeyi amaçlayan bütünleşik bir faaliyet olan yeşil finans, aynı zamanda bir ülkede Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine ulaşmayı destekleyen hayati bir araç olarak kabul edilmektedir (Huang, 2022; Zheng vd., 2021). Yeşil finans, finans ve iş dünyasını çevresel sürdürülebilirlik ilkeleriyle birleştiren bir yaklaşım olarak, çevresel sürdürülebilirliği destekleyen finansal ürünler, yatırımlar ve hizmetlerle ilgilenmekte ve giderek daha fazla dikkat çekmektedir (Kaplan ve Kocaman, 2024). Artan enerji bağımlılığı, enerji kaynaklarının siyasi ve ekonomik koşulları ile küresel ısınmaya bağlı afetler, dünyayı temiz enerjiye yönlendirirken yeşil finansın önemini de artırmaktadır (Şenbayram, 2022). Bir yandan yeşil projelere mali destek sağlayan, diğer yandan teknolojik ilerlemeyi teşvik eden yeşil finans hem yeşil büyümeyi hem de sürdürülebilir kalkınmayı destekleyen yeni bir finansal sistem olarak öne çıkmaktadır (Çanakçıoğlu, 2023). Yeşil finansın temel amacı,

finansal faaliyetlerin çevre koruma ve ekolojik denge ile koordineli bir şekilde yürütülmesini sağlarken, uzun vadeli kalkınmayı gerçekleştirmek ve çevresel istikrarı korumak adına çevre dostu projelere ve kuruluşlara finansal destek vermektir (Zhou vd., 2020; Zheng vd., 2021). Geleneksel finansal faaliyetlerin aksine, yeşil finans ekolojik çevre faydasına daha fazla vurgu yapmakta ve çevre koruma endüstrisine öncelik vermektedir (Wang ve Zhi, 2016).

Yeşil ekonomiye geçişin önemli bir parçasını oluşturan yeşil finansmanın temel fonksiyonları, reel sektörü yeşil dönüşüme yönlendirmek ve yeşil ekonomik dönüşüm için gerekli finansal kaynakları sağlamaktır (BDDK, 2021). Bu amaçla yeşil tahviller, yeşil bankalar, karbon piyasası araçları, mali politikalar, yeşil merkez bankacılığı, fintech uygulamaları ve toplum tabanlı yeşil fonlar gibi yeni finansal araçlar ve politikalar yeşil finansın başlıca bileşenlerini oluşturmaktadır (Noh, 2019). Yeşil finans, projeleri finanse ederken çevresel sonuçları dikkate almakta ve yenilenebilir enerji, atık yönetimi, temiz enerji, iklim değişikliğinin azaltılması ve uyum stratejileri, alternatif enerji, yeşil tuğla üretimi, yeşil endüstri geliştirme, kâğıt atık geri dönüşümü, biyolojik çeşitliliğin korunması gibi çevre dostu uygulamalara öncelik vermektedir. Bu nedenle, yeşil finansın geliştirilmesi, iklim değişikliği, çevresel felaketler ve enerji verimliliği konularındaki risklerin daha etkin yönetilmesine katkı sağlamakta ve yeşil ekonomiye geçiş sürecinde bankacılık sektörü için kritik bir rol oynamaktadır (Zheng vd., 2021).

## **5. Yeşil Muhasebe**

İşletmelerin sosyal sorumlulukları kapsamında gelişen yaklaşımlardan biri de çevre muhasebesi olup, bu kavram yeşil muhasebe olarak da adlandırılmaktadır (Esmeray ve Güngör Tanç, 2009; Chhatterpal, 2023). Yeşil muhasebe, bir şirketin çevreyle ilgili faaliyetlerinin (Cairns, 2004; Chhatterpal, 2023) çevresel maliyetlerini ve faydalarını izleyen modern bir muhasebe yöntemidir

(Chhatterpal, 2023). Başka bir ifadeyle, yeşil muhasebe, çevrede meydana gelen değişim ve farklılıklarla ilgili konuları ele alarak, ülkelerin sürdürülebilir kalkınma ve gelişimine yönelik bilgi sağlayan bir sistem olarak tanımlanabilir (Cengiz, 2025). Amacı ise, doğal kaynakların değer tespitini yaparak verimsiz ve kötü kullanımını engellemektir (Yılmaz ve şahin, 2017).

Finansal muhasebe, vresel maliyetlerin kaydedilmesi ve raporlanması açısından yetersiz kalmaktadır. Bu eksikliği tamamlayan yeşil muhasebe, bir uzmanlık alanı olarak işletmelere çevreye verdikleri zararları en aza indirme ve çevreyi koruma amacına yönelik olarak vresel maliyetleri daha ayrıntılı bir şekilde raporlama imkânı sunmaktadır (Süklüm, 2020). Yeşil muhasebe, enerji ve kaynak kullanımını izleyerek çevreye duyarlı ve finansal açıdan doğru kararlar alınmasını sağlayan bütüncül bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Chhatterpal, 2023).

Yeşil yönetsel muhasebe sistemleri, özellikle vresel maliyetlerin ve vresel etkilerin azaltılmasının ön planda olduğu durumlarda, maliyet tasarrufu sağlamak isteyen şirketler için kritik öneme sahiptir (Chhatterpal, 2023). Yeşil muhasebeciler, iş kararlarının evre üzerindeki etkilerini değerlendirerek şirketlere rehberlik etmekte, vresel zararları önlemek ve gidermekle birlikte atık yönetimini en aza indirmeye de yardımcı olmaktadır (Sadiku vd., 2021). Ancak bazı işletmeler, vresel zararlarını tam olarak raporlamaktan kaçınabilmektedir. Bu noktada evre muhasebesi, görünmeyen veya raporlanmayan vresel maliyetlerin ortaya konulmasını sağlayarak işletmelerin daha şeffaf bir evre politikası benimsemesine katkıda bulunmaktadır (şahin ve Varol, 2022).

Yeşil muhasebe, işletmelerin faaliyetlerini yürütürken çevreye duyarlı davranmasını teşvik ederken, katlanılan vresel maliyetlerin raporlanmasını da sağlamaktadır. Bu sayede sürdürülebilir kalkınma desteklenirken, evre koruma maliyetlerinin etkin ve yönetilebilir bir şekilde oluşturulması hedeflenmektedir.

Muhasebe, ekoloji ve çevre biliminin kesişim alanında yer alan yeşil muhasebe, bu süreçte muhasebe alanında sürdürülebilir kalkınmaya önemli katkılarda bulunmaktadır (Cengiz, 2025; Zhang ve Zhu, 2022).

## 6. Yeşil Pazarlama

Günümüzde çevre sorunlarının artması ve tüketicilerin çevreye duyarlı ürünlere yönelmesi, işletmeleri sürdürülebilirlik odaklı stratejiler geliştirmeye yöneltmiştir. Bu bağlamda yeşil pazarlama, çevreye duyarlı üretim, dağıtım, iletişim ve tüketim uygulamalarını kapsayan önemli bir pazarlama yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır (Peattie, 1995). Yeşil pazarlama, ilk olarak 1980'lerde literatüre girmiş ve çevreye duyarlı tüketici segmentinin büyümesiyle daha fazla önem kazanmıştır. Polonsky (1994), yeşil pazarlamayı “çevresel zararı en aza indiren ürünlerin, fiyatlandırma, dağıtım ve tutundurma çabalarıyla pazara sunulması süreci” olarak tanımlamıştır. Başka bir tanıma göre ise yeşil pazarlama, çevreye duyarlı ürünlerin geliştirilmesi, tanıtımı, dağıtımı ve tüketilmesi süreçlerini kapsamaktadır (Peattie ve Crane, 2005). Yeşil pazarlama uygulamaları, yeşil itibar, müşteri sadakati ve çevresel inovasyon gibi zor taklit edilen soyut kaynaklar nedeniyle işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır (Barney, 1991). Freeman'ın (2010) paydaş teorisine göre yeşil pazarlama, yalnızca tüketiciye değil, tüm paydaşlara karşı sorumluluğun bir yansımasıdır. Kurumsal çevre stratejilerinin kurumsal sosyal sorumluluk ile değerlendirileceği öne sürülürken, kurumsal meşruiyet teorisi işletmelerin yeşil pazarlama uygulamaları yoluyla sosyal meşruiyetlerini artırabileceğini göstermektedir (Suchman, 1995). Toplumun çevresel beklentileri karşılanmadığında ise işletmeler itibar kaybı yaşayabilmektedir.

Yeşil pazarlama, tüketici ve toplum ihtiyaçlarının karlı, sürdürülebilir bir şekilde belirlenmesi, karşılanması ve tahmin

edilmesinden sorumlu bütünsel bir yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır (Çoban ve Sönmez, 2014). Bu yaklaşım, toplumun istek ve ihtiyaçlarını karşılarken, doğa ve çevre dostu pazarlama faaliyetlerini de içermektedir (Özcan ve Özgül, 2019). Yeşil pazarlama yalnızca çevreci ürünlerin tanıtımını değil, işletmelerin çevre dostu bir imaj geliştirmesini de amaçlamaktadır. Ottman (2011), yeşil pazarlamanın başarısının yalnızca ürünün çevreci özelliklerine değil, tüketiciye sağladığı fayda ve güvenilirliğe de bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Tüketici davranışları açısından yapılan araştırmalar, çevre bilinci yüksek tüketicilerin yeşil ürünleri tercih etme eğiliminde olduğunu göstermektedir (Chan, 2001; D'Souza vd., 2006).

Türkiye’de yapılan çalışmalar, yeşil pazarlama uygulamalarının önem kazandığını, ancak üretici ve tüketici bilincinin hâlen yeterince gelişmediğini ortaya koymaktadır (Yılmaz ve Kılıç, 2020; Türkmen ve Özen, 2024). Bu minvalde, Dönmez ve Türkmen’in (2023) araştırması, girişimcilerin sürdürülebilirliğe ilişkin bilgi düzeylerinin artmasının, sürdürülebilir girişimcilik uygulamalarına ilişkin algılarını olumlu etkilediğini göstermiştir. Dolayısıyla işletmelerin yeşil pazarlama stratejilerini daha etkili hâle getirmeleri için üretici ve tüketicilere yönelik bilinçlendirme faaliyetleri yürütmeleri önerilmektedir. Sonuç olarak, yeşil pazarlama, çevreye duyarlı tüketici kitlesine ulaşmak, marka değerini artırmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler için stratejik bir önem taşımaktadır. Ancak bu stratejinin başarısı, yalnızca çevreci mesajların iletilmesiyle değil, işletmelerin çevre dostu uygulamaları benimsemesiyle mümkün olmaktadır.

## **Sonuç**

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler ve yaşam biçimindeki dönüşümlerle birlikte insan faaliyetlerinin doğa ve çevre üzerindeki etkisi giderek daha görünür hale gelmiştir. Çevresel

düzyeyde yaşanan bu bozulma, sürdürülebilir kalkınma hedeflerini olumsuz etkilemekte ve ekonomik ile yönetsel anlayışlarda köklü bir dönüşümü kaçınılmaz hale getirmektedir. Bu bağlamda yeşil ekonomi ve yeşil büyüme anlayışı, bireylerden başlayarak devletlere kadar tüm aktörlerin çevresel sorumluluklarını merkeze alan bir kalkınma yaklaşımını ifade etmektedir. Söz konusu yaklaşım, ekonomik büyümenin sürdürülebilirliğini sağlarken aynı zamanda ekolojik dengenin korunmasını amaçlayan bütüncül bir model olarak değerlendirilmektedir.

Yeşil ekonomi anlayışı doğrultusunda örgütlerin yönetsel faaliyetlerinde çevresel sürdürülebilirliği önceleyen politika ve uygulamaları benimsemeleri giderek daha önemli hale gelmektedir. Bu çerçevede yeşil üretim ve yeşil tedarik zinciri yönetimi, kaynakların etkin kullanımını sağlarken çevresel etkilerin azaltılmasını hedeflemektedir. Bununla birlikte finansal sistemlerde yaşanan dönüşüm, yeşil finans ve yeşil muhasebe uygulamaları aracılığıyla çevresel risklerin finansal değerlendirmelere dâhil edilmesini ve çevre dostu yatırımların desteklenmesini ön plana çıkarmaktadır. Diğer taraftan yeşil pazarlama uygulamaları ise çevre dostu ürün ve hizmetlere yönelik tüketici farkındalığının artırılmasını hedeflemektedir. Bu yönüyle yeşil yaklaşım, ekonomik, yönetsel ve toplumsal boyutları kapsayan bütüncül bir dönüşüm sürecini ifade etmektedir.

## Kaynakça

Aghaei, E., ve Darestani, S. A. (2024, January). A fuzzy decision support system for evaluating Lean-Green and company-specific production system. *Environmental Science and Pollution Research International*, 31(4), 5444–5456. <https://doi.org/10.1007/s11356-023-30667-6>

Azevedo, S. G., Carvalho, H., ve Machado, V. C. (2011). The influence of green practices on supply chain performance: A case study approach. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47(6), 850–871.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK). (2021). *Yeşil dönüşümün finansmanı: Fırsatlar ve zorluklar*. <https://www.bddk.org.tr/KurumHakkinda/EkGetir/18?ekId=365>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Cairns, R. D. (2004). Principles of green accounting for renewable and nonrenewable energy resources. *Energy Policy*, 32(2), 261–267. [https://doi.org/10.1016/S0301-4215\(02\)00288-4](https://doi.org/10.1016/S0301-4215(02)00288-4)

Cengiz, S. (2025). Çevre muhasebesi, çevresel sürdürülebilirlik ve ÇED raporlarının incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 32(1), 147–167.

Chan, R. Y. K. (2001). Determinants of Chinese consumers' green purchase behavior. *Psychology & Marketing*, 18(4), 389–413.

Chhatterpal, S. (2023). Green accounting: A study of concept and its criticality. *International Journal for Research*, 8(3), 234–236.

Çanakçıoğlu, M. (2023). Sürdürülebilir ekonomik kalkınma çerçevesinde yeşil büyüme ve yeşil finans. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(4), 537–554. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2023.1217>

Çoban, S., ve Sönmez, Y. (2014). Yeşil pazarlama karmasına yönelik tüketici tutumlarının demografik özelliklere göre farklılıkları. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 63–76.

Dönmez, D., ve Türkmen, İ. (2023). Girişimcilerin sürdürülebilirlik ile ilgili bilgi düzeylerinin KOBİ'lerin sürdürülebilir girişimcilik uygulamalarına etkisi. *XX. IBANESS Congress Series on Economics, Business and Management*, October 14–15, Ohrid, Kuzey Makedonya.

D'Souza, C., Taghian, M., ve Lamb, P. (2006). An empirical study on the influence of environmental labels on consumers. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(2), 162–173.

Esmeray, M., ve Tañç, Ş. G. (2009). Çevresel maliyetlerin mamullere yüklenmesinde kullanılan dağıtım anahtarlarının seçiminde analitik hiyerarşi yöntemi ve bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 241–260.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.

Ghazilla, R. A. R., Sakundarini, N., Abdul-Rashid, S. H., Ayub, N. S., Olugu, E. U., ve Musa, S. N. (2015). Drivers and barriers analysis for green manufacturing practices in Malaysian SMEs: A preliminary findings. *Procedia CIRP*, 26, 658–663. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2015.02.085>

Hervani, A. A., Helms, M. M., ve Sarkis, J. (2005). Performance measurement for green supply chain management. *Benchmarking*, 12(4), 330–352.

Huang, S. Z. (2022). Do green financing and industrial structure matter for green economic recovery? Fresh empirical insights from Vietnam. *Economic Analysis and Policy*, 75, 61–73. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2022.04.010>

Sadiku, M. N. O., Ashaolu, T. J., Adepunte, S. S., ve Musa, S. M. (2021). Green accounting: A primer. *International Journal of Scientific Advances*, 2(1), 60–62. <https://doi.org/10.51542/ijscia.v2i1.10>

Kumar, B., Kumar, L., Kumar, A., Kumari, R., Tagar, U., ve Sassanelli, C. (2023, May 17). Green finance in circular economy: A literature review. *Environment, Development and Sustainability*, 1–41. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03361-3>

Li, C., Ahmad, S. F., Ayassrah, A. Y. A. B., Irshad, M., Telba, A. A., Awwad, E. M., ve Majid, M. I. (2023). Green production and green technology for sustainability: The mediating role of waste reduction and energy use. *Heliyon*, 9(12), e22496. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22496>

Maruthi, G. D., ve Rashmi, R. (2015). Green manufacturing: Its tools and techniques that can be implemented in manufacturing sectors. *Materials Today: Proceedings*, 2, 3350–3355. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2015.07.308>

Noh, H. J. (2019). Financial strategies to accelerate green growth. In J. Sachs, T. W. Wing, N. Yoshino, ve F. Taghizadeh-Hesary (Eds.), *Handbook of Green Finance: Energy Security and Sustainable Development* (pp. 37–62). Springer Singapore & Asian Development Bank Institute.

OECD. (2011). *Towards green growth: A summary for policy makers*. Organization for Economic Co-operation and Development.

Orji, I., ve Wei, S. (2016). A detailed calculation model for costing of green manufacturing. *Industrial Management & Data Systems*.

Ottman, J. A. (2011). *The new rules of green marketing: Strategies, tools, and inspiration for sustainable branding*. Berrett-Koehler Publishers.

Özcan, H., ve Özgül, B. (2019). Yeşil pazarlama ve tüketicilerin yeşil ürün tercihlerini etkileyen faktörler. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 1–10.

Paksoy, T., Bektaş, T., ve Özceylan, E. (2011). Operational and environmental performance measures in a multi-product closed-loop supply chain. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47(4), 532–546.

Pang, R., ve Zhang, X. (2019). Achieving environmental sustainability in manufacture: A 28-year bibliometric cartography of green manufacturing research. *Journal of Cleaner Production*, 233, 84–99. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.303>

Peattie, K. (1995). *Environmental marketing management: Meeting the green challenge*. Pitman Publishing.

Peattie, K., ve Crane, A. (2005). Green marketing: Legend, myth, farce or prophesy?. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(4), 357–370.

Polonsky, M. J. (1994). An introduction to green marketing. *Electronic Green Journal*, 1(2).

Sarkis, J. (2003). A strategic decision framework for green supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 11(4), 397–409.

Serrano-García, J., Llach, J., Bikfalvi, A., ve Arbeláez-Toro, J. J. (2023, March 15). Performance effects of green production capability and technology in manufacturing firms. *Journal of Environmental Management*, 330, 117099. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.117099>

Seth, D., Rehman, M. A. A., ve Shrivastava, R. L. (2018). Green manufacturing drivers and their relationships for small and medium (SME) and large industries. *Journal of Cleaner Production*, 198, 1381–1405. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.106>

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.

Süklüm, N. (2020). Kurumsal sosyal sorumluluk, yeşil muhasebe ve yeşil denetim ilişkisine kavramsal bir bakış. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, TBMM 100. Yıl Özel Sayısı*, 151–163. <https://doi.org/10.33905/bseusbed.752576>

Şahin, O. N., ve Varol, S. (2022). Türkiye’de 1995–2018 yılları arasında çevre muhasebesine yönelik çalışmaların bibliyometrik analizi. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(2), 196–218.

Şenbayram, A. E. (2022). Sürdürülebilir kalkınma perspektifinden yeşil finans. *Social Sciences Research Journal*, 11(3), 399–409.

Tekin, E., Emikönel, S., ve Kaya, R. R. (2023). Sağlık hizmetlerinde tıbbi atıklar ile ilgili araştırmaların bibliyometrik analizi. *ASES IV International Scientific Research Conference*, May 13–14, İstanbul, Turkey.

Türkmen, İ., ve Özen, E. (2024). Does individuals' sustainability knowledge transform into sustainable behaviors? *4th International Conference on Harmony in Innovation: Navigating Global Business Landscapes through Emerging Technologies & Dynamic Management Strategies*, April 3–5, Pune, India.

Tsai, S. B., Xue, Y. Z., Huang, P. Y., Zhou, J., Li, G. D., Guo, W. F., Lau, H., ve Shang, Z.-W. (2014). Establishing a criteria system for green production. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 229(8), 1395–1406.

UNEP. (2011). *Towards a green economy: Pathways to sustainable development and poverty eradication*. United Nations Environment Programme.

UNESCAP. (2012). *Green growth, resources and resilience: Environmentally sustainability in Asia and the Pacific*. United Nations and Asian Development Bank.

University G. Goodwin. (2016). What is green manufacturing and why is it important? Goodwin University. <https://www.goodwin.edu/enews/what-is-green-manufacturing>

Wang, Y., ve Zhi, Q. (2016). The role of green finance in environmental protection: Two aspects of market mechanism and policies. *Energy Procedia*, 104, 311–316. <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2016.12.053>

Yılmaz, V., ve Kılıç, S. (2020). Türkiye’de yeşil pazarlama uygulamaları: Tüketici davranışları üzerine bir değerlendirme. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 45–60.

Yılmaz Soğuksu, Z., ve Şahin, Z. (2017). Muhasebe dersi alan öğrencilerin yeşil muhasebe konusundaki algıları ve farkındalıkları. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 110–122.

Zhang, W., ve Zhu, M. (2022, August 3). Environmental accounting system model based on artificial intelligence, blockchain and embedded sensors. *Computational Intelligence and Neuroscience*, 2022, 3803566. <https://doi.org/10.1155/2022/3803566>

Zheng, G. W., Siddik, A. B., Masukujjaman, M., ve Fatema, N. (2021). Factors affecting the sustainability performance of financial institutions in Bangladesh: The role of green finance. *Sustainability*, 13(18), 1–27. <https://doi.org/10.3390/su131810165>

Zhou, X., Tang, X., ve Zhang, R. (2020). Impact of green finance on economic development and environmental quality: A study based on provincial panel data from China. *Environmental Science and Pollution Research*, 27, 19915–19932.

Zhu, Q., Sarkis, J., ve Geng, Y. (2005). Green supply chain management in China: Pressures, practices and performance.

*International Journal of Operations & Production Management,*  
25(5), 449–468.

## BÖLÜM 4

# YÖNETİMDEN YEŞİLLİĞE: ÖRGÜTLERDE YEŞİL YAKLAŞIMLAR\*

NURCAN COŞKUN US<sup>1</sup>  
KERİME GÜLEÇ<sup>2</sup>  
SELMA DOĞANALP ÇOBAN<sup>3</sup>

### Giriş

Dünya nüfusunun her geçen gün artması, bireylerin ihtiyaç ve taleplerinin karşılanmasını giderek zorlaştırmaktadır. Sınırsız istek ve ihtiyaçlara karşın doğal kaynakların sınırlı ve giderek azalan bir yapıya sahip olması bu sorunu daha da derinleştirmektedir. Bu durum karşısında hemen hemen her sektör, mevcut kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlamak amacıyla çeşitli çözüm arayışlarına yönelmektedir. Kaynakların sürdürülebilir bir şekilde

---

\* Bu çalışma, yazarlarının da araştırmacı olarak yer aldığı, Prof. Dr. Ramazan Erdem'in yönetimini üstlendiği "Tematik Araştırma Grubu (TAG-1)" kapsamında tamamlanmıştır.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Orcid: 0000-0001-9010-0192

<sup>2</sup> Öğr. Gör., İzmir Konak Meslek Yüksekokulu/Tıbbi Hizmetler ve Teknikler Bölümü, Orcid: 0000-0001-8352-3592

<sup>3</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Orcid: 0000-0003-1113-5931

kullanılması ise öncelikle insanın içinde bulunduğu çevreyle uyumlu bir yaşam biçimini benimsemesini ve sahip olunan kaynakların gelecek nesillere aktarılmasını gerektirmektedir. Bu anlayış, çevrenin korunarak insan yaşamının sürdürülebilirliğinin sağlanmasını ve mevcut neslin yanı sıra gelecek kuşakların sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarının da gözetilmesini ifade eden sürdürülebilirlik kavramını (Black, 1996) gündeme getirmiştir. Bununla birlikte, doğa dostu yaklaşımları, ekonomik gelişmeyi, toplumsal düzeni ve insan sağlığını kapsayan daha bütüncül bir perspektif sunan yeşil kavramı da (Wang vd., 2013) literatürde önemli bir yer edinmiştir. Bu bağlamda, yeşil temelli yönetim anlayışlarının işletmeler açısından giderek daha önemli ve gerekli hale geldiği söylenebilir.

Bu gelişmeler doğrultusunda, çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasında işletmelerin ve örgütlerin rolü giderek daha fazla önem kazanmaktadır. İşletmelerin çevresel sorumluluklarını yerine getirebilmesi, yalnızca çevre dostu politikaların benimsenmesiyle değil, aynı zamanda bu politikaların örgüt yapısına, yönetim anlayışına ve çalışan davranışlarına yansıtılmasıyla mümkün olmaktadır. Bu kapsamda literatürde yeşil yönetim, yeşil örgütsel davranış, yeşil insan kaynakları yönetimi, yeşil örgüt iklimi, yeşil dönüşüm ve yeşil yenilik gibi kavramların öne çıktığı görülmektedir. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde söz konusu kavramlar literatür çerçevesinde ele alınarak açıklanmaktadır.

## **1. Yeşil Yönetim**

Yeşil yönetim, işletme bünyesinde insan kaynakları, pazarlama, muhasebe ve AR-GE gibi tüm faaliyet alanlarının çevresel hassasiyet çerçevesinde yürütüldüğü bir yönetim anlayışı olarak tanımlanmaktadır (Kurt, 2024). Bu anlayış, mevcut ihtiyaçlara yönelik kararların çevre dostu uygulamalar doğrultusunda alınmasını ve sürdürülebilirlik ilkeleri kapsamında,

gelecek nesillerin ihtiyaçlarını da gözeten çevresel sorumlulukla geleceğin planlanmasını ifade etmektedir (Çakanel vd., 2022).

Yeşil yönetim yaklaşımını benimsemek isteyen işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör, yeşil yönetimi benimsemeye iten motivasyonlar, çevresel eylemlerin stratejik perspektifi ve strateji düzeyi olmak üzere dört temel unsuru dikkate almaları gerekmektedir (Garzella ve Fiorentino, 2014). İşletmeler, genellikle ekonomik gücü artırmak, doğal kaynakların daha verimli kullanımını sağlamak, emisyonları azaltmak ve evre koruma ile temiz üretimi destekleyen teknolojilerin gelişimine katkı sunmak amacıyla yeşil yönetimi tercih etmektedirler.

Yeşil yönetim anlayışı yalnızca işletmenin kendi faaliyet alanı ile sınırlı kalmayıp, aynı zamanda tedarik zincirinden nihai tüketiciye kadar uzanan süreçte çevresel etkilerin en aza indirilmesini ve sürdürülebilirlik kültürünün teşvik edilmesini hedefleyen kurumsal bir taahhüt olarak değerlendirilmektedir (Alfred ve Adam, 2009). Bu bağlamda, işletmelerin faaliyetlerini yürütürken ve stratejik kararlar alırken çevresel faktörleri dikkate alması, “evresel yönetim” ya da “sürdürülebilir yönetim” kavramlarıyla da ifade edilen yeşil yönetim anlayışının bir yansımasıdır (Molina-Azorín vd., 2009). Bu doğrultuda yeşil yönetimin, evre dostu örgütsel faaliyetleri bünyesinde barındıran sürdürülebilir bir yönetim yaklaşımı olduğu ifade edilebilir.

## **2. Yeşil Örgütsel Davranış**

Yeşil örgütsel davranış, çalışanların doğal çevreye fayda sağlayan veya çevreye verilen zararı azaltmayı amaçlayan gönüllü eylemlerini ifade etmekte; bu kapsamda çevreye duyarlı tutumları, doğal çevrenin korunmasına yönelik faaliyetleri ve çevreye zarar vermekten kaçınmayı içermektedir (Norton vd., 2017). Çalışanların işyerinde çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine katkıda bulunarak, evre bilincine sahip olduklarını ve örgüt içindeki işbirliğini teşvik

ettiklerini gösterdikleri davranışlar olarak da tanımlanmaktadır (Paille ve Borial, 2013).

Yeşil örgütsel davranış, doğal çevrenin korunmasına yönelik davranışlar olarak, çalışanların işyerinde çevre dostu uygulamalar sergileyerek hem örgüte hem de çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlamaktadır (Erbaşı, 2019). Bu davranışlar, çalışanların çevresel sorumluluklarını iş yaşamına entegre etmeleri yoluyla kurumsal sürdürülebilirliğe katkıda bulunmaktadır (Kim vd., 2014). Ayrıca, çalışanların çevre dostu uygulamalara katılımı, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerini desteklemenin yanı sıra çevre dostu yenilikleri teşvik etmekte ve kirliliğin önlenmesine katkı sağlamaktadır (Paillé ve Boiral, 2013).

Yeşil örgütsel davranışın literatürde farklı isimlerle anıldığı gözlemlenmektedir; bunlar arasında "çevre koruma davranışı", "çevreci çalışan davranışı" ve "çevresel/çevre yanlısı davranışlar" yer almaktadır (Erbaşı, 2019). Bu davranışlar genellikle gönüllü olarak yapılır, ancak bazı durumlarda iş tanımlarına dahil edilerek zorunlu hale getirilebilir (Daily vd., 2009).

Çevresel sürdürülebilirlik açısından yeşil örgütsel davranış, çalışanların çevre bilincine sahip olmalarını ve işyerinde çevre dostu uygulamalara katılımlarını artırır. Çalışanların bu tür davranışlar sergileyerek, kaynakların korunmasına, enerji tasarrufu yapılmasına ve israfın önlenmesine katkı sağlaması örgütler için kritik öneme sahiptir (Ahsan vd., 2020). Bu davranışlar, örgütlerin kaynakları verimli kullanmalarını ve çevresel performanslarını iyileştirmelerini mümkün kılar (Paillé ve Boiral, 2013).

Farklı araştırmalar, yeşil örgütsel davranış kavramını çeşitli boyutlar çerçevesinde ele almıştır. Örneğin, Ones ve Dilchert (2012) bu kavramı sürdürülebilir çalışma, kaynakların korunması, başkalarını etkileme, inisiyatif alma ve zarar vermekten kaçınma olmak üzere beş boyutta incelemiştir. Zhang ve diğerleri (2021) ise yeşil öğrenme, bireysel uygulama, başkalarını etkileme ve örgütsel ses olmak üzere dört boyutlu bir yapı önermiştir. Bununla birlikte,

Erbaşı (2019) tarafından geliştirilen Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeği; çevresel duyarlılık, çevresel katılım, ekonomik duyarlılık, yeşil satın alma ve teknolojik duyarlılık olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır.

Yeşil örgütsel davranışı etkileyen faktörler arasında çalışanların çevreye yönelik duyarlılığı ve küresel sosyal sorumluluk bilinci ön plana çıkmaktadır. Çalışanların çevreye karşı duyarlılık düzeyi arttıkça, yeşil örgütsel davranış sergileme eğilimlerinin de arttığı görülmektedir (Yin vd., 2021). Bunun yanı sıra, örgütsel adalet, yeşil örgüt iklimi, algılanan yönetici desteği ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel faktörler de yeşil örgütsel davranışı olumlu yönde etkilemektedir (Akbaba, 2019). Ayrıca, liderlik yaklaşımları ve yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların çevre dostu davranışlarını destekleyerek bu davranışların örgüt genelinde yaygınlaşmasına katkı sağlamaktadır (Aboramadan vd., 2022).

Yeşil örgütsel davranışın örnekleri arasında geri dönüşüm kutularına atılan atıklar, çift taraflı kâğıt kullanımı, yeniden kullanılabilir bardak tercih edilmesi ve enerji tasarrufu sağlamak amacıyla ışıkların söndürülmesi yer almaktadır. Ayrıca, çevre dostu malzemelerin kullanımı, atıkların ayrıştırılması ve çevresel konularda yeni uygulamaların geliştirilmesi gibi davranışlar da yeşil örgütsel davranışın örnekleri arasındadır (Graves, 2013).

Yeşil örgütsel davranışların yaygınlaştırılması, şirketlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracaktır. Bu doğrultuda, örgütler çalışanlarına çevresel eğitimler vererek farkındalık yaratmalı, yeşil davranışları teşvik etmeli ve ödüllendirmelidir.

### **3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi**

Modern yaşamın beraberinde getirdiği örgütsel ve sektörel değişimler, iş yaşamında çalışanlar ve işverenler açısından performans ölçümü ve verimlilik kontrolü gibi analizlerin ön plana

çıkmasına neden olmuştur (Kaya vd., 2022). Ancak verimlilik değerlendirmeleri yapılırken, işletmelerin çevre ile olan ilişkisi göz ardı edilmemelidir. Bu bağlamda yeşil insan kaynakları, doğal kaynakların etkin ve verimli kullanımını destekleyen, çevresel sorumluluğu teşvik eden insan kaynakları politika ve uygulamalarını ifade etmektedir (Öncer, 2019). Bu doğrultuda, kurumların ve toplumların çevre bilincini artırmaları, çevreye zarar veren davranışları en aza indirmeleri ve çevre dostu bir çalışma ortamı oluşturmaları gerekmektedir (Bangwal ve Tiwari, 2015). Yeşil işler; atık ve çevre kirliliğinin azaltılması, ekosistemlerin korunması, örgütlerin iklim değişikliğine uyum sağlaması ve enerji kullanımının azaltılması gibi unsurlarla tanımlanmaktadır (ILO, 2013). Nitekim yeşil insan kaynakları yönetimi, kapsamı ve hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde uygulandığında, örgütsel performansın sürdürülebilir biçimde iyileştirilmesine katkı sağlamakta ve kurumlara rekabet avantajı sunmaktadır (Hosain ve Rahman, 2016).

Çevre yönetimi ve sürdürülebilirlik konularına yönelik farkındalığın artmasıyla birlikte yeşil insan kaynakları yönetimi kavramı giderek önem kazanmış yalnızca çevresel boyutlar değil, aynı zamanda çalışanların sosyal ve ekonomik refahı da dikkate alınmaya başlanmıştır (Ahmad, 2015). Yeşil insan kaynakları, çalışanların mevcut yetkinliklerini geliştirmelerini ve çevresel farkındalığı içselleştirmelerini destekleyen bir örgüt kültürü oluşturmak amacıyla stratejik uygulamalar geliştirmektedir. Bu bağlamda, yeşil insan kaynakları kapsamında yürütülen uygulamaların, çalışanların genel statüsünü ve onurunu iyileştirdiği ifade edilmektedir (Öselmiş, 2020).

İnsan kaynakları yönetimi; iş analizi ve iş tasarımı, insan kaynakları planlaması, işe alım ve seçme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans yönetimi ve değerlendirme, ücret ve ödül yönetimi ile iş sağlığı ve güvenliği gibi temel işlevleri kapsamaktadır (Bingöl, 2019; Karacan ve Erdoğan, 2011; Özerden, 2022). Bu doğrultuda, yeşil insan kaynakları yönetiminin, çevre

yönetimi hedeflerini klasik insan kaynakları yönetiminin temel bileşenleriyle bütünleştirdiği ve bu yönüyle önemli benzerlikler taşıdığı görülmektedir (Renwick vd., 2008; Alanlı, 2022).

### **3.1.Yeşil Personel Seçme ve Yerleştirme**

İşsizlik oranlarının ve rekabetin artmasıyla birlikte, insan kaynakları alanında görev yapan profesyonellerin sorumlulukları da artmıştır. Bu bağlamda gerek yönetsel gerekse diğer pozisyonlar için, işe uygun, yetkin ve örgüte değer katabilecek çalışanların seçimi kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Çekirdeklioğlu, 2019; Türkmen ve Kaya, 2021). Çalışanların “kişi-iş uyumu” sağlayabilmeleri için işin gerekliliklerine ve örgüt içi performans beklentilerine uygun hareket etmeleri, insan kaynakları yönetiminin temel değerlendirme kriterleri arasında yer almaktadır (Yavuz, 2020).

Günümüzde kurumlar, çevreci politikaları hayata geçirebilmek için çevreye duyarlı işlere ve bu doğrultuda nitelikli insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır (Arulrajah vd., 2015). Bu kapsamda, işe alınacak adayların yalnızca mesleki yetkinliklere değil, aynı zamanda yeşil strateji ve uygulamalar konusunda farkındalığa da sahip olmaları beklenmektedir. Nitekim yeşil insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin temelinde, çevresel hedeflere ulaşmayı destekleyen bir iş gücü yer almaktadır (Sarıyıldız, 2021).

Yeşil işe alım ve seçme uygulamaları, kurumların çevresel hedeflerini etkin bir şekilde gerçekleştirebilecek ve yeşil politikaların uygulanmasına katkı sağlayabilecek çalışanların örgüte kazandırılmasını amaçlamaktadır (Renwick vd., 2013). Bu doğrultuda yeşil personel seçme ve yerleştirme, çevresel başarıya ulaşma konusunda istekli ve çevreye duyarlı adayların belirlenmesi ve istihdam edilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Pham ve Paillé, 2019).

### **3.2.Yeşil Eğitim ve Gelişim**

Eğitim kavramı yalnızca bireylerle sınırlı olmayıp toplumlardı, kurumları ve hatta küresel rekabeti kapsayan önemli bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Bingöl, 2019). Bu bağlamda, kurum içerisindeki personelin çevresel duyarlılığının eğitim yoluyla artırılması, yeşil insan kaynakları yönetiminin temel faaliyetlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Yeşil eğitim ve gelişim, çalışanların çevreyi korumaya yönelik davranışlar geliştirmelerini destekleyen, çevresel farkındalığı artıran ve sürdürülebilir uygulamaların benimsenmesini hızlandıran süreçleri ifade etmektedir (Renwick vd., 2013).

Yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetleri; seminerlerin çevrimiçi platformlar aracılığıyla düzenlenerek kaynak israfının azaltılması, geri dönüşüm gibi çevresel konularda eğitimler verilmesi, çevre dostu davranışlar konusunda bilgilendirme yapılması ve çevresel duyarlılığın artırılması gibi uygulamalarla örneklendirilebilmektedir (Hosain ve Rahman, 2016; Alanlı, 2022). Bu doğrultuda, yeşil eğitim anlayışına sahip kurumların yalnızca çevreyle doğrudan ilişkili pozisyonlarda çalışan personele değil, tüm çalışanlara yönelik eğitim programları düzenlemesi gerekmektedir (Tang vd., 2018).

### **3.3.Yeşil İş Analizi ve Tasarımı**

İnsan kaynakları yönetiminde, işlerin yerine getirilmesi için gerekli becerilerin belirlenmesi ve sistematik biçimde kayıt altına alınması süreci “iş analizi” olarak tanımlanmaktadır. İş tasarımı ise belirli işlerin nasıl gerçekleştirileceğini belirleyen yöntem ve tekniklerin, örgüt içerisindeki diğer işlerle ilişkili olacak şekilde yapılandırılmasını ifade etmektedir (Bingöl, 2019).

Yeşil iş tanımları oluşturulurken, kurumun tüm birimlerinde çevrenin korunmasına yönelik görev, yetki ve sorumlulukların iş süreçlerine entegre edilmesi amaçlanmaktadır (Kesen ve Öselmiş, 2021). Bu kapsamda, yeşil iş analizi ve tasarımı; kurumun sürdürülebilirlik anlayışı doğrultusunda işlerin yeniden ele alınarak düzenlenmesini, her iş basamağında çalışanlara ekolojik koruma

bilinci çerçevesinde sorumluluklar yüklenmesini ve bu doğrultuda çevre dostu iş tanımlarının geliştirilmesini içermektedir. Söz konusu yaklaşım, kurumların çevreci uygulamalarını güçlendiren önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Çark, 2021; Acar, 2022).

### **3.4.Yeşil Performans Yönetimi**

Performans yönetimi, çalışanların kurum içindeki verimliliğini ölçmeye, eksikliklerini belirlemeye ve gelecekteki iş hedeflerini tanımlamaya yardımcı olmaktadır (Mishra, 2017). Çevre alanında sürekli gelişim gösteren yeşil performans yönetimi ise, çalışanların “çevre yönetimi” kapsamında performanslarının değerlendirildiği bir süreçtir. Bu süreçte, çevresel politikalar ve çalışan sorumlulukları kurum açısından önemli bir rol oynamaktadır (Yavuz, 2020).

Yeşil performans yönetiminde, tüm personelin çevresel olayları dikkatle gözlemlemesi ve çevre konularında sorumluluk alması gerekmektedir. Çevresel farkındalığın artırılması, karbon emisyonlarının azaltılması ve benzeri çevresel hedeflerin izlenmesi, yeşil performans göstergeleri arasında yer almaktadır (Tang vd., 2018). Ayrıca, yeşil performans yönetimi uygulamaları, çalışanlara çevresel değer kazandırmanın yanı sıra, gözlemlerin sonuçlarını şeffaf ve objektif bir şekilde değerlendirebilecekleri bilgi sistemleri sağlamaktadır (Aksu ve Doğan, 2021).

### **3.5.Yeşil Ücret Yönetimi**

Yeşil ücret yönetimi, yeşil insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Kurumların çevresel performanslarının sürdürülebilirliği büyük ölçüde yeşil ücret yönetimi uygulamalarına bağlıdır (Arulrajah vd., 2015). Yeşil ücret yönetimi, kurumun stratejik hedefleri ve ücret uygulamaları çerçevesinde, çalışanların çevresel performanslarını artırmaya yönelik ödül ve teşvik sistemlerini kapsamaktadır. Başka bir

ifadeyle, çalışanların, yöneticilerin ve ekiplerin gösterdiği çevresel başarıların maddi veya manevi olarak ödüllendirilmesini içermektedir (Renwick vd., 2013). Yapılan araştırmalar, yeşil ücret yönetimi uygulamalarının çalışanların çevresel bağlılıklarının geliştirilmesinde önemli ve yadsınamaz bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Pham vd., 2019).

Yeşil ücret yönetimi faktörünün alt kriterleri, bu yönetim yaklaşımının temel esaslarını ortaya koymaktadır (Öner, 2021):

- Çevresel konulara ilişkin yenilikçi öneriler sunan çalışanlara yönelik ödül sistemi geliştirmek,
- Çevresel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlayan çalışanlar için maddi ödül sistemi oluşturmak (ör. ücret artışı, prim),
- Çevresel hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik maddi olmayan ödüller sunmak (ör. plaket, tanıtım),
- Çevresel hedeflere ulaşmayı destekleyen takım bazlı ödül sistemleri geliştirmek.

#### **4. Yeşil Örgüt İklimi**

Örgüt iklimi, çalışanların bir örgütün iç özelliklerine dair algıları, tutumları ve davranışları doğrultusunda şekillenen, örgütü diğerlerinden ayıran nitelikleri ifade eden bir kavramdır. Çalışanlar, örgütün desteği, nezaketi, içtenliği, ödüllendirme sistemi ve çatışma yönetimi gibi unsurlar üzerinden örgüt iklimini algırlar (Yılmaz, 2020). Örgüt iklimi, bireylerin davranışlarını etkileyen bir olgu olarak, çalışanların örgütün hedeflerini benimsemesi, beklenen davranışları göstermesi ve değer yargılarını kabul etmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Öztürk ve Kılıç, 2018). Ayrıca, örgütsel çıktılar üzerinde belirleyici bir faktör olarak da önem taşır (Baş ve Arslan, 2017).

Yeşil örgüt iklimi, genel örgüt ikliminin çevresel sürdürülebilirlik ve çevre dostu uygulamalara odaklanmış boyutudur. Bu kavram, örgütün çevre politikaları ve

uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkilerini temsil eder. Yeşil örgüt iklimi, çalışanların kurumlarının resmi çevre politikalarını ne ölçüde benimsediğini ve operasyonel düzeyde örgütün çevre dostu misyon ve vizyonunu yansıtmaya düzeylerini kapsar (Kurtuluş ve Demirtaş, 2019). Bu tür bir iklime sahip işletmeler, kaynakları etkin kullanan, çevreye duyarlı ve sorumlu bir yapı sergileyerek, çevreci uygulamaları benimser ve çevre bilincini artırıcı projeleri destekler (Arslan ve Yıldırım, 2020).

Yeşil örgüt iklimi, çalışanların motivasyonunu ve çabalarını kurumsal çevreci hedeflerle uyumlu hale getirmede önemli bir araç olarak kabul edilmektedir. Bu iklimde çalışanlar, gönüllü çevreci girişimleri gerçekleştirme olasılıklarını artırmaktadır (Öztürk ve Kılıç, 2018). Araştırmalar, yeşil örgüt iklimi algısı ile çalışanların yeşil örgütsel davranışları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunduğunu göstermektedir (Çetin, 2018). Yeşil örgüt iklimi, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada kritik bir faktör olup, örgütlerin çevreye duyarlılığı tek başına yeterli değildir; çalışanların yeşil davranışlara aktif katılımı hem örgüt hem de çevre açısından önem taşımaktadır (Baş ve Arslan, 2017).

Özellikle sağlık hizmetleri ve benzeri alanlarda çevre dostu uygulamalar, sürdürülebilirlik çalışmaları ve atık yönetimi konuları, performans değerlendirme ve hukuksal çerçevede incelenmeye başlanmıştır (Kaya, 2025; Tekin vd., 2023). Bu nedenle, örgütlerin çalışanlarını çevre dostu davranışlara yönlendirecek bir örgütsel iklim oluşturması gerektiği vurgulanmaktadır. Yetkin sağlık yöneticileri, çevresel eğitim ve liderlik desteği sağlayarak, çalışanlarda çevresel sorumluluk bilincini güçlendirebilmektedir (Kurtuluş ve Demirtaş, 2019). Örgütler, hem süreçlerine çevreci uygulamaları entegre etmeli hem de eğitim faaliyetleri aracılığıyla çalışanlarda çevre bilincini geliştirmelidir (Çetin, 2018).

Yeşil örgüt ikliminin önemi ve etkileri üzerine yapılan araştırmaların yanı sıra, bu kavramı ölçmek ve değerlendirmek amacıyla çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Norton vd. (2014)

tarafından geliştirilen Yeşil Örgüt İklimi Ölçeği, bu alanda yaygın olarak kullanılan bir ölçüm aracıdır ve 5'li Likert formatında hazırlanmış olup Türk kültürüne uyarlanmış geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları da yapılmıştır. Başka bir çalışmada ise Chou'nun (2014) çalışmalarından yararlanılarak oluşturulan ve 23 ifadeden oluşan bir Yeşil Örgüt İklimi ölçeği kullanılmıştır (Chou, 2014).

Yeşil örgüt iklimi, örgütün çevreye yönelik politikaları ve bu politikalara yönelik uygulamaların çalışanlar üzerindeki etkilerini yansıtan önemli bir kavramdır. Yeşil örgüt iklimi, çalışanların çevresel davranışlarını şekillendirir ve örgütün sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynar. Örgütlerin çevre dostu uygulamaları benimsemesi, çalışanlarda çevre bilinci oluşturması ve yeşil davranışları teşvik etmesi, yeşil örgüt ikliminin başarıyla uygulanmasında anahtar faktörlerdir.

## **5. Yeşil Dönüşüm**

Yeşil dönüşüm, tüm dünya halklarını kapsayacak şekilde, şimdiki ve gelecek nesiller için yaşanabilir bir çevre oluşturmayı, sürdürülebilir ekonomik büyümeyi sağlamayı, kaynakların etkin kullanımını teşvik etmeyi ve daha adil, eşitlikçi bir dünya düzeni inşa etmeyi amaçlayan çok boyutlu bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Ulakçı, 2023). Bu dönüşüm, düşük karbonlu ve fosilsiz bir topluma kademeli ve kapsamlı bir geçiş olarak da ifade edilmektedir (Amundsen ve Hermansen, 2021). Genel olarak yeşil dönüşüm; çevresel sürdürülebilirlik, doğal kaynakların korunması, iklim değişikliğiyle mücadele ve enerji verimliliği sağlama gibi amaçları kapsayan geniş bir kavram olup, ekonominin ve toplumun doğa dostu ve sürdürülebilir bir yönde gelişimini ifade etmektedir (Ulakçı, 2023).

## **6. Yeşil Yenilik**

Yeşil yenilik, çevresel zararları azaltmayı ve ekolojik sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmayı amaçlayan yeni fikirler, ürünler, süreçler ve davranışları kapsamaktadır (Ramus, 2009). Çevresel baskıların artmasıyla birlikte, özellikle üretim sektöründe sürdürülebilir gelişmeyi sağlamak amacıyla yeşil yenilikler önemli bir strateji haline gelmiştir. Bu faaliyetler, işletmelerin çevresel etkilerini azaltmanın yanı sıra maliyetlerin düşürülmesine ve özellikle enerji ve kaynak kullanımının kontrol altına alınmasına da katkı sağlamaktadır (Ramus, 2009). Ayrıca, yeşil yenilikler, çevresel faydalar sağlarken küresel piyasalarda rekabet avantajı yaratmada da önemli bir rol oynamaktadır (Hojnik ve Ruzzier, 2016).

Temel olarak, yeşil yenilikler iki ana kategoriye ayrılmaktadır: Yeşil Ürün Yeniliği ve Yeşil Süreç Yeniliği (Hojnik ve Ruzzier, 2016).

- **Yeşil Ürün Yeniliği:** Mevcut ürün ve hizmetlerde çevreye duyarlı iyileştirmeler yapılması veya yeni çevre dostu ürünlerin geliştirilmesini kapsar. Bu tür yeniliklerde, ürün tasarımında kirliliğin en aza indirilmesi, malzeme kullanımının azaltılması ve ürünün geri dönüştürülebilirliğinin artırılması gibi çevresel faktörler dikkate alınmaktadır (Lau ve Hsu, 2016).
- **Yeşil Süreç Yeniliği:** İşletme içindeki süreçlerde çevreye verilen zararı azaltmayı veya tamamen önlemeyi amaçlayan yenilikleri ifade eder. Bu yenilikler; atıkların geri dönüşümü ve tekrar kullanımı, enerji ve su kullanımının azaltılması gibi uygulamaları içermektedir (Porter ve van der Linde, 1995).

Ramus (2009), yeşil yeniliği üç ana türde sınıflandırmaktadır:

- İşletmenin çevresel etkilerini azaltan yenilikler: Örneğin, geri dönüşüm ve yeniden kullanım süreçlerinin uygulanması.
- İşletmenin çevreyle ilgili problemlerini çözen yenilikler: Örneğin, tehlikeli bileşenlerin kullanımının azaltılması.

- Çevre açısından etkin ürün veya hizmetler geliştiren yenilikler: Örneğin, daha az kaynak ve enerji kullanan ürünlerin tasarlanması.

Sürdürülebilirlik ve yenilik faaliyetleri, birbirini tamamlayan unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Sürdürülebilirliğin sağlanması, çevresel gereksinimlere yanıt veren yeniliklerin hayata geçirilmesiyle mümkündür (Porter ve van der Linde, 1995). Bu bağlamda işletmeler, çevresel gereksinimlere cevap verebilmek için stratejik yönlerini yeniden yapılandırmalı ve çevresel sorumluluğu iç hedeflerine entegre etmelidir (Hojnik ve Ruzzier, 2016). Çevreyle ilgili düzenlemeler, teşvikler ve dış baskılar, yeşil yenilik faaliyetlerini etkileyen önemli faktörler arasında yer almakla birlikte, bazı araştırmalar, dışsal faktörlerden ziyade üst yönetimin sürdürülebilirliğe olan ilgisi ve diğer içsel faktörlerin yeşil yenilikleri hayata geçirmede daha etkili olabileceğini göstermektedir (Ramus, 2009; Hojnik ve Ruzzier, 2016).

Yeşil yenilik, işletmelerin çevresel etkilerini azaltırken sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan önemli bir stratejidir. Çevre dostu ürün ve süreç yenilikleri hem çevresel faydalar sağlamak hem de işletmelere rekabet avantajı kazandırmaktadır. Gelecekte, yeşil yenilik faaliyetlerinin daha yaygın hale gelmesi beklenmekte olup, başarılı bir uygulama için işletmelerin stratejik olarak çevresel sorumluluklarını iç hedeflerine dahil etmeleri gerekmektedir.

## **Sonuç ve Değerlendirme**

Doğa, kendisiyle barışık yaşayan kişi ve örgütleri destekleyen ve doğanın hâkim olduğu ilişkileri güvence altına alan temel bir unsurdur. Aksi durumlarda ise uzun vadede kaybedenin kişi ve örgüt olacağı kaçınılmaz bir gerçektir. Doğa dostu uygulamalar ve doğanın ön planda tutulduğu süreçler temelde “yeşil” kavramını

işaret etmektedir. Bu anlayışla hareket edilen tüm uygulama ve süreçler için yeşil kavramı şemsiye bir kavram görevi görmektedir. Bu doğrultuda, örgütlerin yönetim anlayışlarına yeşil kavramını entegre etmeleri ve odaklarına almaları yalnızca çevresel sorumluluğun yerine getirilmesini sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda geleceğe yönelik rekabet avantajı ve sürdürülebilir bir kurumsal yapı oluşturma açısından stratejik bir adım olarak değerlendirilmektedir.

## **Kaynakça**

Aboramadan, M., Hsieh, C., ve Kao, C. (2022). Green leadership and its role in organizational behavior. *Journal of Business and Management*, 8(2), 135-150.

Acar, S. (2022). Örgütlerde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi. İksad Yayınevi.

Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies And Practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1030817.

Ahsan, K., Zhang, D., ve Xie, Y. (2020). The role of green organizational behavior in sustainable practices. *Environmental Management Review*, 22(1), 89-105.

Akbaba, A. (2019). Green organizational behavior: A theoretical and empirical analysis. *Journal of Environmental Sustainability*, 15(3), 56-74.

Aksu, B. Ç., ve 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.

Alanlı, A. (2022). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kamu Bankaları Özelinde Değerlendirilmesi. *Uluslararası Ekonomi Siyaset İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 5(4), 110-124.

Alfred, A. M., ve Adam, R. F. (2009). Green management matters regardless. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 17-26.

Amundsen, Helene/Hermansen, Erland AT, “Green transformation is a boundary object: An analysis of conceptualisation of

transformation in Norwegian primary industries”, *Environment and Planning E: Nature and Space*, 2021, s. 864-885.

Arslan, M., ve Yıldırım, K. (2020). Yeşil örgüt iklimi ve çevresel sürdürülebilirlik. *Sustainability Journal*, 13(4), 112-125.

Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P. ve Nawaratne, N. N. J. (2015). Green Human Resource Management Practices: A review.

Bangwal, D. ve Tiwari, P. (2015). Green HRM—A Way to Greening the Environment. *IOSR Journal Of Business and Management*, 17(12), 45-53.

Baş, M., ve Arslan, E. (2017). Yeşil örgüt ikliminin çalışanların motivasyonu üzerine etkisi. *İşletme ve Ekonomi Dergisi*, 8(2), 56-69.

Black, J. A. (1996). *A dictionary of economics*. Oxford: Oxford University Press.

Bingöl, D. (2019). İnsan Kaynakları Yönetimi. 11. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.

Chou, S. (2014). Measuring green organizational climate: Development of a new scale. *Journal of Environmental Management*, 16(5), 100-110.

Çakanel, Z., İrmiş, A. ve Çoban Kumbalı, H. (2022). Üniversitelerde yeşil yönetim üzerine bir araştırma. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(2), 1209–1238. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.1033657>

Çark, Ö. (2021). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi: Alan Yazın İncelemesi. *Toplum 5.0’a Doğru Sürdürülebilirlik*, 253.

Çekirdekoğlu, Y. (2019). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kurumsal Sosyal Sorumluluktaki Rolü, Doktora Tezi.

Çetin, D. (2018). Yeşil örgüt ikliminin çalışan davranışları üzerindeki etkisi. *Çevre Yönetimi Dergisi*, 5(1), 80-92.

Daily, B. F., Bishop, J. W., ve Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business & Society*, 48(2), 243-257.

Erbaşı, A. (2019). Yeşil örgütsel davranış: Kuramsal bir inceleme ve ölçek geliştirme. *Journal of Business Research*, 22(1), 143-157.

Garzella, S., ve Fiorentino, R. (2014). An integrated framework to support the process of green management adoption. *Business Process Management Journal*, 20(1), 68-89  
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2013-0002>

Graves, A. (2013). Encouraging green behavior: How managers can influence eco-friendly actions. *Management Journal*, 27(3), 79-89.

Hojnik, J., ve Ruzzier, M. (2016). The influence of innovation on environmental performance: A systematic review. *Business Strategy and the Environment*, 25(8), 145-160.

Hosain, S. ve Rahman, M. D. (2016). Green Human Resource Management: A Theoretical Overview. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18.

ILO. (2013). Sustainable Development, Decent Work and Green Jobs. Address: <https://www.ilo.org> Date of Access: 28.02.2023.

Karacan, E. ve Erdoğan, Ö. N. (2011). İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (21), 102-117.

Kaya R. R., (2025). Sağlık Yönetiminde Hangi Hukuksal Konulara Odaklanılıyor? Uluslararası Araştırmalar Kapsamında Bir Değerlendirme. Lorcu, F. (Editör), *Tüm Boyutlarıyla Sağlık Yönetimi*, Vizetek Yayıncılık, Ankara.

Kaya, R. R., Özyıldız, K. H., ve Alkan, A. (2022). “Modern İş Yaşamının Korkutan Yönleri”. Erdem, R., Sezer Korucu, K. (Editör), (2022), *Modern İş Yaşamının Eleştirisi*, Nobel Yayınevi, Ankara.

Kesen, M. ve Öselmiş, M. (2021). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği (Yikyö): Türkçe’ye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(4), 1231-1256.

Kim, S., Park, Y., ve Lee, H. (2014). Green organizational citizenship behavior: Exploring the role of employees’ green behaviors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 11(7), 752-764.

Kurt, Z. (2024). Yeşil yönetim anlayışı ile ilgili çalışmaların bibliyometrik analizi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(2), 583–593. <https://doi.org/10.33206/mjss.1435771>

Kurtuluş, H., ve Demirtaş, O. (2019). Yeşil örgüt ikliminin gelişiminde liderlik ve çevre eğitiminin rolü. *Sustainability Management Review*, 10(2), 45-60.

Lau, K. H., ve Hsu, Y. H. (2016). Green product development: A competitive advantage perspective. *Sustainability*, 8(2), 122.

Mishra, P. (2017). Green human resource management: A framework for sustainable Organizational Development in an Emerging Economy. *International Journal of Organizational Analysis*.

Molina-Azorín, J. F., Claver-Cortés, E., López-Gamero, M. D., ve Tarí, J. J. (2009). Green management and financial performance: A literature review. *Management Decision*, 47(7), 1080-1100.

Norton, A., Roberts, L., ve Stewart, M. (2014). Green organizational climate scale: Development and validation. *Environmental Psychology Review*, 6(3), 25-38.

Norton, T. A., Matthews, R. A., ve Mangum, D. (2017). The relationship between environmental concerns and behavior in organizations. *Environmental Psychology Review*, 24(1), 87-105.

Oncer, A. Z. (2019). Örgütlerde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Teorik Bir İnceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 199-208.

Ones, D. S., ve Dilchert, S. (2012). Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 444-466. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01478.x>

Öner, M. (2021). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemine İlişkin Kritik Başarı Faktörlerinin Dematel Yöntemiyle Analizi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, 1-104, Doktora Tezi.

Öselmiş, M. (2020). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Literatür Taraması ve Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Özerden, S. (2022). İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Analizinin Önemi ve Örnek Bir İş Analizi Uygulaması. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Öztürk, E., ve Kılıç, M. (2018). Yeşil örgüt ikliminin örgütsel çıktılarına etkisi. *Journal of Business and Environment*, 14(1), 22-35.

Paillé, P., ve Boiral, O. (2013). Pro-environmental behavior at work: Construct validity and determinants. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 118–128.

<https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.07.014>

Pham N.T., Tuckova Z. ve Queyen Q. P. T. (2019), “Greening Human Resource Management and Employee Commitment Towards The Environment: An Interaction Model”, *Journal of Business Economics and Management*, 20 (3): 446- 465.

Pham, D. D. T. ve Paille, P. (2019). Green Recruitment and Selection: an Insight into green patterns, *International, Journal of Manpower*, Emerald Publishing Limited.

Porter, M. E., ve van der Linde, C. (1995). Green and competitive: Ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5), 120-134.

Ramus, C. A. (2009). Organizational supports for environmental citizenship behavior: A multilevel analysis. *The Academy of Management Journal*, 52(5), 1203-1223.

Renwick D., Redman T. ve Maguire S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, (15):1-14.

Renwick, D., Redman, T. ve Maguire, S. (2008). Green HRM: A Review, Process Model and Research Agenda. *University of Sheffield Management School Discussion Paper*, 1(1), 1-46.

Sarıyıldız, Y. A. (2021). Sağlık Kurumlarında Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları. *Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü Dergisi*, 3 (1): 155-159, DOI: 10.47542/sauied.900628

Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P. ve Jia, J. (2018). Green Human Resource Management Practices: Scale Development and Validity, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55.

Tekin, E. ve Doğan, A. (2022). Küresel Sistemde Yeşil Yönetim. *Gazi Kitapevi*.

Tekin, E., Emikönel, S., ve Kaya, R. R. (2023). Sağlık Hizmetlerinde Tıbbi Atıklar ile İlgili Araştırmaların Bibliyometrik Analizi. Presented At The Ases Iv. International Scientific Research Conference May 13-14, 2023, Istanbul, Turkey, İstanbul.

Türkmen, İ. ve Kaya, R. R. (2021). “Yönetimsel Yetkinlik Eksikliği Olarak Yönetim Hastalıkları ve Sendromları”. Erdem, R., Yelsiz, M. (Editör), *Yönetim Hastalıkları*, Siyasal Yayınevi, Ankara.

Ulakçı, K. (2023). *Türkiye’deki Reel Sektörün Yeşil Dönüşümü* (Tez No. 845220) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.

Wang, Y., Chen, Y., ve Benitez-Amado, J. (2013). How information technology influences environmental performance: Empirical evidence from China. *International Journal of Information Management*, 33(5), 817–826. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.05.008>

Yavuz, N (2020). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yeşil İş Yetkinliklerinin İçerik Analizi Yöntemi ile Değerlendirilmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi, Journal of Business Research-Turk*, 12(3): 2669-2681, <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.1000>.

Yılmaz, H. (2020). Örgüt iklimi ve çalışan davranışları. *Human Resource Management Journal*, 9(2), 10-15.

Yin, J., Ma, Z., Yu, H., Jia, M., ve Liao, Y. (2021). Transformational leadership and employee green behavior: The mediating role of environmental passion and the moderating role of environmental knowledge. *Journal of Cleaner Production*, 282, 124–136. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124136>

Zhang, X., Wang, X., ve Liu, X. (2021). Exploring green organizational behavior: Dimensions and impacts. *Sustainability Studies*, 13(8), 34-52.

## BÖLÜM 5

# DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİNDE ÖRGÜTLERDE YENİLİKÇİLİK VE ADAPTASYON DİNAMİKLERİ

LEYLA ŞENOL<sup>1</sup>

### Giriş

Dijital çağ, teknolojik gelişmelerin örgütleri ve iş modellerini hızla dönüştürdüğü, rekabet koşullarının sürekli değiştiği ve yenilikçiliğin başarı için temel bir unsur hâline geldiği bir dönemi temsil etmektedir. Yapay zekâ (YZ), büyük veri, bulut bilişim, nesnelerin interneti (Nİ) ve platform ekonomileri gibi teknolojik ilerlemeler, yalnızca iş süreçlerini değil; aynı zamanda örgütlerin kültürünü, yapısını ve stratejik yönetim anlayışını da dönüştürmektedir (Bharadwaj vd., 2013). Bu bağlamda örgütler, bir yandan teknolojik yenilikleri benimsemek, diğer yandan hızla değişen çevresel koşullara uyum sağlamak durumundadır.

Dijital dönüşüm, yalnızca bir teknoloji yatırımı olarak değil, aynı zamanda stratejik bir değişim süreci olarak değerlendirilmektedir. Bu süreç; örgütlerin yenilikçilik kapasitelerini artırmayı, iş modellerini yeniden tasarlamayı, çalışan

---

<sup>1</sup> Doç.Dr., Kocaeli Üniversitesi, Ali Rıza Veziroğlu MYO, Orcid: 0000-0002-5780-9690

deneyimini geliştirmeyi ve dijital ekosistemlerde rekabet avantajı elde etmeyi amaçlayan kapsamlı bir dönüşümü içermektedir (Westerman vd., 2014). Bununla birlikte dijital dönüşüm süreci karmaşık ve çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Teknolojik altyapı, örgüt kültürü, liderlik anlayışı, değişim yönetimi ve yetenek yönetimi gibi çeşitli unsurlar, bu sürecin başarısını belirleyen temel faktörler arasında yer almaktadır.

Bu bölümde, dijital dönüşüm çağında örgütlerin yenilikçilik ve adaptasyon süreçlerinin kapsamlı biçimde ele alınması amaçlanmaktadır. Bölüm; dijitalleşmenin yönetim teorileri üzerindeki etkisiyle başlayarak örgütsel yenilikçilik, dijital teknolojilerin dnüşürücü rolü, adaptasyon stratejileri, insan kaynakları yönetiminde yenilikçilik, dijital kültür ve değişime direnç, dijital ekosistemlerde rekabet ve inovasyon ile dijital dönüşüm sürecinde karşılaşılan zorluklar ve başarı faktörleri gibi başlıkları kapsamaktadır. Bu çerçevede ele alınan temel sorular şunlardır: Dijital dönüşüm, örgütlerin yönetim ve organizasyon modellerini nasıl dnüşürmektedir? Dijital ağda yenilikçilik hangi boyutlarda ortaya çıkmakta ve örgütler hangi stratejiler aracılığıyla adaptasyon sağlamaktadır? İnsan kaynakları uygulamaları, örgüt kültürü ve liderlik yaklaşımları dijital dönüşüm sürecini nasıl şekillendirmektedir? Dijital ekosistemler ve platform ekonomileri, örgütlerin rekabet ve yenilikçilik stratejilerini nasıl etkilemektedir? Dijital dönüşüm sürecinde karşılaşılan temel engeller nelerdir ve bu engellerin aşılmasında hangi başarı faktörleri öne çıkmaktadır?

Bu sorulara yanıt aranırken, bölümde hem teorik çerçeve hem de güncel örnekler dikkate alınarak dijital dönüşüm sürecinde örgütsel yenilikçilik ve adaptasyonun önemli boyutlarının ortaya konulması hedeflenmektedir.

## **1. DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ**

Dijital dönüşüm, örgütlerin süreçlerini, iş modellerini ve değer yaratma biçimlerini dijital teknolojilerin sunduğu imkânlar doğrultusunda yeniden yapılandırmasını ifade eder. Dijital dönüşüm yalnızca teknolojik bir yenileme süreci değil, aynı zamanda örgüt kültürü, strateji ve liderlik anlayışının köklü biçimde değiştiği bütüncül bir dönüşümdür (Westerman, et al., 2014). Bu bağlamda dijital dönüşüm, dijital teknolojilerin operasyonel verimliliği artırmanın ötesinde, örgütsel yapıyı, çalışan rollerini ve stratejik yönelimleri yeniden şekillendiren bir paradigma değişimi olarak kabul edilmektedir. Günümüzde büyük veri, Nİ, YZ ve bulut teknolojileri gibi dijital araçlar örgütler için rekabet avantajı yaratmanın temel bileşenleri hâline gelmiştir (Porter & Heppelmann, 2014). Dijital dönüşümün kavramsal çerçevesi, örgütlerin yalnızca teknolojiyi benimsemesini değil; aynı zamanda çevik bir yönetim anlayışı geliştirmesini, müşteri odaklılık ilkesini güçlendirmesini ve veri temelli karar alma, sürekli öğrenme ile yenilikçi örgüt kültürünü kurumsallaştırmasını gerektirmektedir. Dijital dönüşüm, örgütlerin süreçlerini, iş modellerini ve değer yaratma biçimlerini dijital teknolojilerin sunduğu olanaklar doğrultusunda yeniden yapılandırmasını ifade etmektedir. Bu dönüşüm, yalnızca teknolojik bir yenilenme süreci değil; aynı zamanda örgüt kültürü, strateji ve liderlik anlayışında köklü değişimleri içeren bütüncül bir dönüşüm olarak değerlendirilmektedir (Westerman et al., 2014). Bu çerçevede dijital dönüşüm, dijital teknolojilerin operasyonel verimliliği artırmasının ötesinde, örgütsel yapıyı, çalışan rollerini ve stratejik yönelimleri yeniden şekillendiren bir paradigma değişimi niteliği taşımaktadır.

## **Dijitalleşmenin Yönetim Kuramları Üzerindeki Etkisi**

Dijitalleşme, modern yönetim kuramlarının temel varsayımlarının yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir. Geleneksel bürokratik yapılara dayanan yönetim anlayışları, dijital teknolojilerin beraberinde getirdiği hız, esneklik ve veri temelli karar alma gereksinimleri karşısında çoğu zaman yetersiz kalabilmektedir (Zuboff, 1988). Dijitalleşmenin etkisiyle klasik yönetim kuramlarında önemli bir dönüşüm yaşanmış; örgütlerin daha esnek,

yatay ve öğrenmeye açık yapılar geliştirmesi bir gereklilik hâline gelmiştir.

Dijital teknolojiler, karar alma süreçlerinin merkezî yapılardan uzaklaşarak daha dağıtık ve veri odaklı bir yapıya evrilmesine olanak sağlamaktadır (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Bu dönüşüm, yöneticilerin rollerinin de yeniden tanımlanmasına yol açmış; kontrol odaklı liderlik anlayışı yerine koçluk, kolaylaştırıcılık ve teknoloji entegrasyonunu yönetme yetkinlikleri ön plana çıkmıştır. Dolayısıyla dijitalleşme, yönetim teorilerinin temel boyutlarını dönüştürmekte ve örgütleri daha uyarlanabilir yönetim modellerini benimsemeye yönlendirmektedir.

## **Geleneksel ve Dijital Organizasyon Modellerinin Karşılaştırılması**

Geleneksel organizasyon modelleri genellikle hiyerarşik, katı sınırlarla tanımlanmış ve süreç odaklı yapılardan oluşurken, dijital organizasyonlar esnek, ağ temelli ve yenilik kapasitesi yüksek sistemler olarak tanımlanmaktadır (Daft, 2016). Geleneksel yapılarda bilgi akışı çoğunlukla dikey ve sınırlı bir nitelik taşırken, dijital organizasyonlarda bilgi yatay, hızlı ve gerçek zamanlı biçimde dolaşıma girmektedir. Dijital organizasyonlar, süreç otomasyonu, veri analitiği ve dijital iletişim araçlarının sağladığı olanaklar sayesinde hem iç hem de dış çevredeki değişimlere daha hızlı tepki verebilmektedir. Bu yapı, çevik organizasyon modelleriyle uyumlu olup sürekli öğrenmeyi ve inovasyonu desteklemektedir (Schein, 2010). Buna karşılık geleneksel organizasyonlar, çoğu zaman değişime daha dirençli bir yapı sergilemekte ve karar alma süreçlerinin görece yavaş işlemesi nedeniyle rekabet avantajını sürdürmekte zorlanabilmektedir.

Sonuç olarak dijital organizasyon modelleri, dinamik ve hızlı değişen çevre koşullarına daha uygun bir yapı sunarken; geleneksel modeller daha istikrarlı ancak değişime daha kapalı örgütsel

özellikler göstermektedir. Dijital dönüşüm sürecindeki örgütlerin başarılı olabilmesi için bu farklılıkları analiz ederek uygun dönüşüm stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir.

## **2. ORGANİZASYONEL YENİLİKÇİLİK: TANIM, BOYUTLAR VE GÜNCEL YAKLAŞIMLAR**

Organizasyonel yenilikçilik, örgütlerin rekabet avantajı elde etmek ve değişen çevresel koşullara uyum sağlamak amacıyla yeni fikirler, yöntemler, süreçler veya ürünler geliştirme ve bunları uygulamaya aktarma kapasitesini ifade etmektedir. Organisation for Economic Co-operation and Development tarafından yayımlanan Oslo Kılavuzu'na göre yenilikçilik; örgütün iç ve dış çevresinde değer yaratan yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürün, süreç, pazarlama yöntemi ya da örgütsel uygulamaları kapsamaktadır (OECD, 2018). Bu çerçevede organizasyonel yenilikçilik, yalnızca yaratıcı fikirlerin üretilmesini değil, aynı zamanda bu fikirlerin sistematik biçimde uygulamaya dönüştürülmesini sağlayan kurumsal bir kapasiteyi ifade etmektedir.

Güncel literatür, yenilikçiliğin örgüt kültürü, liderlik tarzı, stratejik yönelim ve çalışan davranışlarıyla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Damanpour, 1991). Yenilikçilik düzeyi yüksek örgütler; risk almayı teşvik eden, bilgi paylaşımını destekleyen ve öğrenme odaklı bir örgütsel yapı geliştirmektedir. Özellikle dijital dönüşüm sürecinde yenilikçilik, yalnızca teknoloji kullanımına indirgenmemekte; örgütün stratejik esnekliği ve proaktif uyum yeteneğiyle birlikte ele alınmaktadır.

### **Ürün, Süreç ve İş Modeli Yenilikçiliği**

Yenilikçilik, işletmelerin değişen pazar koşulları ve rekabet dinamiklerine uyum sağlayarak varlıklarını sürdürebilmeleri amacıyla, uygulamaya aktarılabilir ve ekonomik değer taşıyan yeni fikirler ve farklılıklar üretme kapasitesini ifade etmektedir (Zerenler & Karakuş, 2018). Bu kapsamda yenilikçilik; yeni ürünlerin geliştirilmesi, üretim yöntemlerinin iyileştirilmesi, yönetim

tekniklerinin yenilenmesi ve yeni iş süreçlerinin tasarlanması gibi ticari açıdan anlamlı dönüşümleri içeren çok boyutlu bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Drucker, 1998; Drucker, 2001; Higgins, 1996).

Yenilikçilik literatürde genellikle üç temel boyutta ele alınmaktadır: ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği ve iş modeli yenilikçiliği.

### **Ürün Yenilikçiliği**

Ürün yenilikleri, süreç yeniliklerine kıyasla daha görünür ve paydaşlar tarafından daha kolay algılanabilir nitelikte olduğundan, yöneticiler bu tür yeniliklerin pazarda rekabet avantajı sağlamada daha etkili olacağını değerlendirmektedir. Bu algı, işletmelerin stratejik önceliklerinde ürün yeniliklerine daha fazla ağırlık vermelerine ve söz konusu yenilikleri uygulamaya geçirme eğilimlerinin artmasına yol açmaktadır. Öte yandan süreç yeniliklerinin fikrî mülkiyet araçlarıyla korunması çoğu zaman sınırlı kalırken, patent mekanizmaları ürün yeniliklerinin korunmasında görece daha etkili bir çerçeve sunmaktadır (Zerenler & Karakuş, 2018: 308).

Ürün yenilikçiliği, pazara sunulan mal veya hizmetlerin yeni özellikler kazanması ya da tamamen yeni ürünlerin geliştirilmesiyle ilişkilidir. Bu tür yenilikler, özellikle teknoloji yoğun sektörlerde örgütlerin rekabet avantajı elde etmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Tidd & Bessant, 2018). Dijital teknolojilerdeki gelişmeler, ürün yenilikçiliğinin hızını ve kapsamını önemli ölçüde artırmıştır.

### **Süreç Yenilikçiliği**

Süreç yeniliği, işletmenin ürün ve hizmet üretiminde değer yaratma kapasitesini artırmaya yönelik iyileştirme ve dönüşümleri ifade etmektedir. Bu bağlamda süreç yeniliği; üretim tekniklerinde, hizmet geliştirme yaklaşımlarında ve hizmet sunum biçimlerinde uygulanan yeni ya da önemli ölçüde değiştirilmiş yöntemleri

kapsamaktadır (Zerenler & Karakuş, 2018: 309). Ayrıca satın alma, muhasebe ve bakım-onarım gibi destekleyici faaliyetlerde kullanılan yeni yazılım, donanım ve teknik uygulamalar da süreç yeniliğinin bir parçası olarak değerlendirilmektedir.

Organisation for Economic Co-operation and Development tarafından yayımlanan Oslo Kılavuzu'na göre bu tür yenilikler, örgütsel verimliliği artıran sistematik dönüşümleri içermektedir (OECD, 2005: 131). Süreç yenilikçiliği; ürün veya hizmet üretim süreçlerinde verimliliği, kaliteyi ve esnekliği artırmaya yönelik uygulamaları kapsamaktadır. Otomasyon, veri analitiği, makine öğrenmesi temelli sistemler ve yeni üretim metodolojileri süreç yenilikçiliğinin temel bileşenleri hâline gelmiştir (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001). Bu tür yenilikler çoğu zaman maliyet avantajı sağlamak ve örgütsel performansı doğrudan etkilemektedir.

### **İş Modeli Yenilikçiliği**

İş modeli yenilikçiliği, örgütün değer yaratma, değer sunma ve değer yakalama biçimlerinin yeniden tasarlanmasını içermektedir. Dijital platformlar, abonelik temelli modeller ve veri odaklı gelir yapıları gibi yeni iş modeli türleri giderek yaygınlaşmaktadır (Teece, 2010). Bu yenilikçilik türü, özellikle dijital ekonomide sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada kritik bir öneme sahiptir.

İş modeli yenilikçiliğiyle yakından ilişkili bir diğer kavram açık inovasyondur. Açık inovasyon, örgütlerin yenilik faaliyetlerini yalnızca iç kaynaklarla değil, aynı zamanda müşteriler, tedarikçiler, üniversiteler ve girişimciler gibi dış paydaşlarla iş birliği içinde yürütmesini ifade etmektedir. Henry Chesbrough tarafından geliştirilen bu yaklaşım, kapalı inovasyon modellerine kıyasla daha hızlı ve maliyet etkin yenilik üretimini mümkün kılmaktadır (Chesbrough, 2003). Açık inovasyonun temelinde bilgi paylaşımı, ağ oluşturma ve dışsal bilgi akışlarının etkin kullanımı yer almaktadır. Dijital platformlar, veri paylaşım ekosistemleri ve

küresel inovasyon ağıları, açık inovasyonun yaygınlaşmasını önemli ölçüde desteklemektedir. Özellikle teknoloji odaklı şirketler, inovasyon süreçlerini hızlandırmak amacıyla açık inovasyon stratejilerini aktif biçimde kullanmaktadır.

## **Kurumsal Girişimcilik**

Corporate entrepreneurship kavramı, Türkçede “kurumsal girişimcilik” olarak karşılık bulmakta olup uluslararası literatürde, ölçek ayırımı gözetilmeksizin örgüt düzeyinde gerçekleştirilen işletme temelli girişimcilik faaliyetlerini ifade etmek amacıyla yaygın biçimde kullanılmaktadır (Şanal, 2025). Kurumsal girişimci ve kurumsal girişimcilik kavramlarına ilişkin yazın incelendiğinde, araştırmaların üç temel yaklaşım etrafında toplandığı görülmektedir (Antoncic & Hisrich, 2003: 7).

İlk yaklaşım, mevcut bir işletme içinde yenilikçi fikirleri geliştiren ve uygulayan bireyler olarak kurumsal girişimcilere odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, söz konusu bireylerin özelliklerini inceleyerek bağımsız girişimcilerle benzer nitelikler taşıdıklarını ileri sürmektedir (Pinchot, 1985; Bordeaux, 1987; Luchsinger & Bagby, 1987; McKinney, 1989). İkinci yaklaşım, kurumsal girişimcilik sürecini ve bu sürecin ortaya çıkmasını mümkün kılan örgütsel koşulları ele almakta; yenilik üretimini destekleyen özgürlük, özerklik ve destekleyici örgütsel yapıların önemini vurgulamaktadır (Covin & Slevin, 1991). Üçüncü yaklaşım ise kurumsal girişimciliği, çalışanların girişimci davranışlarını teşvik eden ve yeni iş alanları yaratarak örgüte rekabet üstünlüğü kazandırmayı amaçlayan yönetimsel bir strateji olarak değerlendirmektedir (Burgelman, 1983; Guth & Ginsberg, 1990).

Kurumsal girişimcilik, örgütlerin kendi bünyelerinde girişimci davranışları teşvik ederek inovasyon yapma, risk alma ve yeni iş fırsatları yaratma kapasitelerini artırmalarını ifade etmektedir (Kuratko, 2017). Bu kavram, yalnızca yeni ürün ve hizmetlerin

geliştirilmesini değil, aynı zamanda örgüt içinde girişimci bir kültürün oluşmasını da desteklemektedir. Örgütlerde kurumsal girişimciliği güçlendiren unsurlar arasında özerklik, yaratıcı düşünmeyi teşvik eden liderlik anlayışı, yenilikçi bir çalışma iklimi ve hızlı karar alma mekanizmaları yer almaktadır.

Dijitalleşmenin etkisiyle kurumsal girişimcilik daha da önem kazanmış; birçok örgüt, inovasyon birimleri, inkübasyon merkezleri ve hızlandırma programları oluşturarak bu alanı kurumsal stratejilerinin ayrılmaz bir parçası hâline getirmiştir.

### **3. DİJİTAL TEKNOLOJİLERİN YENİLİKÇİLİK ÜZERİNDEKİ DÖNÜŞTÜRÜCÜ ETKİSİ**

Dijitalleşmenin etkisiyle günümüzde teknolojik yenilikler ve dijital uygulamalar, yönetim süreçlerinin ayrılmaz bir parçası hâline gelmiştir. Bu dönüşüm, geleneksel yönetim anlayışlarının yeniden yapılandırılmasına zemin hazırlayarak daha hızlı, etkin ve verimlilik odaklı yönetim yaklaşımlarının gelişmesini mümkün kılmaktadır. Dijitalleşme, yalnızca teknolojik araçların kullanımını ifade etmekle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda örgüt yapılarının, stratejik karar alma mekanizmalarının ve liderlik anlayışlarının yeniden tanımlanmasını da beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda dijitalleşme, örgütsel dönüşümün temel dinamiklerinden biri olarak kurumların daha esnek, çevik ve değişime uyum sağlayabilen yapılara evrilmesine katkı sağlamaktadır (Özkanan, 2025).

Dijital teknolojilerdeki hızlı gelişim, örgütlerin yenilikçilik kapasitesini köklü biçimde dönüştürmüş; yenilik süreçlerinin hem hızını hem de kapsamını genişletmiştir. YZ, büyük veri, bulut bilişim, Nİ ve otomasyon sistemleri gibi teknolojiler; örgütlerin stratejik karar alma, yeni ürün geliştirme, süreç tasarımı ve iş modellerini yeniden yapılandırma süreçlerinde önemli değişimlere yol açmıştır (Bharadwaj vd., 2013). Dijital teknolojilerin yenilikçilik üzerindeki etkisi, yalnızca teknoloji temelli bir dönüşümle sınırlı olmayıp aynı zamanda kültürel, yapısal ve stratejik bir dönüşüm niteliği taşımaktadır.

Günümüz örgütlerinde yenilikçilik, yalnızca Ar-Ge birimlerinin sorumluluğu olmaktan çıkmış ve tüm örgüte yayılan bütüncül bir faaliyet hâline gelmiştir. Dijital teknolojiler sayesinde örgütler, müşteri verilerini daha etkin biçimde analiz edebilmekte, pazar eğilimlerini öngörebilmekte ve daha hızlı prototip geliştirebilmektedir (Nambisan vd., 2017). Bu gelişmeler, yenilik döngüsünü hızlandırmakta ve örgütlerin daha çevik, esnek ve öğrenen sistemlere dönüşmesini desteklemektedir.

## **Yapay Zekâ, Büyük Veri ve Bulut Teknolojilerinin Rolü**

YZ, büyük veri ve bulut bilişim gibi teknolojilerin etkisiyle dijital dönüşüm kavramı, dijital teknolojilerin benimsenmesini ve geleneksel, dijital olmayan süreçlerin dijital uygulamalar aracılığıyla yeniden yapılandırılmasını ifade etmek amacıyla yaygın biçimde kullanılmaktadır. Bu dönüşüm, örgüt genelinde kapsamlı değişimlere yol açarak yeni iş modellerinin ortaya çıkmasını teşvik etmektedir. İlk dönem çalışmalarda dijital dönüşüm, daha çok bilgi sistemleri literatürü çerçevesinde ele alınmış ve örgütlerdeki operasyonel süreçlerin iyileştirilmesi gibi teknolojik boyutlara odaklanılmıştır (Vial, 2019).

Ancak son yıllarda kavram, stratejik, yönetsel ve örgütsel etkilerine dikkat çeken yönetim araştırmacılarının (Hanelt vd., 2021) ve farklı disiplinlerden akademisyenlerin (Verhoef vd., 2021) artan ilgisiyle daha geniş bir perspektiften incelenmektedir. YZ, büyük veri analitiği ve bulut bilişim teknolojileri ise dijital yenilikçiliğin temel itici güçleri arasında yer almaktadır.

## **Yapay Zekâ**

Dijital dönüşüm kapsamında gelişen teknolojilerin (büyük veri, YZ, bulut bilişim, artırılmış gerçeklik ve Nİ gibi) yenilik süreçlerine entegre edilmesi, örgüt içindeki bilgi akışını hızlandırmakta ve karar alma mekanizmalarını daha veri temelli bir yapıya dönüştürmektedir. Bu entegrasyon aynı zamanda müşteri

odaklı, esnek ve iş birliğini teşvik eden süreçlerin tasarlanmasını ve uygulanmasını kolaylaştırmaktadır (Frank vd., 2019).

Bu bağlamda YZ, örgütlerin karar alma süreçlerini kısmen otomatikleştirmesine, veriye dayalı stratejiler geliştirmesine ve insan kaynaklı hataları azaltmasına olanak tanımaktadır. YZ destekli sistemler, müşteri davranışlarının analizinden üretim hatalarının öngörülmesine kadar geniş bir alanda yenilik süreçlerini desteklemektedir. Ayrıca YZ, yeni ürün ve hizmet tasarımında yaratıcı çözümler üreterek inovasyonun niteliğini ve etkinliğini artırmaktadır.

## **Büyük Veri**

Büyük veri analitiği, örgütlerin hem iç hem de dış kaynaklardan elde ettiği yüksek hacimli verileri analiz etmesine olanak sağlayarak yenilik fırsatlarının daha isabetli biçimde belirlenmesine katkıda bulunmaktadır. Büyük veri uygulamaları; müşteri segmentasyonu, operasyonel optimizasyon, risk analizi ve stratejik öngörü gibi alanlarda örgütlere önemli avantajlar sunmaktadır (Chen vd., 2012). Bu gelişmeler, yenilikçilik süreçlerinin daha bilinçli, sistematik ve öngörüye dayalı biçimde yürütülmesini mümkün kılmaktadır.

## **Bulut Teknolojileri**

Bulut bilişim, ölçeklenebilir, maliyet etkin ve esnek bir altyapı sağlayarak yenilikçilik faaliyetlerini kolaylaştırmaktadır. Bulut tabanlı sistemler, örgütlerin Ar-Ge süreçlerini daha hızlı yürütmesine, farklı coğrafi konumlarda bulunan ekipler arasında iş birliğini güçlendirmesine ve inovasyon süreçlerinin tüm aşamalarını dijital ortamda bütünleşik biçimde yönetmesine olanak tanımaktadır (Marston vd., 2011). Ayrıca bulut teknolojileri, veri güvenliği ve sistem sürekliliği açısından sağlam bir altyapı sunarak yenilik süreçlerini destekleyen önemli bir temel oluşturmaktadır.

## **Otomasyon ve Akıllı Sistemlerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Yansımaları**

Küreselleşme, bilgi devrimi ve bilgi teknolojilerindeki ilerlemelerle hız kazanan teknolojik rekabet ortamında, işletmelerin güncel teknolojik yetkinlikleri benimseme ve bunları örgütsel yapılarına entegre etme sorumluluğu giderek artmaktadır (Demirel, 2022). Bu bağlamda işletmeler, hızlı dönüşüm dinamiklerine uyum sağlayabilmek amacıyla modern yönetim yaklaşımlarını benimseyerek rekabetçi konumlarını korumaya yönelik çaba göstermektedir (Dawood ve Alkshali, 2022: 1396).

Öte yandan akıllı fabrikalar; makine, süreç, insan ve kaynakların gerçek zamanlı ve bütünlük biçimde iletişim kurduğu merkeziyetsiz üretim yapıları sunarak işletmelerin teknolojik değişimlere uyum sağlama kapasitesini güçlendiren önemli bir altyapı oluşturmaktadır (Jerman vd., 2020). Otomasyon teknolojileri ve akıllı sistemler de örgüt yapılarının işleyiş biçimini önemli ölçüde dönüştürmektedir. Robotik süreç otomasyonu, Nİ tabanlı akıllı sistemler, siber-fiziksel üretim sistemleri ve makine öğrenmesine dayalı yönetim araçları, iş süreçlerinin verimliliğini artırmakta ve örgütlerin daha esnek yapılara evrilmesini sağlamaktadır (Schwab, 2016).

### **Örgütsel Yapıdaki Değişim**

İlgi odaklı yapıları, internet tabanlı bağlantısallıkları ve yeni örgütsel biçim ve uygulamalara dinamik biçimde uyum sağlama kapasiteleriyle öne çıkan bu kuruluşlar, yalnızca öğrenme süreçlerinde değil, aynı zamanda yenilik üretme yetkinliklerinde de yüksek bir çeviklik sergileyerek dijital çağın sunduğu fırsatları etkin biçimde değerlendirmektedir (Demirel, 2022). Akıllı organizasyon kavramı ise yalnızca dijital bir altyapı kurma ve işletme ya da diğer kuruluşlarla sanal iş birlikleri geliştirme becerisiyle sınırlı değildir; esnek, bütünlük ve sürekli gelişimi destekleyen kapsamlı bir örgütsel yapılanmayı ifade etmektedir (Filos, 2006).

Akıllı sistemlerin yaygınlaşmasıyla birlikte örgütler, geleneksel hiyerarşik yapılardan daha yatay, ağ temelli ve esnek yapılara yönelmektedir. Bu dönüşüm; karar alma süreçlerinin hızlanmasına, çalışan rollerinin yeniden tanımlanmasına ve bilgi akışının daha şeffaf hâle gelmesine olanak tanımaktadır (Autio vd., 2021).

## **İş Gücünün Dönüşümü**

Dijital dönüşümün geleceğin meslekleri ve iş gücü üzerindeki etkisini kapsamlı bir bakış açısıyla ele alan Hecklau ve çalışma arkadaşları (2016), yaptıkları ayrıntılı literatür incelemesi sonucunda geleceğin çalışanlarının karşılaşacağı güçlükleri ekonomik, sosyal, teknik, çevresel ile politik ve yasal olmak üzere beş ana kategoride toplamıştır. Araştırmacılar, bu zorlukların üstesinden gelinebilmesi için çalışanlarda bulunması gereken yetkinlikleri teknik, metodolojik, sosyal ve bireysel beceriler olarak sınıflandırmıştır (Çark, 2020).

Bu çerçevede teknik beceriler; süreç yönetimi, medya okuryazarlığı, kodlama ve bilgi teknolojileri güvenliğini kapsamaktadır. Metodolojik beceriler ise yaratıcılık, girişimci düşünme, problem ve çatışma çözme, karar verme, analitik düşünme ve araştırma yapabilme yetilerini içermektedir. Sosyal beceriler; kültürlerarası etkileşim, dil ve iletişim yeteneği, ekip çalışması, bilgi aktarımı ve liderlik gibi unsurları kapsarken; bireysel beceriler esneklik, hoşgörü, öğrenme isteği, baskı altında çalışabilme ve değişime uyum sağlama yetkinliklerinden oluşmaktadır (Filizöz ve Orhan, 2018).

Otomasyon, rutin işlerin önemli bir bölümünü devralarak çalışanların daha yaratıcı, analitik ve stratejik görevlerde yer almasını teşvik etmektedir. Bu değişim, örgütlerin yetkinlik profillerini yeniden şekillendirmesine ve sürekli öğrenmeyi destekleyen bir örgüt kültürü geliştirmesine yol açmaktadır.

## **Süreç ve Maliyet Avantajı**

İş süreçlerinde yaşanan dönüşüm ve buna paralel olarak değişen iş yapma biçimleri, çalışanlardan beklenen yetkinliklerin niteliğini doğrudan etkilemektedir. Bu doğrultuda sektörlerin iş gücünden talep ettiği bilgi ve beceriler zaman içinde farklılaşmaktadır (Çark, 2020). Geçmişte mekanik üretim sistemlerinde ağırlıklı olarak fiziksel güce duyulan ihtiyaç, bant üretimle birlikte teknik becerilere yönelmiş; bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ise çalışanlar için teknolojik yetkinlikleri ön plana çıkarmıştır (Doğru ve Meçik, 2018).

Otomasyon sistemleri hata oranlarını azaltmakta, üretim hızını artırmakta ve operasyonel maliyetleri düşürmektedir. Bu avantajlar, yenilikçilik kapasitesini doğrudan artırmakta ve örgütleri rekabet avantajı elde etmede bir adım öne taşımaktadır (Bessen, 2019).

## **4. DİJİTAL ÇAĞDA ADAPTASYON STRATEJİLERİ**

Dijital ve çağdaş teknolojilerin gelişimiyle birlikte uzaktan çalışma, çalışma yaşamında giderek yaygınlaşan yeni çalışma biçimlerinden biri hâline gelmiştir (Akar & Meçik, 2021). Dijital çağda öne çıkan esnek çalışma düzenlerinden biri olan uzaktan/evden çalışma, önceki kuşaklara kıyasla çalışanlar tarafından daha çok kişisel motivasyonu artırma, iş-yaşam dengesini sağlama ve işe gidiş gelişte harcanan zamandan tasarruf etme gibi gerekçelerle tercih edilmektedir. Buna karşılık işletme sahipleri ve yöneticiler açısından bu çalışma modeli; işyeri giderlerini azaltma, finansal verimlilik sağlama, enerji tüketimini düşürme ve çalışanların örgüte olan bağlılığını güçlendirme gibi nedenlerle cazip bir uygulama olarak değerlendirilmektedir (Göktepe, 2020: 634; Kıcı, 2019: 178).

Bu süreçte, geleneksel çalışma modellerinin yanı sıra veya bu modellere alternatif olarak proje temelli çalışma, yarı zamanlı

istihdam, uzaktan çalışma, tele-çalışma ve evden çalışma gibi esnek çalışma düzenleri ön plana çıkmıştır (Ersöz & Özmen, 2020: 174). Teknolojik ilerlemenin hız kazanması ve pandeminin yarattığı zorlayıcı koşullar nedeniyle örgütlerin iş yapma biçimlerini yeniden gözden geçirmek zorunda kalmaları, dijital çağın karakteristik özellikleriyle doğrudan ilişkilidir (Yılmaz & Aktaş, 2018: 53). Nitekim dijital çağ, örgütler açısından belirsizliğin arttığı, teknolojik yeniliklerin kısa sürede yaygınlaştığı ve rekabet dinamiklerinin sürekli yeniden şekillendiği bir çevre ortaya çıkarmaktadır. Bu koşullar, örgütleri daha esnek, uyarlanabilir ve yenilikçi çalışma modellerini benimsemeye yöneltmektedir.

Bu bağlamda örgütlerin sürdürülebilirliğini ve rekabet avantajını koruyabilmesi, etkili adaptasyon stratejileri geliştirmesine bağlıdır. Dijital adaptasyon yalnızca teknolojik bir dönüşüm süreci değil; aynı zamanda örgüt kültürünün, liderlik anlayışının ve iş yapma biçimlerinin yeniden yapılandırılmasını gerektiren çok boyutlu bir değişimdir (David J. Teece, 2010). Günümüzde dijital adaptasyon stratejileri; stratejik esneklik, çeviklik, öğrenme kapasitesi, veri temelli karar alma ve yenilikçi düşünme gibi temel yetkinlikler üzerine inşa edilmektedir. Bu stratejiler, örgütlerin teknolojik fırsatlardan daha hızlı yararlanmasına, tehditlere karşı proaktif önlemler almasına ve değişen pazar koşullarına daha etkin uyum sağlamasına olanak tanımaktadır. Dolayısıyla dijital çağda adaptasyon, örgütlerin çevresel dinamizme karşı geliştirdiği kritik bir stratejik zorunluluk hâline gelmiştir.

## **Öğrenen Organizasyon Yaklaşımları**

Öğrenen organizasyon yaklaşımı, örgütlerin sürekli öğrenme kapasitesi geliştirerek çevresel değişimlere uyum sağlama sürecini ifade etmektedir. Peter Senge'nin (1990) öncülüğünü yaptığı bu yaklaşım, örgütlerde bireysel ve kolektif öğrenme süreçlerini merkeze alarak yenilikçi düşünmeyi ve problem çözme yeteneğini güçlendirmektedir. Günümüzde değişim hızının giderek artması, en etkili sonuçların örgütsel öğrenme yoluyla elde edilebileceğini

göstermektedir (David A. Garvin, 1998: 67). Öğrenen örgütler, değişimi geriden izleyen yapılar değil; aksine değişimin önünde yer alan ve hızlı dönüşüm gösterebilen dinamik sistemler olarak tanımlanmaktadır (Budak & Budak, 2004: 171). Değişim temposunun son derece arttığı günümüz koşullarında bu hıza uyum sağlamak giderek zorlaşmakta; dönüşüme ayak uyduramayan kurumlar zamanla küçülme ya da dağılma riskiyle karşı karşıya kalmaktadır. Küresel pazarın dinamikleriyle uyumlu biçimde değişim gerçekleştiremeyen kurumların ise uzun vadede varlıklarını sürdürebilmelerinin güç olduğu söylenebilir (Kingır & Mesci, 2007).

### **Stratejik Esneklik ve Öğrenen Organizasyon Yaklaşımları**

Stratejik esneklik, örgütlerin değişen çevre koşullarına hızlı tepki verebilmesini, kaynaklarını yeniden konumlandırabilmesini ve stratejik yönelimlerini gerektiğinde süratle değiştirebilmesini ifade etmektedir. Dijital çağda stratejik esneklik, özellikle belirsizlik ve karmaşıklığın yüksek olduğu sektörlerde rekabet avantajının temel belirleyicilerinden biri hâline gelmiştir (Yves Doz & Kosonen, 2010). Stratejik esneklik, işletmelerin rekabet ortamında varlıklarını tehdit eden sorunlarla başa çıkabilmelerine, çevresel belirsizlikler karşısında uyum geliştirmelerine ve ortaya çıkan fırsatları etkin biçimde değerlendirmelerine olanak tanımaktadır (Papatya vd., 2019). Bu doğrultuda stratejik esneklik, işletme yetkinliklerini güçlendirerek rekabet avantajı yaratmakta ve pazar performansının artmasına katkı sağlamaktadır (Entrialgo vd., 2000). Ayrıca stratejik esneklik, beklenmedik çevresel değişimlere karşı işletmenin hızlı ve etkili biçimde tepki verebilme kapasitesi olarak da tanımlanmaktadır (D. J. Eppink, 1978).

Dijital teknolojiler sayesinde örgütler pazar eğilimlerini daha hızlı analiz edebilmekte ve anlık verilerle stratejik senaryolar üretebilmektedir. Bu durum, stratejik esnekliği artırarak örgütlerin daha hızlı ve isabetli kararlar almasını mümkün kılmaktadır.

## 5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE YENİLİKÇİLİK

Çalışmalar, dijital dönüşümün yalnızca teknolojik bir değişim süreciyle sınırlı olmadığını; liderlik anlayışı, örgüt kültürü, paydaş katılımı ve örgütsel öğrenme gibi insani unsurlarla bütünleştiğinde kalıcı ve sürdürülebilir başarıyı mümkün kıldığını göstermektedir (Shahzad vd., 2025; Fichter, 2019). Bu çerçevede, geleneksel hiyerarşik ve merkezîyetçi örgüt yapılarından; veri odaklı karar alma süreçlerine dayanan, çevik ve yatay iletişim ağlarıyla karakterize edilen dijital örgüt modellerine geçişin yönetsel boyutlarının kavranması büyük önem taşımaktadır (Dergletckaia, 2023).

Tamamen uzaktan ya da hibrit çalışma modellerini benimsemeyi planlayan işletmelerin, insan kaynakları politika ve uygulamalarını bu yeni düzene uyum sağlayacak biçimde yeniden yapılandırmaları gerekmektedir. Dijitalleşmenin hız kazandığı günümüzde uzaktan çalışma, bazı sektörlerde yalnızca bir tercih değil, giderek kaçınılmaz bir gereklilik hâline gelmektedir. Bu doğrultuda uzaktan çalışmanın, insan kaynakları uygulamalarının temel bileşenlerinden biri olarak yapılandırılması önem taşımaktadır (Makarğus vd., 2021).

Dijital dönüşüm, insan kaynakları yönetimini (İKY) köklü biçimde dönüştüren çok boyutlu bir süreçtir. Dijital teknolojilerin iş süreçlerine entegrasyonu, örgütlerin yetenek kazanımı, performans yönetimi, eğitim ve gelişim ile çalışan deneyimi gibi temel İKY uygulamalarının niteliğini değiştirmektedir (Tanya Bondarouk & Chris Brewster, 2016). Geleneksel insan kaynakları fonksiyonları, daha veri odaklı, proaktif, stratejik ve yenilikçi bir yapıya evrilerken örgütlerin rekabet avantajına katkıda bulunan stratejik bir rol üstlenmiştir.

İKY’de dijital dönüşüm; büyük veri analitiği, YZ destekli aday takip sistemleri, dijital performans yönetimi platformları, e-öğrenme uygulamaları, bulut tabanlı insan kaynakları bilgi sistemleri

ve analitik gösterge panelleri gibi teknolojilerle desteklenmektedir. Bu dönüşüm, aynı zamanda çalışan beklentilerinin değişmesi, esnek çalışma modellerinin yaygınlaşması ve yeni nesil yeteneklerin dijital deneyime verdikleri önemin artması gibi faktörlerle hız kazanmıştır (Emma Parry & Battista, 2019).

Dijital dönüşümün İKY üzerindeki yenilikçi etkisi, yalnızca teknik araçlarla sınırlı kalmayıp; örgüt kültürünün, liderlik davranışlarının ve çalışma biçimlerinin köklü biçimde yeniden yapılandırılmasını da içermektedir. Bu bağlamda dijitalleşen insan kaynakları, örgütlerin adaptasyon kapasitesinin artırılmasında önemli bir stratejik unsur hâline gelmiştir.

## **6. DİJİTAL KÜLTÜR VE ORGANİZASYONEL DEĞİŞİME DİRENÇ**

Dijital dönüşüm, örgütlerin yalnızca süreç ve teknolojilerini değil, aynı zamanda kültürel yapılarını da derinden etkileyen kapsamlı bir değişim sürecidir. Dijital kültür; dijital teknolojilerin etkin kullanımını, veri temelli karar alma süreçlerini, iş birliğine dayalı çalışma biçimlerini ve yenilikçi düşünmeyi teşvik eden örgütsel değerler bütününe ifade etmektedir (Westerman vd., 2014). Bu kültür, örgütlerin dijital dönüşüm kapasitesinin temel belirleyicilerinden biri olup stratejik çeviklik, öğrenme yetkinliği ve inovasyon odaklılık gibi kritik unsurları desteklemektedir.

Bununla birlikte tüm örgütler dijital dönüşümü aynı düzeyde başarıyla uygulayamamaktadır. Dönüşüm sürecinde teknolojik, kültürel ve stratejik engeller sıklıkla ortaya çıkmaktadır. Başarılı bir dijital dönüşüm, bu engellerin etkin biçimde yönetilmesine, güçlü liderliğe, çalışan katılımına ve uygun teknoloji entegrasyonuna bağlıdır.

Dijital dönüşüm sürecinde karşılaşılan temel engellerden biri teknolojik altyapı yetersizliğidir. Eski sistemlerin varlığı, veri entegrasyonu sorunları ve bilgi güvenliğine ilişkin kaygılar dönüşüm sürecini yavaşlatabilmektedir. Ayrıca dijital teknolojilerin hızlı ve

sürekli değişimi, örgütlerin uygun araç ve platformları seçmesini güçleştirmektedir (Westerman vd., 2014).

Örgüt kültürü de dijital dönüşümün başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Geleneksel iş yapma biçimlerine bağlılık, değişime direnç, riskten kaçınma eğilimi ve zayıf bir inovasyon kültürü, dönüşüm sürecinin benimsenmesini zorlaştırabilmektedir. Çalışanların yeni teknolojilere uyum sağlama konusundaki isteksizliği ve liderlik desteğinin yetersizliği de önemli kültürel engeller arasında yer almaktadır (Kane vd., 2016).

Stratejik düzeyde ise dijital dönüşüm vizyonunun net olmaması ve strateji ile operasyonel uygulamalar arasındaki uyumsuzluk sürecin başarısını olumsuz etkileyebilmektedir. Yatırım önceliklerinin belirsizliği, dijital vizyon eksikliği ve değişim yönetimi süreçlerinin yetersizliği stratejik engellerin başlıca kaynaklarıdır (Bharadwaj vd., 2013).

Dijital dönüşüm süreci çoğu zaman örgütlerde belirsizlik, kaygı ve dirençle karşılanmaktadır. Teknolojik yeniliklerin hızlı gelişimi, çalışan rollerinin dönüşmesi ve yeni yetkinlik beklentilerinin ortaya çıkması, örgüt üyelerinde değişime karşı isteksizlik yaratabilmektedir. Bu nedenle dijital kültürün bilinçli biçimde geliştirilmesi ve değişim sürecinin etkili şekilde yönetilmesi, örgütlerin dijital dönüşümden başarıyla çıkabilmesi açısından kritik önem taşımaktadır (Kane vd., 2016).

## **Dijital Kurumsal Kültürün Oluşturulması**

Toplumdaki iletişim pratiklerinin teknoloji merkezli biçimde dönüşmesi, kültür kavramının yeniden değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. İnternetin yaygınlaşması ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmelerin tetiklediği bu dönüşüm, günümüzde yeni bir kültürel evre olarak ele alınmakta ve “dijital kültür” kavramıyla ifade edilmektedir (Koç, 2022). Dijital teknolojiler artık yalnızca kullanılan araçlar olmanın ötesine geçerek kültürel yaşamın

ayrılmaz bir parçası hâline gelmekte ve katılımcı kültür içinde giderek daha etkin roller üstlenmektedir.

Dijital kurumsal kültür; teknolojik araçlara uyum, veri temelli düşünme, çevik çalışma, sürekli öğrenme ve iş birliğine dayalı iletişim gibi değerleri içeren dinamik bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Bu kültürün oluşturulması, yalnızca teknolojik yatırımlarla sınırlı olmayıp örgüt içinde davranışsal ve zihinsel bir dönüşümün gerçekleştirilmesini gerektirmektedir.

## **Dijital Kültürün Temel Bileşenleri**

Dijital kültür, örgütlerde karar alma, iletişim ve öğrenme süreçlerini yeniden şekillendiren bir dizi temel bileşenden oluşmaktadır. Bu bağlamda veri temelli karar alma anlayışı, yöneticilerin sezgisel yaklaşımlar yerine analitik araç ve yöntemlere dayalı kararlar vermesini teşvik etmektedir (McAfee & Brynjolfsson, 2012). Açık iletişim ve iş birliği, dijital platformlar aracılığıyla yatay iletişim ağlarının güçlendirilmesini ve ekip çalışmasının desteklenmesini mümkün kılmaktadır.

Dijital kültürün bir diğer önemli unsuru olan çeviklik ve deneysel öğrenme, kısa döngüler hâlinde deneme, öğrenme ve uyum sağlama süreçlerinin örgütsel yapıya entegre edilmesini ifade etmektedir. Teknolojiye açıklık, çalışanların yeni dijital araçları benimseme ve kullanma konusundaki istekliliğinin artırılmasını kapsarken; sürekli öğrenme kültürü, dijital yetkinlikleri geliştirmeye yönelik eğitim ve gelişim programlarının kurumsal düzeyde sürdürülebilir biçimde yapılandırılmasını gerektirmektedir.

Dijital kültürün yerleşmesinde liderlerin rolü kritik öneme sahiptir. Dijital liderlik; çalışanları dönüştürücü bir vizyonla yönlendirme, teknolojik fırsatları stratejik değere dönüştürme ve öğrenme odaklı bir iş ortamı oluşturma gibi yetkinlikleri kapsamaktadır (El Sawy vd., 2016). Dijital kültürün güçlü olduğu örgütlerde yenilikçilik kapasitesinin daha yüksek olduğu ve değişim süreçlerinin daha etkin yönetilebildiği görülmektedir.

## Çalışan Direncinin Yönetimi ve Değişim Yönetimi Araçları

Dijital dönüşüm süreçlerinde çalışan direnci, örgütlerin en sık karşılaştığı engellerden biri olarak öne çıkmakta; bu direncin temelinde belirsizlik algısı, iş güvencesine ilişkin kaygılar, yetkinlik eksikliği, yerleşik alışkanlıkların değişmesi ve örgüte duyulan güvenin zayıflaması gibi faktörler yer almaktadır (Shaul Oreg, 2006). Bu nedenle değişim yönetimi, yalnızca teknolojik altyapının yenilenmesini kapsayan teknik bir süreç olarak değil, aynı zamanda insan odaklı ve bütüncül bir dönüşüm süreci olarak ele alınmalıdır.

Etkili bir değişim yönetimi için öncelikle şeffaf, iki yönlü ve sürekli iletişim mekanizmalarının kurulması gerekmektedir. Bu tür iletişim uygulamaları, belirsizliği azaltarak çalışan bağlılığını güçlendirmekte; liderlerin değişimin gerekçelerini açık biçimde paylaşması ve çalışanların sorularına yanıt vermesi, sürecin başarısında önemli bir rol oynamaktadır (Armenakis & Harris, 2009). Bunun yanı sıra çalışanların değişim sürecine aktif biçimde katılımının sağlanması ve yetkilendirilmesi, direnç düzeyini azaltarak sürecin sahiplenilmesini ve motivasyonun artmasını desteklemektedir.

Dijital dönüşümde önemli bir engel oluşturan yetkinlik eksikliğinin giderilmesi amacıyla kapsamlı eğitim ve beceri geliştirme programlarının uygulanması, çalışanların dijital yeterliliklerini artırarak özgüvenlerini pekiştirmektedir. Değişimin pilot projeler ve kademeli uygulamalar aracılığıyla hayata geçirilmesi ise riskleri azaltmakta ve çalışanların yeni sistemlere uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca liderlerin dijital dönüşüm sürecine aktif destek vermesi ve rol model davranışlar sergilemesi, çalışanların değişime yönelik tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir. Son olarak, yenilikçi davranışları teşvik eden ödüllendirme sistemlerinin oluşturulması, hedeflenen kültürel dönüşümün kurumsal düzeyde yerleşmesine katkı sağlamaktadır.

Dijital değişim yönetiminin başarısı, örgütlerin hem rasyonel hem de duygusal süreçleri birlikte yönetebilmesine bağlıdır. Etkili

bir değişim stratejisi, çalışan direncini azaltarak dijital kültürün kurumsallaşmasını ve örgütün dönüşümden azami düzeyde fayda sağlamasını mümkün kılmaktadır.

## SONUÇ

Dijital dönüşüm çağında örgütler, yalnızca teknolojik değişimleri takip etmekle kalmayıp aynı zamanda yenilikçilik kapasitelerini artırmak ve hızla değişen çevresel koşullara uyum sağlamak zorundadır. Bu bölümde ele alınan değerlendirmeler, dijitalleşmenin örgütler üzerindeki çok boyutlu etkilerini açık biçimde ortaya koymaktadır. Dijital dönüşüm süreci; teknolojik altyapı, stratejik yönelim, kültürel uyum ve insan kaynakları yönetimi gibi birçok unsurun eşgüdüm içinde yönetilmesini gerektirmektedir (Westerman vd., 2014).

Bölüm boyunca incelenen başlıklar, dijital çağın örgütler için hem önemli fırsatlar hem de çeşitli zorluklar sunduğunu göstermektedir. Dijital teknolojilerin sağladığı olanaklarla yenilikçilik; ürün, süreç ve iş modeli düzeyinde hızla gelişebilmekte, ancak örgütler aynı zamanda değişime direnç, kültürel engeller ve stratejik uyumsuzluk gibi sorunlarla da karşılaşabilmektedir. Bu engellerin aşılmasında etkili liderlik, çalışan katılımı, dijital beceri geliştirme programları ve veri temelli karar alma süreçleri kritik bir rol oynamaktadır (MIT Sloan Management Review, Kane vd., 2016).

Dijital ekosistemler ve platform ekonomileri, örgütlerin rekabet ve inovasyon stratejilerini yeniden tanımlamasına yol açmaktadır. Günümüzde rekabet yalnızca firmalar arasında değil, aynı zamanda platformlar ve ağlar arasında gerçekleşmektedir. Bu durum, örgütlerin esnek, ölçeklenebilir ve veri odaklı organizasyon modelleri geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. YZ ve diğer dijital teknolojiler, karar alma süreçlerini hızlandıran, operasyonları optimize eden ve yenilik kapasitesini artıran stratejik araçlar olarak öne çıkmaktadır (Thomas H. Davenport & Rajeev Ronanki, 2018).

Sonuç olarak dijital dönüşümde başarı, yalnızca teknolojik yatırımlara değil; örgütsel kültürün, stratejik yönelimin, liderlik anlayışının ve insan kaynakları uygulamalarının bütüncül bir yaklaşımla yönetilmesine bağlıdır. Dijital dönüşümün örgüte sürdürülebilir biçimde değer katabilmesi için yenilikçilik ve uyum kapasitesinin sürekli desteklenmesi, çalışanların ve paydaşların dönüşüm süreçlerine aktif biçimde dâhil edilmesi ve örgütlerin dijital ekosistemlerin sunduğu fırsatları değerlendirebilecek esnek yapılar geliştirmesi gerekmektedir.

Bu çerçevede dijital çağda örgütler için öne çıkan başlıca başarı faktörleri şunlardır: stratejik vizyon ve güçlü liderlik desteğiyle dönüşüm süreçlerinin etkin biçimde yönlendirilmesi; çalışan katılımını esas alan yetkinlik geliştirme uygulamalarıyla adaptasyonun sağlanması; esnek ve çevik örgüt yapıları aracılığıyla hızlı değişime uyum gösterilmesi; veri ve teknoloji temelli karar alma süreçleriyle yenilikçilik kapasitesinin artırılması; ve dijital kültürün kurumsallaştırılması yoluyla değişim yönetiminin sürdürülebilir kılınması (Bharadwaj vd., 2013; Westerman vd., 2014).

Dijital dönüşümün dinamik ve süreklilik gösteren bir süreç olduğu dikkate alındığında, örgütlerin yalnızca mevcut teknolojilere değil, gelecekte ortaya çıkabilecek yenilikçi teknolojilere ve değişen iş yapma modellerine de hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda dijital dönüşümde başarının sürdürülebilirliği, örgütlerin adaptasyon ve öğrenme kapasitesiyle doğrudan ilişkilidir.

## Kaynakça

Akar, İ., & Meçik, O. (2021). Çalışma yaşamında yenilikler: Pandemi ile dijitalleşme deneyimi. *Journal of Life Economics*, 8(4), 403–411. DOI: [10.15637/jlecon.8.4.01](https://doi.org/10.15637/jlecon.8.4.01)

Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24. DOI: [10.1108/14626000310461187](https://doi.org/10.1108/14626000310461187)

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>

Autio, E., Nambisan, S., Giudici, A., & Majchrzak, A. (2017). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 15(4), 521–545. DOI: [10.1002/sej.1266](https://doi.org/10.1002/sej.1266)

Bessen, J. E. (2019). *AI and jobs: The role of demand* (Working Paper No. 24235). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w24235>

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. DOI: [10.25300/MISQ/2013/37:2.3](https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3)

Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualizing the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671. DOI: [10.1080/09585192.2016.1232296](https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296)

Bordeaux, D. B. (1987). Entrepreneurship. *Manage*, 39(1), 2–4.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.

Budak, G., & Budak, G. (2004). *İşletme yönetimi*. Barış Yayınları.

Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 29(12), 1349–1364.

Chen, H., Chiang, R. H. L., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165–1188. <https://doi.org/10.2307/41703503>

Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25(3), 217–234. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00033.x>  
Digital Object Identifier (DOI)

Çark, Ö. (2020). Dijital dönüşümün işgücü ve meslekler üzerindeki etkileri. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 4(1), 19–34.

Daft, R. L. (2016). *Organization theory and design* (12th ed.). Cengage Learning.

Dawood, I. R., & Alkshali, S. J. (2022). The impact of intellectual capital on smart organization in Al-Bashir Hospital. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(1), 1391–1406. DOI:[10.6007/ijarbss/v12-i1/12092](https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i1/12092)

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.

Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45–65. DOI: 10.1111/1467-6486.00227

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116. <https://www.bizjournals.com/boston/news/2018/01/09/hbr-artificial-intelligence-for-the-real-world.html>

Demirel, E. (2022). İşletme yönetiminde yeni bir yapılanma: Akıllı organizasyonlar. *Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 85–94.

Dergletckaia, V. (2023). *Change management in a context of digital transformation* (Master's thesis). Vaasan Ammattikorkeakoulu University of Applied Sciences. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023052212645>

Doğru, B., & Meçik, O. (2018). Türkiye’de Endüstri 4.0’ın işgücü piyasasına etkileri: Firma beklentileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(Endüstri 4.0 ve Örgütsel Değişim Özel Sayısı), 1581–1606. <https://izlik.org/JA25JF75ZN>

Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, November–December, 149–158.

Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43, 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>

Drucker, P. F. (2001). *Innovation and entrepreneurship*. Harper & Row.

El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 141–166.

Entrialgo, M., Fernández, E., & Vázquez, C. J. (2000). Linking entrepreneurship and strategic management: Evidence from Spanish SMEs. *Technovation*, 20(8), 427–436. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(99\)00168-6](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(99)00168-6)

Eppink, D. J. (1978). Planning for strategic flexibility. *Long Range Planning*, 11(4), 9–18. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(78\)90002-X](https://doi.org/10.1016/0024-6301(78)90002-X)

Ersöz, B., & Özmen, M. (2020). Dijitalleşme ve bilişim teknolojilerinin çalışanlar üzerindeki etkileri. *AJIT-E: Academic Journal of Information Technology*, 11(42), 170–179. DOI: 10.5824/ajite.2020.03.007.x

Fichter, A. (2019). Change management towards digitalization and innovation. In *Proceedings of the 17th IEEE International Conference on Emerging eLearning Technologies and Applications (ICETA 2019)* (pp. 185–190). <https://doi.org/10.1109/ICETA48886.2019.9040141>

Filizöz, B., & Orhan, U. (2018). İnsan kaynakları yönetimi bağlamında Endüstri 4.0: Bir yazın çalışması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 110–117.

Filos, E. (2006). Smart organizations in the digital age. In I. Mezgar (Ed.), *Integration of ICT in smart organizations* (pp. 1–30). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-59140-390-6.ch001>

Frank, A. G., Dalenogare, L. S., & Ayala, N. F. (2019). Industry 4.0 technologies: Implementation patterns in manufacturing companies. *International Journal of Production Economics*, 210, 15–26. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.01.004>

Garvin, D. A. (1998). Building a learning organization. In *Harvard Business Review on knowledge management*. Harvard Business School Press.

Göktepe Aydın, E. (2020). Kriz döneminde iş sürdürülebilirliğine yönelik yönetim uygulamaları: COVID-19 pandemi araştırması. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 6(26), 630–638. DOI: 10.31589/JOSHAS.311

Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(5), 5–15.

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. DOI: 10.1111/joms.12639

Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*, 54, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>

Higgins, J. M. (1996). Innovate or evaporate: Creative techniques for strategists. *Long Range Planning*, 29(3), 370–380. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00023-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00023-4)

Jerman, A., Bach, M. P., & Aleksić, A. (2020). Transformation towards smart factory systems: Examining new job profiles and competencies. *Systems Research and Behavioral Science*. <https://doi.org/10.1002/sres.2657>

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2016). *Aligning the organization for its digital future*. MIT Sloan Management Review.

Kırcı, B. (2019). Evden çalışma: Özgürlük mü esaret mi? *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 173–196. DOI: 10.16953/deusosbil.302154

Kıncır, S., & Mesci, M. (2007). Öğrenen organizasyonlar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19), 63–81. <https://izlik.org/JA42ZN62CN>

Koç, R. (2022). Dijitalleşen kültür ya da kültürün dijitalleşmesi: Dijital kültür kavramı. *Motif Akademi Halkbilimi Dergisi*, 15(38), 500–513. DOI Number: 10.12981/mahder.1112610

Kuratko, D. F. (2017). *Corporate entrepreneurship: Innovation and strategy in large organizations* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom030017>

Luchsinger, V., & Bagby, D. R. (1987). Entrepreneurship and intrapreneurship: Behaviors, comparisons, and contrasts. *SAM Advanced Management Journal*, 52(3), 10–13.

McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big data: The management revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 60–68.

McKinney, G., & McKinney, M. (1989). Forget the corporate umbrella: Entrepreneurs shine in the rain. *Sloan Management Review*, 30(4), 77–82.

Makarius, E. E., Larson, B. Z., & Vroman, S. R. (2021). What is your organization's long-term remote work strategy? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/03/what-is-your-organizations-long-term-remote-work-strategy>

Marston, S., Li, Z., Bandyopadhyay, S., Zhang, J., & Ghalsasi, A. (2011). Cloud computing—The business perspective. *Decision Support Systems*, 51(1), 176–189. DOI: 10.2139/ssrn.1413545

Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*, 41(1), 223–238. DOI: 10.25300/MISQ/2017/41:1.03

OECD. (2018). *Oslo manual: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). OECD Publishing.

OECD. (2005). *Oslo kılavuzu: Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler* (3. baskı). OECD/Eurostat.

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>

Özkanan, A. (2025). Yönetimde dijitalleşme: Gelecek dijitali yönetmekte. *Sosyal Bilimlerde Akademik Çalışmalar Dergisi*, 1(1), 28–43

Papatya, G., Papatya, N., & Hamşıoğlu, A. B. (2019). İşletme rekabetinde stratejik esneklik, çevresel türbülans, işletme yetenekleri ve performans arasındaki ilişki: Ankara ilindeki dört-beş yıldızlı otel işletmelerinde araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1663–1673.

Parry, E., & Battista, V. (2019). The impact of emerging technologies on work: A review of the evidence and implications for the human resource function. *Emerald Open Research*, 1, Article 5. <https://doi.org/10.12688/emeraldopenres.12907.1>

Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*. Harper & Row. ISBN 0060153059, 9780060153052

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64–88.

Shahzad, K., Imran, F., & Butt, A. (2025). Digital transformation and changes in organizational structure: Empirical evidence from industrial organizations. *Research-Technology Management*, 68(3), 25–40. <https://doi.org/10.1080/08956308.2025.2465706>

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Şanal, M. (2025). *Kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik*. Iksad Publications. <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.15269585>

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Innovation and entrepreneurship* (3rd ed.). Wiley.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

Yılmaz, T., & Aktaş, F. (2018). Yeni nesil istihdam ve geleceği. *Akademia Sosyal Bilimler Dergisi*, 47–60. <https://izlik.org/JA75PE33CP>

Zerenler, M., & Karakuş, G. (2018). Ürün ve süreç yeniliğinin işletme performansına etkisi: Bir vaka çalışması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 305–331. <http://dx.doi.org/10.16953/deusbed.28926>

Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine: The future of work and power*. Basic Books.

## BÖLÜM 6

# TOKSİK LİDERLİK EKOSİSTEMİ: DAVRANIŞ KALIFLARI, ÇALIŞAN DENEYİMİNE ETKİLERİ VE MÜCADELE YOLLARI

**BENAN YÜCEBALKAN<sup>1</sup>**

### GİRİŞ

Toksik liderlik, bir takımın, bir organizasyonun ve genel olarak bir toplumun üyeleri için yıkıcı olan bir liderlik türüdür. Toksik liderlik, yüzyıllardır varlığını sürdürmektedir ve yaygın biçimde her yerde mevcuttur. Ancak kavram liderlik literatüründe ve liderlik araştırmalarında endişe verici derecede küçük bir yüzdeyi oluşturmaktadır.

Toksik liderler; sıradan otoriter yöneticiler, güvenilmez siyasi liderler, aşırı katı ebeveynler ya da şikâyetçi olunan zor eşler değildir. Aksine, toksik liderler; yıkıcı davranışları ve işlevsiz kişisel özellikleri aracılığıyla yönettikleri bireyler, aileler, örgütler, topluluklar ve hatta toplumlar üzerinde ciddi ve kalıcı zehirleyici etkiler yaratan kişilerdir. Toksik liderler farklı biçim ve boyutlarda

---

<sup>1</sup> Dr. Öğretim Üyesi, Kocaeli Üniversitesi Kandıra Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Orcid: 0000-0003-0333-1115

ortaya çıkabilir. Kasıtlı olarak toksik olan liderler başkalarına bilinçli şekilde zarar verir ya da başkalarının pahasına kendilerini güçlendirirken; istemeden toksik olan liderler ise dikkatsiz ya da pervasız davranışları ile yetersizlikleri sonucunda yine ciddi zararlar doğururlar. Konuyu daha da karmaşık hâle getiren unsur ise, liderlerin onlarla kurulan ilişkiye bağlı olarak farklı algılanmalarıdır. Bu nedenle biri için toksik olan bir lider, bir diğer kişi için bir kahraman olabilir. Ayrıca, en toksik liderler bile her zaman toksik değildir. Bir lider bazı durumlarda toksik davranırken, başka durumlarda bu özelliği göstermeyebilir. Aynı lider, oldukça benzer koşullarda bile farklı zamanlarda farklı türlerde ve farklı düzeylerde toksisite sergileyebilir. Farklı toksik liderler çeşitli türlerde ve derecelerde toksisite ortaya koyar ve eylemlerinin sonuçları farklı tür ve düzeylerde zararlara yol açabilir (Lipman-Blumen, 2005).

Örgüt kültürü ve iklimi, büyük ölçüde liderler tarafından şekillendirilmektedir. Sağlıklı ve motive edici bir liderlik anlayışıyla yönetilen örgütler; yaratıcılığı, iş birliğini ve verimliliği teşvik ederek gelişim göstermektedir. Buna karşılık, “liderliğin karanlık yönü” olarak da ifade edilen toksik liderlik altında örgütün temel yapısı zamanla çökmekte; bu durum çalışanlarda bağlılık kaybına, hoşnutsuzluğa ve yüksek iş gücü devrine yol açmaktadır. Bu nedenle toksik liderliğin tanınması ve ele alınması, tüm örgütün sağlığı ve başarısı açısından kritik bir unsurdur.

Günümüz koşullarında, en yetenekli çalışanları çekme ve elde tutma yönündeki sürekli rekabet ile hibrit ya da uzaktan çalışma modellerine geçiş, çalışan deneyiminin önemini daha da belirgin hale getirmektedir. Çalışanların genel iş doyumuna birçok faktör katkıda bulursa da liderlerin iş yerinde yaşanan deneyimin şekillenmesinde belirleyici bir rolü bulunmaktadır. Lider ile ekip üyeleri arasındaki olumlu ilişkiler; artan çalışan bağlılığı, yüksek düzeyde psikolojik güvenlik ve güven duygusunun gelişmesi gibi yapıcı sonuçlar doğurmaktadır. Buna karşılık olumsuz liderlik

biçimleri, toksik ve stresli bir çalışma ortamı yaratarak çalışan deneyimine zarar vermektedir. Bu bağlamda şu soru önem kazanmaktadır: Toksik liderlik nedir ve örgütler çalışan deneyimini iyileştirmek amacıyla bu tür davranışları nasıl tanımlayabilir ve ele alabilir?

## **TOKSİK LİDERLİK KAVRAMI**

Latince “toxicus” sözcüğü, toksin barındıran ve canlı organizmalarda hasar oluşturan zararlı maddeleri ifade ederken, bu zararlı etkinin derecesi ve ortaya çıkışı “toksisite” olarak adlandırılmaktadır. “Toksisite” terimi ilk olarak Whicker (1996) tarafından liderlikle ilişkilendirilmiş ve “toksik liderlik” ifadesi ortaya atılmıştır. Whicker’a göre toksik liderlik, çalışanların psikolojik ve örgütsel bütünlüğünü zedeleyen zararlı liderlik pratiklerini ifade etmektedir (Whicker, 1996). Lipman-Blumen’e göre toksik lider, dürüstlük ve etik bütünlükten yoksun; sürekli olarak işlevsiz davranışlar sergileyen, bencillik ve kibir gibi toksik özelliklerle hareket eden ve başkalarının esenliğini gözetmeksizin yalnızca kendi hırsı ile gücü sürdürme arzusuna odaklanan bireydir (Lipman-Blumen, 2005). Toksik liderlik alanındaki araştırmalar esas olarak toksik liderlik kalıplarına, liderlerin özelliklerine ve yıkıcı davranışlarına odaklanmaktadır. Lipman-Blumen, toksik liderlerin iki temel mekanizma yoluyla zarar verdiğini ileri sürmektedir; yıkıcı davranışlar ve işlevsiz kişisel özellikleri: (Lipman-Blumen, 2011: 336-338)

### **Yıkıcı Davranışlar**

Toksik liderler son derece geniş bir yıkıcı davranış repertuarına başvururlar. Bu davranışlar arasından seçim yapabilir ve farklı bağlamlarda farklı biçimlerde sergileyebilirler. Ayrıca burada tanımlanan davranışlar, toksik liderlerin sahip olabileceği tüm seçenekleri temsil etmekten daha çok, yalnızca öne çıkan bazı örneklerdir. Bunlar şunları içerir:

- Zayıflatmak, küçük düşürmek, baştan çıkarmak, marjinalleştirmek, yıldırma, demoralize etmek, haklardan mahrum bırakma, işlevsizleştirmek;
- Kendi destekçilerinin ve takipçi olarak görmedikleri diğer bireylerin temel insan haklarını ihlal etmek;
- Liderin gücünü artıran ve takipçilerin bağımsız hareket etme kapasitesini zayıflatan “yanılsamalarla” takipçileri bilinçli biçimde beslemek;
- Takipçilerin ve başkalarının “en ilkel korkularına ve ihtiyaçlarına” hitap etmek;
- Yapıcı eleştiriyi bastırma ve (bazen tehditler ve otoriterlik yoluyla) destekçileri liderin yargılarına ve eylemlerine itaat etmeye alıştırmak;
- Sorunlar ve meseleler hakkında bilinçli yanlışlar ve hatalı teşhisler yoluyla takipçileri yanıltma;
- Kendi halefleri de dâhil olmak üzere başka liderleri yetiştirmemek ya da güce uygunsuz biçimde tutunma;
- Destekçileri bilinçli olarak birbirine karşı kıskırtma;
- Kendi takipçilerine iyi davranırken, onları başkalarından nefret etmeye ve/veya başkalarını yok etmeye ikna etmek;
- Günah keçileri belirlemek ve başkalarını onları suçlamaya teşvik etmek;
- Yetersizliği, kayırmacılığı ve yolsuzluğu görmezden gelme ya da teşvik etmek;
- Hiyerarşinin en altındaki takipçilere kötü muamele ederken, seçkinlere “beyaz eldivenli” ayrıcalıklı muamele sunma;

- Kamusal rollerinde toksik olmayan sınırlar içinde davranırken, özel yaşamlarında ahlaki açıdan sorgulanabilir eylemlerle kamusal meşruiyetlerini zedelemek;
- Gerçeği, adaleti ve mükemmelliği üretmek üzere tasarlanmış sistem yapılarını ve süreçlerini baltalamak; etik dışı, yasa dışı ve suç teşkil eden eylemlerde bulunmak;
- Totaliter ya da dar anlamda hanedanlık rejimleri inşa etmek; yeni liderlerin seçilmesine ve desteklenmesine yönelik hukuki süreçleri bozmak;
- Kendilerini devirmeye yönelik maliyetleri, yönettikleri sistemin çöküşünü tetikleyecek şekilde yapılandırarak hem takipçileri hem de takipçi olmayanları daha da tehlikeye atmak;
- Kıt kaynakları takipçilerin temel ihtiyaçlarını karşılamak yerine “kendisine anıtlar dikmek” için kullanmak.

### **İşlevsiz Kişilik Özellikleri**

Yıkıcı davranışlara ek olarak, toksik liderler çoğu zaman derinlere işlemiş kişisel özellikleri temelinde yönettikleri bireylere, örgütlere ve hatta uluslara zarar verir ya da onları yıkıma sürükler. Bu özellikler -bunlarla sınırlı olmamak üzere- şunları içerir:

- Lideri alaycı, yozlaşmış, ikiyüzlü ya da güvenilmez olarak işaretleyen dürüstlük eksikliği;
- Liderin kendi sürekli gücünü, ihtişamını ve servetini takipçilerinin esenliğinin önüne koymasına yol açan doymak bilmez hırs;
- Kendi karakter kusurlarına karşı lideri körleştiren ve böylece kendini yenileme kapasitesini sınırlayan aşırı büyük egolar;

- Hatalarını kabul etmeyi engelleyip bunun yerine başkalarını suçlamaya yönelten kibir;
- Doğru ile yanlış ayırt etmeyi neredeyse olanaksız kılan ahlaki yoksunluk;
- Parayı ve paranın satın alabileceklerini her şeyin üstüne koymaya iten açgözlülük;
- Eylemlerinin başkalarına ve kendisine yüklediği bedelleri umursamayan pervasızlık;
- Zor kararlarla yüzleşmekten kaçınmaya yol açan korkaklık;
- İlgili sorunların doğasını kavrayamama ve liderlik durumlarında yetkin ve etkili biçimde hareket edememe ile sonuçlanan sınırlı bilişsel kapasite ve yargı yetisi;
- Başkalarının ihtiyaçlarına ve duygularına karşı duyarsızlık.

Aşağıda yer alan tabloda literatürdeki toksik liderliğe ilişkin özlü tanımlar ve temel toksik liderlik davranışları genel hatlarıyla sunulmuştur.

*Tablo 1: Toksik Liderliğe İlişkin Tanımlar ve Temel Davranışlar*

<b>Yazar (Yıl)</b>	<b>Toksik Liderlik Tanımı</b>	<b>Temel Davranışlar / Özellikler</b>	<b>Bağlam</b>
<b>Whicker (1996)</b>	Toksik liderlik; derin yetersizlik duygusu, bencil değerler ve aldatıcılıkla karakterizedir	Yetersizlik hissi, benmerkezcilik, aldatıcılık, kötücüllük, uyumsuzluk	ABD
<b>Reed (2004)</b>	Toksik lider, birim için yavaş etkili ve teşhisi zor bir zehirdir	İstismarcı, küçük düşürücü, kendini yücelten, çıkarıcı, zarar verici	ABD Ordusu
<b>Lipman-Blumen (2005)</b>	Yıkıcı davranışlarıyla bireyler, örgütler ve toplumlar üzerinde kalıcı zarar yaratan liderlerdir	Yıkıcı, işlevsiz, zehirleyici, tutarsız, grandiyöz	ABD
<b>Walton (2007)</b>	Sömürücü, istismarcı ve psikolojik olarak yozlaştırıcı davranışlar bütünü	Yıkıcılık, zorbalık, taciz, aldatma	Birleşik Krallık
<b>Schmidt (2008)</b>	Öngörülemez, duygusal zekâdan yoksun, çıkar odaklı ve olumsuz yönetim teknikleri kullanan liderler	Tutarsızlık, narsisizm, mikro yönetim, zorbalık, otoriterlik	ABD (askeri ve çok sektörlü)
<b>Green (2014)</b>	Örgütsel etkinliği sistematik biçimde zayıflatan lider	Benmerkezcilik, etik başarısızlık, manipülasyon, güç arayışı	ABD Eğitim
<b>Smith &amp; Fredricks-Lowman (2020)</b>	Astlara ve örgüte zarar veren benmerkezci tutum ve davranışların birleşimi	Yıkıcılık, sağlıksız ortam, zorbalık	Eğitim
<b>Mergen &amp; Özbilgin (2021)</b>	Yıkıcı davranışlar ve işlevsiz özelliklerle kalıcı zarar yaratan liderler	Yozlaşma, kayırmacılık, aşağılayıcı tutum, korkutma	Nitel
<b>Watkins &amp; Walker (2021)</b>	Örgütçe dolaylı onaylanan ve çalışanlarca deneyimlenen yıkıcı liderlik süreci	Güç istismarı, duygusal düzensizlik, sömürücülük	ABD
<b>Boddy et al. (2021)</b>	Politik manipülasyon ustası toksik kişilikler	Psikopatik eğilimler, narsisizm, güç tutkusu	Birleşik Krallık

*Kaynak: Akinyele & Chen, 2024: 480-481.*

Schmidt'e göre toksik liderler; ihmalkâr, zararlı ve istismarcı davranışlar sergileyen; astlarını azarlayan, küçümseyen ve zorbalık eden, ayrıca görev tanımlarının ötesindeki sorumlulukları çalışanlara yükleyen bireylerdir. Bu liderler çoğunlukla narsistik kişilik özelliklerine sahip olup, kişisel çıkarlarını önceleyen, empati yoksunu ve kendi değerlerine ilişkin abartılı algılara sahip kişiler olarak tanımlanmaktadır. Schmidt, toksik liderlerin betimlenmesine ilişkin şu tespitlerde bulunmuştur: (Schmidt, 2008: 3-4)

- Toksik liderler; astlarının refahı için sinsi bir ihmal sergiler, hatta zararlı veya taciz edici olabilirler. Bu durum, örgüt üyelerinin bıkkınlık seviyesine gelmesi, sindirilmesi ve işten ayrılmaları gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir.
- Toksik liderler; astlarını azarlayan, küçümseyen ve onlara zorbalık yapan, astlarını kontrolleri dışındaki şeylerden veya iş tanımlarının ötesindeki görevlerden sorumlu tutan ve onların daha çok çalışmasına ve makul olandan daha fazla fedakârlık yapmasına neden olan olumsuz yönleriyle betimlenmektedir.
- Toksik liderler; kendi öz imajlarını geliştirme arzusuyla birlikte başkaları tarafından olumlu bir ışık altında görülmeye ihtiyaç duyarlar. Toksik liderler; genellikle kendi çıkarlarını düşünen, başkalarına karşı empati veya duyarlılıktan yoksun, kendileri hakkında ütöpik fikirlere sahip olan kimseler olarak tanımlanmaktadır.

Schmidt'in çalışanlar üzerindeki toksik liderlik etkilerini araştıran çalışması, 85 örgüt kapsamında toksik liderlerle karşılaşma oranlarının sektörlere göre farklılaştığını ve bu oranın en yüksekten en düşüğe doğru "sağlık sektörü, eğitim kurumları, kamu kuruluşları, hukuk kurumları ve akademi" şeklinde sıralandığını göstermektedir. Bu sonuç, toksik liderliğin özellikle belirli örgütsel

alanlarda yoğunlaştığını ortaya koymasından önem taşımaktadır.

Walton, toksik liderliğin açıklamasını durumsal yönleri genişletmeye çalışmıştır. Liderin psikolojik yatkınlığına, eylemlerine izin veren veya teşvik eden içsel bağlama ve örgüt etkileyen ve işlevsiz davranışı örtbas edip mazur gösterebilecek daha geniş dışsal koşullara (örneğin, istikrarsızlık) dikkat etmenin önemine işaret etmiştir (Walton, 2007). Green, toksik liderlikle ilgili dört kalıp bulmuştur: Egoizm (kendine odaklı), etik başarısızlık (yalan söyleme, başkalarını suçlama, gücü kötüye kullanma), yetersizlik (dinleme gibi zayıf insan ilişkileri becerileri) ve nevrozizm (örneğin, ani ruh hali değişimleri) (Green, 2014).

Ordu Liderlik Doktrini'ne göre, “toksik liderlik; astlar ve örgüt üzerinde olumsuz etkiler yaratan bencil tutumlar, motivasyonlar ve davranışların bir bileşimidir”. Bu bağlamda toksik lider genellikle “duygusal zekâdan yoksundur ve başkalarına yönelik çok az ilgi gösterir; yalnızca kendi çıkarları doğrultusunda hareket eder”. Ayrıca, “insanları kendisi için çalışmaya yönlendirmek amacıyla aldatma, korkutma ve baskı kurmaya dayalı işlevsiz davranışlar sergileme eğilimindedir” (British Army, 2016'dan aktaran Lucas, 2021).

ABD Ordusu tarafından sunulan tanım da benzer niteliktedir; ancak “toksik” terimi yerine “üretkenlik karşıtı (counterproductive) liderlik” ifadesi kullanılmaktadır. Bu tanıma göre toksik liderlik davranışları, “olumlu bir örgütsel iklimin oluşmasını engeller ve özellikle yüksek derecede karmaşık operasyonel ortamlarda görevlerin başarıyla yerine getirilmesine müdahale eder”. Üretkenlik karşıtı liderliğin uzun süreli kullanımı, “birim moralini ve güveni tahrip eder, takipçilerin misyona olan bağlılığını zayıflatır”. Zamanla ise “görev performansını düşürebilir, fiziksel ve psikolojik iyilik halini olumsuz etkileyebilir ve depresyon ya da tükenmişlik gibi

olumsuz sonuçların artmasına yol açabilir” (United States Army, 2019’ dan aktaran Lucas, 2021).

Perry, toksik liderlik niteliklerini yansıtan sekiz temel toksik özelliği şöyle sıralamaktadır: (Perry, 2021)

- Sık yalan söyleme ve tutarsız beklentiler
- Geri bildirim kapalı olma
- Kibir
- Hiyerarşiye aşırı vurgu yapma
- Ayrımcılık ve kayırmacılık
- Öz güven eksikliği
- Mesleki yetersizlik
- Aşırı kişisel çıkar odaklılık

Borzillo’ya göre toksik liderliğin davranışsal göstergeleri şöyledir: (Borzillo, 2022)

- Psikolojik güvenliğin aşındırılması ve korku kültürünün inşası
- Böl ve yönet stratejileri yoluyla örgütsel uyumun zayıflatılması
- İletişim ağlarının bozulması ve güven erozyonu
- Kayırmacılık yoluyla bağımlılık ilişkilerinin kurulması
- Yukarıya yönelik izlenim yönetimi
- Gelişimsel geri bildirim maskesi altında psikolojik yıpratma

Talogy tarafından gerçekleştirilen uluslararası bir araştırma kapsamında, 21 ülkeden 1077 çalışana toksik liderlik davranışlarının çalışan deneyimi üzerindeki etkilerine ilişkin görüşleri sorulmuştur.

Katılımcılardan, kendi çalışan deneyimlerini en olumsuz etkilediğini düşündükleri beş liderlik davranışını seçmeleri istenmiştir. Tüm katılımcılar arasında en sık belirtilen toksik liderlik davranışları şu şekilde sıralanmıştır: (Hughes, 2026)

- Saldırgan, küçümseyici veya yıldırıcı davranışlar sergilemek: %64
- Aşırı kontrolcü olmak veya mikro yönetim uygulamak: %52
- Yalan söylemek veya etik dışı davranmak: %43
- Kurum içi politik oyunlar oynamak ve kişisel çıkarlara odaklanmak: %37
- Gerçekçi olmayan hedefler veya beklentiler belirlemek: %36

Aşağıda yer alan tabloda toksik davranışların başlangıç koşullarına göre dağılımı özlü bir biçimde ifade edilmektedir.

*Tablo 2: Toksik Davranışların Başlangıç Koşullarına Göre Dağılımı*

<b>BAŞLANGIÇ KOŞULLARI</b>	<b>TOKSİK DAVRANIŞLAR</b>
<b>İletişim ve Bilgi Paylaşımı</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bilgiyi tekelleştirir, saklı tutar veya yalnızca gereklilik temelinde paylaşır.</li><li>• Eyleme dönük amaçlar içermeyen yoğun e-posta trafiği, toplantılar ve telefon görüşmeleri yürütülür.</li><li>• Sürekli kendini tekrar etme ya da ekipten ek bilgi talep etme ihtiyacı doğar.</li><li>• Ekip, hangi konuların öncelikli olduğu konusunda belirsizlik yaşar.</li></ul>
<b>Karşılıklı Etkileşimler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışanlar liderle etkileşimden kaçınır ya da gergin davranır.</li><li>• Görüşmek veya konuşmak için çoğu zaman müsait değildir.</li><li>• Çalışanlar görüşlerini ifade etmekten kaçınır.</li><li>• Etkileşimler yalnızca işle sınırlıdır; insani boyut göz ardı edilir.</li><li>• Başkalarının hataları sürekli vurgulanır.</li></ul>
<b>Çalışma Tarzı</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İş yükünü tamamlamak için gece ve hafta sonu çalışması beklenir.</li><li>• Zamanın büyük bölümü kriz niteliğindeki acil işler ve anlık sorunlarla geçirilir.</li><li>• Lider iş ortamında fiziksel olarak sıkça bulunmaz.</li><li>• Sabırsızdır, çabuk öfkelenir ve alaycı/sarkastik ifadeler kullanır.</li></ul>

*Kaynak: Weberg & Fuller, 2019: 24.*

Tablo 2’de ifade edilen toksik davranışlara iyi yönde alternatif olarak yüksek performans davranışlarının başlangıç koşullarına göre dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

*Tablo 3: Yüksek Performans Davranışlarının Başlangıç Koşullarına Göre Dağılımı*

<b>BAŞLANGIÇ KOŞULLARI</b>	<b>YÜKSEK PERFORMANS DAVRANIŞLARI</b>
<b>İletişim ve Bilgi Paylaşımı</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bilgi yaygın biçimde paylaşılır ve hedef kitlenin özelliklerine göre uyarlanır. • Stratejik planlar, hedefler ve vizyon açık biçimde tanımlanır. • Açıklık ve şeffaflık yoluyla güven inşa edilir. • İletişim mikro etkileşimler aracılığıyla gerçekleşir ve ekip katkısı teşvik edilir. • Ekip üyeleri liderin öncelikleri ve beklentileri konusunda nettir; ihtiyaçlar öngörülür.</li></ul>
<b>Karşılıklı Etkileşimler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sürekli çalışan bağlılığı desteklenir. • Başarısızlık telafi edilemez bir durum olarak görülmez. • Lider, ekip üyelerinin fikir ve kaygıları için her zaman erişilebilir durumdadır. • Etkileşimler insani boyutu gösterir; bireysel tanıma ve değer verme içerir. • Sonuçların sorumluluğu üstlenilir ve hesap verebilirlik gösterilir.</li></ul>
<b>Çalışma Tarzı</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İş yükü dengeli biçimde dağıtılır ve öz bakım kültürü teşvik edilir. • Lider, ortamdaki bağımsız olarak ön hatlarda aktif rol alır. • Olumlu geri bildirim ve takdir mikro etkileşimler yoluyla sağlanır. • Kriz istisnai bir durumdur; olağan çalışma biçimi değildir.</li></ul>

*Kaynak: Weberg & Fuller, 2019: 24.*

## **TOKSİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN DENEYİMİNE ETKİLERİ**

Toksik liderlik, örgütün misyonunu ve vizyonunu gerçekten yerine getirmeye çalışan takipçileri baltalayan ve cesaretlerini kıran, kasıtlı veya kasıtsız bir dizi eylemdir; bu eylemler sonucunda, misyon veya kişisel kazancı takipçilerin ihtiyaçlarının önüne koyan bencil liderler tarafından takipçiler başarı sürecinde engellenir ve bu da örgütleri içeriden dışarıya doğru yıpratıcı moral bozucu bir duruma yol açar (Gandolfi & Stone, 2022: 25). Liderin toksik

davranışları, çalışanların psikolojik sıkıntısıyla ilişkilidir ve öz saygı kaybı, geri çekilme, huzursuzluk, kaçınma, endişe ve geri bildirim ile katkıların reddedilmesi gibi olumsuz etkilere yol açabilir. Toksik davranışları geçici bir durum olarak gören kişiler çoğunlukla uyum sağlama stratejileri kullanarak liderle olumlu bir ilişkiyi sürdürmeye çalışırlar (Semedo & ark., 2022: 1887).

Toksik liderliğin diğer işe bağlı değişkenlerle ilişkisini inceleyen çalışmalar, çalışanlar arasında daha düşük örgütsel bağlılık, daha düşük iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti gibi çeşitli olumsuz etkileri ortaya koymaktadır. Duygusal bozukluk, antisosyal davranışlar, çalışanlarda ve ekiplerde performans düşüşü, liderin toksik davranışlarının sonuçları olabilir. Toksik liderliğin diğer değişkenlerle olan karmaşık ilişkisi ve çalışanlar, ekipler ve kuruluşlar üzerindeki sonuçları, bu konuyu daha derinlemesine araştırma yapılması gereken geniş bir alan haline getirmiştir (Semedo & ark., 2022: 1887).

Toksik liderliğin ortaya çıkabilmesi için iki unsurun bir arada bulunması gerektiğini unutmamak önemlidir: Toksik etkilere açık takipçiler (astlar) ve yıkıcı davranışların gelişmesine ve yaygınlaşmasına izin veren bir örgüt kültürü. Disiplini ve hiyerarşiyi önceleyen; ancak bakım sorumluluğunu ve ruh sağlığını göz ardı eden bir örgüt, toksik liderler için verimli bir zemin sunar. Toksik liderlik davranışlarını bildirmeye yönelik prosedürlerin yokluğu ile bu tür sorunların ele alınmasında şeffaflıktan uzak ve yavaş bir yaklaşımın benimsenmesi, bu davranışların kökleşmesine yol açar (Lucas, 2021). Araştırmalar toksik liderlerin, güvensizlik yaşayan ve grupları tarafından kabul görme arzusu güçlü olan (Kellerman, 2004; Lipman-Blumen, 2005) kırılğan takipçilerle çevrili olduklarında etkilerini daha başarılı biçimde uygulayabildiklerini ortaya koymaktadır (Padilla vd., 2007). Bu bağlamda Padilla vd., iki tür takipçiyi ayırt etmektedir: Uyum sağlayanlar (conformers) ve işbirlikçiler (colluders). Uyum sağlayanlar toksik liderlere korku

nedeniyle itaat ederken, işbirlikçiler toksik liderle kurdukları ilişki aracılığıyla kendileri için avantajlı sonuçlar elde etmeye çalışmaktadır. Ancak bazı çalışmalar, takipçilerin toksik liderlikte yalnızca istemsiz mağdurlar olmaktan daha önemli bir rol oynayabileceğini öne sürmektedir. Örneğin Pelletier, lider-üye etkileşiminde dış grup konumundaki takipçilerin, iç gruptakilere kıyasla lideri daha fazla toksik olarak algıladıklarını; bununla birlikte lidere meydan okuma niyetlerinin de daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Pelletier, 2012). Daha yakın tarihli bir çalışmada Fraher, takipçilerin şüpheli dinamikleri sorgulayarak, sorgulanmadan kabul edilen varsayımlara karşı çıkararak ve başkalarının davranışlarıyla yüzleşerek toksik ortamları dengeleyebileceklerini bulmuştur. Bu ön bulgulara rağmen, toksik liderlik sürecinde takipçilerin rolü daha fazla araştırmayı gerektirmektedir (Fraher,2016).

Aşağıda, toksik liderlerde veya iş arkadaşlarında en sık görülebilecek davranışlar yer almaktadır: (Pizarro, 2022)

- Güç istismarı
- Nepotizm/kayırmacılık
- Kendilerini körü körüne takip edenleri aşırı koruma
- Sorgusuz sadakat beklentisi
- Zorbalık
- Mikro yönetim
- Dedikodu
- Aldatma/bilgi saklama/sorunları abartma
- Korkuyu motive edici bir araç olarak kullanma
- Yapıcı eleştiriyi kabul edememe
- Suçlama odaklı yaklaşım

Manchester Üniversitesi tarafından yürütülen ve 1200 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırma, toksik liderliğin çeşitli sonuçlarını ortaya koymuştur. Bu sonuçlar arasında şunlar yer almaktadır: (Perry, 2021)

- İş yerinde zorbalık
- Karşı üretken (verim düşürücü) iş davranışları
- İş doyumsuzluğu
- Psikolojik sıkıntı
- Depresyon ve tükenmişlik

Özellikle iş yerinde zorbalık, toksik liderlerin varlığında sıklıkla aracı bir mekanizma (medyator) olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların, yaşadıkları hayal kırıklığı ve baskıyı misilleme yoluyla çevrelerindeki diğer bireylere yönlendirme eğiliminde oldukları görülmektedir.

Genel olarak toksik bir lider, sağlıklı bir örgüt kültürünün önünde ciddi bir engel oluşturmaktadır. Bununla birlikte, her toksik liderin örgüt kültürü üzerinde aynı düzeyde etki yaratmayacağı da unutulmamalıdır; zira her lider aynı toksik özellikleri aynı yoğunlukta sergilememektedir.

## **TOKSİK LİDERLİKLE MÜCADELE YOLLARI**

Toksik bir liderin varlığını sürdürebilmesi için aynı zamanda onu olanaklı kılan takipçilere de ihtiyaç vardır. Astlar toksik lidere karşı çıkamayabilir ya da bilinçli biçimde onu destekleyebilirler. Bazıları durumdan kaçmak isteyebilir; ancak özgüvenlerinin zamanla aşınması nedeniyle kendilerini güçsüz hissedebilirler. Misilleme korkusu yaşayabilirler ya da uygun iletişim kanalları ve prosedürler bulunmayabilir. Öte yandan bazı astlar, kişisel hırsları nedeniyle ya da lider tarafından hedef alınmamak için isteyerek

lideri destekleyebilir ve zamanla kendileri de toksik davranışlar sergileyen bireylere dönüşebilirler (Lipman-Blumen, 2005).

Toksik liderlikle mücadele etmenin ilk koşulu olarak, toksik liderlik kavramına ilişkin yaygın yanlış inanışları yeniden değerlendirmek gerekir.

### **Yanlış İnanışların Çürütülmesi**

Toksik liderlikle ilgili temel yanlış inanışlar şöyle sıralanabilir: (Perry, 2021)

- *“Toksik davranışlar ekip tarafından tolere edilmez” inanışı:* Bir liderin toksik olması durumunda bu davranışların uzun süre devam etmeyeceği ve ekip tarafından mutlaka engelleneceği düşünülmektedir. Ancak gerçekte çalışanlar, işlerini koruma ve kariyerlerinde ilerleme kaygısı nedeniyle bu tür davranışlara katlanmak zorunda kalabilmektedir. Toksik bir lidere karşı ilk adımı atmak ve ses çıkarmak çoğu zaman oldukça güçtür. Bu nedenle toksik liderlik davranışları, örgüt içinde uzun süreler boyunca tolere edilebilmektedir.
- *“Toksik liderler kolayca fark edilir” inanışı:* Toksik bireyler aynı zamanda karizmatik liderlik özelliklerine sahip olabilir; bu da toksik davranışlarını gizleyebilmelerini sağlar. Her ne kadar bazı toksik özellikler sergilense de bu davranışlar her zaman açık ve görünür biçimde ortaya çıkmayabilir. Bazı toksik pratikler oldukça örtük ve incelikli biçimde uygulanmaktadır. Bu nedenle toksik liderle doğrudan çalışan kişiler dışındakiler için bu davranışları fark etmek zor olabilir.
- *“Tek bir kişi toksik bir liderle baş edemez” inanışı:* Bu inanış her zaman doğru değildir. Eğer herkes toksik bir liderle mücadele edilemeyeceğine inanırsa, hiç kimse sesini

çıkarmaz ve sorun çözümsüz kalır. Bir ekipte toksik davranışların uzun süre tolere edilmesinin temel nedenlerinden biri, bireylerin yalnız kalma korkusudur. Oysa çoğu durumda tek bir kişinin konuşmaya cesaret etmesi, diğerlerinin de aynı yönde harekete geçmesini sağlar ve kolektif bir mücadele sürecinin başlamasına zemin hazırlar.

- *“Kariyerde ilerlemek için toksik olmak gerekir” inancı:* Kurumsal ortamların rekabetçi yapısı, bazı bireylerin başarıya ulaşmak için toksik özellikler sergilemesi gerektiğine inanmasına yol açmaktadır. Ancak toksik liderlik davranışları, özellikle uzun vadede örgüt için yıkıcı sonuçlar doğurmaktadır. Etkili ve başarılı bir lider olmak, toksik davranışlara başvurmadan da olanaklıdır; kariyer ilerlemesi ile sağlıklı liderlik arasında zorunlu bir çelişki bulunmamaktadır.
- *“Toksik liderler doğası gereği kötü insanlardır” inancı:* Bazı durumlarda toksik liderler, sergiledikleri davranışların farkında olmayabilirler. Bu davranışlar, bireyin kendi güvensizliklerine karşı geliştirdiği bir savunma mekanizması olarak ortaya çıkabilir. Bu da bazı toksik liderlerin zaman içinde değişme ve gelişme potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir.

## **Mücadele Stratejileri**

Hughes, örgütlerin toksik liderlik davranışlarıyla başa çıkabilmesi ve daha olumlu, üretken bir çalışma ortamı oluşturabilmesi için aşağıdaki stratejileri önermektedir: (Hughes, 2024)

- *Üst yönetimden başlamak:* Olumlu bir örgütsel iklimin inşası, örgütün en üst kademesinden başlamalıdır. Üst düzey yöneticiler, pozitif liderlik için rol model olmalı,

davranışlarının başkaları üzerindeki etkisinden sorumluluk almalı ve geri bildirimde açık olmalıdır.

- *Uyarı işaretlerini göz ardı etmemek:* Çalışanların sorunları dile getirmemesi, ekip performansının düşmesi, iş birliği eksikliği, yüksek personel devri ve artan hastalık izinleri gibi göstergeler toksik liderliğin önemli sinyalleri olarak değerlendirilmelidir.
- *Çalışanlardan düzenli geri bildirim almak:* Lider davranışlarına ve ekiplerin genel ruh haline ilişkin veriler; liderlik iklimi anketleri, çalışan bağlılığı ölçümleri ve 360 derece geri bildirim sistemleri aracılığıyla düzenli olarak toplanmalıdır. Liderlere, gelişim alanlarını açık biçimde ortaya koyan uygulanabilir geri bildirimler sunulmalıdır.
- *Olumsuz davranışları açıkça ele almak:* Örgüt içinde uygun olmayan davranışların görmezden gelinmediği; aksine doğrudan ve zamanında müdahale edildiği bir kültür oluşturulmalıdır. Liderler, akranları arasında toksik davranışlara tanık olduklarında bunu dile getirecek cesarete sahip olmalı; örgütler de bu tutumu desteklemelidir.
- *Duygusal zekânın geliştirilmesi:* Duygusal zekâ düzeyi yüksek liderler, otantik liderlik ve hizmetkâr liderlik gibi olumlu çalışan deneyimini destekleyen liderlik stillerini benimsemeye daha yatkındır. Duygusal zekâ; öz farkındalık, başkalarının duygularını anlama ve davranışları bilinçli biçimde yönetme yoluyla geliştirilebilir.
- *Daha sağlıklı bir iş yeri için toksik liderlikle yüzleşmek:* Toksik liderliğin nasıl ele alınacağını öğrenmek, örgüt genelinde çalışan memnuniyetini artırmak açısından hayati öneme sahiptir. Toksik liderlik davranışlarının belirtilerinin proaktif biçimde izlenmesi, daha sağlıklı ve destekleyici bir çalışma ortamının oluşturulmasını olanaklı kılmaktadır.

Bu stratejilerin uygulanması, yalnızca toksik liderlerin tanımlanmasına değil, aynı zamanda olumsuz etkilerinin azaltılmasına da katkı sağlayarak örgütün uzun vadeli başarısını desteklemektedir.

## SONUÇ

Bireylere ve örgütün bütününe zarar veren davranış örüntüleriyle karakterize edilen toksik liderlik, bir liderin otoritesini; ekipleri her koşulda motive etme, yönlendirme ve ilham verme yönündeki temel rolünü yerine getirmeye yönelik kullanmaması durumunu ifade etmektedir. Olumlu liderlik davranışlarının yokluğu; doğrudan ya da dolaylı biçimde örgütün hedeflerini, stratejilerini ve performans çıktılarını olumsuz etkilemektedir. Özetle toksik liderler, ekip ve örgütün esenliğinden daha çok kişisel çıkarlarını önceliklendirmekte; bu yaklaşım yüksek personel devri ve olumsuz örgütsel iklimle karakterize edilen toksik bir çalışma ortamının oluşmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda toksik davranışları erken aşamada tanımak, müdahale etmek ve olumsuz süreci durdurmak örgütlerin hem çalışanlarını hem de kurumsal sürdürülebilirliklerini koruyabilmeleri açısından hayati öneme sahiptir. Lucas'ın ifade ettiği gibi toksik liderlik yalnızca zayıf liderlikten ibaret değildir; karmaşık yapısı bireyler ve birimler üzerinde derin etkiler yaratır ve nihayetinde tüm örgütü yozlaştırır (Lucas, 2021). Çünkü bu tür liderler çalışanları değersizleştirmekte, yaratıcılığı bastırmakta ve korku, güvensizlik, hoşnutsuzluğa dayalı bir örgüt kültürü üretmektedir. İş yerlerinde misilleme davranışları da yaygın biçimde görülmekte; bu durum çalışanların seslerini çıkarmaktan ya da sorunları dile getirmekten çekindiği bir sessizlik ve yılgınlık ortamı oluşturmaktadır. Unutulmamalıdır ki bu özelliklerin farkına varılması, toksik liderliğin yol açtığı zararları azaltmanın ilk ve en kritik adımıdır. Farkındalık, bu tür davranışlara karşı durabilmeyi ve daha olumlu, sağlıklı ve üretken bir örgüt kültürünün inşaa edilmesini olanaklı kılmaktadır.

Sonuç olarak örgütlerin öncelikle toksik liderliğin varlığını kabul etmesi ve sorunun kurumun kendi içinden kaynaklanabileceği gerçeğiyle yüzleşmesi gerekmektedir. Liderlik kariyerinin erken aşamalarında toksik davranışların fark edilmesi, ilerleyen dönemlerde daha ağır toksik örüntülerin gelişme olasılığını azaltmaktadır. “Önlemek tedavi etmekten iyidir” yaklaşımı doğrultusunda, erken teşhis müdahale sürecini daha etkili kılmaktadır. Liderle doğrudan çalışan astlar, toksik davranışların tespitinde en güvenilir gözlemciler olabilmektedir. Bu nedenle üst düzey yöneticiler tarafından 360 derece performans ve kişilik değerlendirme sistemlerinin uygulanması önerilebilir.

Çalışmayı birkaç soru ile sonlandırmak yerinde olacaktır:

Toksik liderlik davranışlarının uzun süre tolere edilmesinde çalışanların sessizliği ve uyum stratejileri nasıl bir işlev görmektedir?

Toksik liderliğin çalışan deneyimi üzerindeki etkileri kısa vadeli performans kazanımlarıyla meşrulaştırılabilir mi?

Toksik liderlik davranışlarının normalleşmesi örgüt kültüründe hangi uzun vadeli yapısal bozulmalara yol açmaktadır?

Dijitalleşme, uzaktan çalışma ve hibrit modeller toksik liderliğin görünürlüğünü azaltmakta mıdır, yoksa yeni biçimlerde yeniden mi üretmektedir?

## KAYNAKÇA

Akiyeye, A. I. & Chen, Z. (2024). Dark clouds of leadership: causes and consequences of toxic leadership. *International Studies of Management & Organization*, 476-503.

Borzillo, S. (2022). Toxic leadership: How to spot it, survive it and thrive, *EHL Insights*. (28/01/2026 tarihinde

<https://hospitalityinsights.ehl.edu/toxic-leadership-how-to-spot-it> adresinden ulaşılmıştır).

Fraher, A. L. (2016). A toxic triangle of destructive leadership at Bristol Royal Infirmary: A study of organizational Munchausen syndrome by proxy. *Leadership*, 12, 34-52.

Gandolfi, F. & Stone, S. (2022). Toxic Leadership: Behaviors, Characteristics, and Consequences. *Journal of Management Research* 22 (1), 19-27.

Green J. E. (2014). Toxic leadership in educational organizations. *Educ Leadersh Rev.* 15 (1), 18-33.

Hughes, D. (2024). 5 toxic leadership behaviors and how to address them, *Talogy*. (28/01/2026 tarihinde <https://talogy.com/en/blog/5-toxic-leadership-behaviors-which-harm-the-employee-experience/> adresinden ulaşılmıştır).

Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 36, 29-36.

Lipman-Blumen, J. (2011). *Toxic Leadership: A Rejoinder*. Routledge.

Lucas, S. (2021). Toxic leadership A call for change. *Leadership Insight*, May 2021, 25, 1-4.

Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *Leadership Quarterly*, 18, 176-194.

Pelletier, K. (2012). Perceptions of and reactions to toxicity: Do leader–follower relationships and identification with victim matter? *Leadership Quarterly*, 23, 412-424.

Perry, E. (2021). The 8 toxic leadership traits (and how to spot them), *BetterUp*. (28/012026 tarihinde <https://www.betterup.com/blog/8-toxic-leadership-traits-to-avoid-plus-how-to-spot-them> adresinden ulaşılmıştır).

Pizarro, M. C. (2022). Identifying Toxic Leaders And How To Handle Them. *Forbes*. (12/012026 tarihinde <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil> adresinden ulaşılmıştır).

Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* [Yüksek Lisans Tezi, Faculty of the Graduate School, Maryland University, College Park].

Semedo, C. S., Salvador, A., Dos Santos, N. R. et al. (2022). Toxic Leadership and Empowering Leadership: Relations with Work Motivation. *Psychology Research and Behavior Management*, 1885-1900.

Walton M. (2007). Leadership toxicity – an inevitable affliction of organizations? *Organ People* 14(1), 19-27.

Weberg, D. R. & Fuller, R. M. (2019). Toxic Leadership: Three Lessons From Complexity Science to Identify and Stop Toxic Teams. *Nurse Leader*, February 2019, 22-26.

Whicker, M. L. (1996). *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad*. Westport, CT: Praeger.

## BÖLÜM 7

### DİJİTAL ÇAĞDA LİDERLİĞİN YENİDEN İNŞASI

YAVUZ SEZER OĞUZHAN<sup>1</sup>

#### Giriş

Dijitalleşme, günümüz örgütlerinin yalnızca teknolojik altyapılarını dönüştüren bir süreç olmanın ötesinde, örgütsel mantığı, değer üretim biçimlerini ve yönetim anlayışlarını yeniden şekillendiren kapsamlı bir paradigma değişimini ifade etmektedir (Schwab, 2016). Özellikle Endüstri 4.0 ile ortaya çıkan yapay zekâ, büyük veri, nesnelerin interneti ve siber-fiziksel sistemler, örgütlerin daha önce karşılaşmadıkları düzeyde bir karmaşıklık ve hızla karşı karşıya kalmasına neden olmuştur (George, vd., 2014). Bu dönüşüm süreci, yalnızca operasyonel süreçlerde değil, aynı zamanda karar alma mekanizmalarında, örgütsel yapıların tasarımında ve çalışan-örgüt ilişkilerinde de köklü değişimlere yol açmaktadır. Geleneksel olarak hiyerarşik, öngörülebilir ve görece stabil çevre koşullarına göre şekillenen örgütler, dijital çağda daha esnek, ağ temelli ve sürekli öğrenen yapılara evrilmektedir (Vial, 2021). Bu doğrultuda örgütlerin karşı karşıya olduğu temel sorun, yalnızca yeni teknolojileri benimsemek değil; bu teknolojilerin yarattığı yeni

---

<sup>1</sup> Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Gelibolu Piri Reis MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü., 0000-0002-1097-9094

gerçekliği anlamlandırmak ve buna uygun yönetim pratikleri geliştirmektir.

Günümüz iş yaşamında örgütler içinde buldukları durumlar çerçevesinde gerek yöneticilik gerekse liderliğe ihtiyaç duymaktadırlar (Kürü, 2020). İşletmelerde rekabet gücünün esas kaynağı olan insan faktörünün belirli amaçlar doğrultusunda yöneltilmesi gerekliliği, liderlik ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır (Akataş, vd., 2016). Tam da bu noktada liderlik, dönüşümün merkezinde yer alan kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Çünkü dijital dönüşüm, teknik bir uygulama sürecinden ziyade, büyük ölçüde insan davranışı, örgütsel kültür ve stratejik yönelim ile ilişkili bir değişim sürecidir. Bu nedenle teknolojik yatırımların başarısı, çoğu zaman bu süreci yöneten liderlerin vizyonuna, yetkinliklerine ve yaklaşımına bağlıdır (Kane, vd., 2015). Tüm bu dönüşümler gerçekleşirken önemli bir kırılma noktası ortaya çıkmaktadır. Geleneksel liderlik yaklaşımları, daha çok öngörülebilir çevrelerde, sınırlı bilgiyle ve görece yavaş değişim dinamikleri içinde geliştirilmiştir. Oysa dijital çağ, belirsizlik, hız ve veri yoğunluğu ile karakterize edilmektedir. Bu durum, liderliğin yalnızca insanları yönlendirme becerisiyle sınırlı kalamayacağını; aynı zamanda teknolojiyi, veriyi ve dijital ekosistemleri anlamayı gerektirdiğini göstermektedir (Avolio, vd., 2014). Dolayısıyla dijital liderlik, klasik liderlik anlayışının doğal bir uzantısı değil; aksine onun yeniden yorumlanmış ve genişletilmiş bir formu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bölümde öncelikle liderlik kavramının tarihsel ve kuramsal gelişimi ele alınacak, ardından dijital liderliğin bu çerçeve içindeki konumu tartışılacaktır.

### ***Liderlik: Kuramsal Gelişim ve Modern Yaklaşımlar***

Liderlik kavramı, yönetim ve organizasyon literatürünün en eski ve en tartışmalı konularından biridir. Ancak bu kavramın tanımı ve

kapsamı, tarihsel süreç içerisinde önemli değişimler geçirmiştir. İlk dönem liderlik yaklaşımları, liderliği büyük ölçüde bireysel özelliklere dayandırmıştır. Özellikler yaklaşımı, liderlerin doğuştan sahip oldukları bazı kişisel niteliklerin (karizma, zekâ, özgüven, hitabet vs.) onları diğer bireylerden ayırdığını savunmaktadır (Stogdill, 1948) ancak bu yaklaşım, liderliğin bağlamsal yönünü ihmal ettiği için eleştirilmiştir.

Daha sonraki süreçte geliştirilen davranışsal yaklaşımlar, liderliğin doğuştan gelen özelliklerden ziyade öğrenilebilir davranışlar bütünü olduğunu ileri sürmüştür. Ohio State ve Michigan çalışmaları, liderlik davranışlarını görev odaklılık ve ilişki odaklılık gibi boyutlar üzerinden incelemiştir (Likert, 1961). Ancak bu yaklaşım da liderliğin her durumda aynı davranış kalıplarıyla açıklanamayacağını göstermiştir.

Bu noktada durumsallık teorileri ortaya çıkmış ve liderliğin etkinliğinin çevresel koşullara bağlı olduğunu vurgulamıştır. Fiedler (1967)'in durumsallık modeli, liderlik tarzının görev yapısı, lider-üye ilişkisi ve liderin gücü gibi değişkenlere bağlı olarak değiştiğini ileri sürmektedir. Benzer şekilde Hersey ve Blanchard (1969)'ın durumsal liderlik modeli, çalışanların olgunluk düzeyine göre liderlik tarzının farklılaşması gerektiğini savunmaktadır.

1980'li yıllardan itibaren liderlik literatüründe önemli bir değer değişimi yaşanmış ve daha çok dönüşümcü yaklaşımlar ön plana çıkmıştır. Dönüşümcü liderlik, liderin izleyenlerin değerlerini, motivasyonlarını ve hedeflerini dönüştürerek örgütsel amaçlarla uyumlu hale getirmesini ifade etmektedir (Bass & Riggio, 2006). Bu yaklaşım, liderliğin yalnızca yönetimsel bir süreç değil, aynı zamanda anlam üretme ve ilham verme süreci olduğunu vurgulamaktadır. Bununla birlikte çağdaş liderlik yaklaşımları, liderliği giderek daha ilişki ve bağlamsal bir fenomen olarak ele almaya başlamıştır. Otantik liderlik, liderin kendine özgü

değerleriyle tutarlı davranmasını ve şeffaf olmasını vurgularken (Avolio & Gardner, 2005), etik liderlik karar süreçlerinde normatif ilkelerin önemine dikkat çekmektedir (Brown & Treviño, 2006). Paylaşılan liderlik ise liderliğin tek bir bireye ait olmadığını ve bununla birlikte örgüt içinde dağıtılabileceğini savunmaktadır.

Tüm bu gelişmeler, liderlik kavramının zaman içinde birey merkezli bir anlayıştan, süreç ve etkileşim merkezli bir anlayışa doğru evrildiğini göstermektedir. Bu evrim, dijital liderlik kavramının anlaşılması açısından kritik bir zemin oluşturmaktadır. Çünkü dijital liderlik, bu kuramsal birikimin üzerine inşa edilen ancak onu teknoloji boyutuyla genişleten bir yaklaşımdır.

### **3. Dijital Liderliğin Boyutları ve Yetkinlikleri**

Yetkinlik kavramı bireyin sahip olduğu bilgi ve becerilerin performansına yansımaları olarak bilinmektedir (Uysal, 2023). Dijital liderlik, tek boyutlu bir yönetsel beceri alanı değil; teknoloji, strateji, insan yönetimi ve örgütsel dönüşümün kesişiminde konumlanan çok katmanlı bir yetkinlik setidir. Bu nedenle dijital liderliği yalnızca “teknolojiyi bilen liderlik” şeklinde tanımlamak kavramı fazlasıyla daraltmaktadır. Gerçekte dijital liderlik, teknolojik değişimin örgütsel yapı, süreç ve kültür üzerindeki etkilerini okuyabilen bu etkileri stratejik tercihlere dönüştürebilen, çalışanları değişim sürecine dâhil edebilen ve dijitalleşmenin doğurduğu etik, psikolojik ve yapısal sonuçları yönetebilen bütüncül bir liderlik biçimidir (Avolio, vd., 2014; Kane, vd., 2015).

Literatürde dijital liderliğin boyutları konusunda tam bir uzlaşma bulunmamakla birlikte farklı çalışmalar belirli ortak eksenlerde birleşmektedir. Bunlar çoğunlukla dijital vizyon, teknolojik okuryazarlık, veri temelli karar alma, çeviklik, yenilikçilik, öğrenme kapasitesi, dijital etik ve ağ temelli koordinasyon gibi unsurlar etrafında şekillenmektedir (Westerman, vd., 2014; El Sawy, vd., 2020). Dolayısıyla dijital liderliğin yapısını anlamak için kavramı

yalnızca teknik beceri merkezli değil; aynı zamanda stratejik, kültürel ve ilişkisel boyutlarıyla birlikte ele almak gerekmektedir.

Bu çerçevede aşağıda dijital liderliğin temel boyutları ayrıntılı biçimde tartışılmaktadır.

### **3.1. Dijital Vizyon ve Stratejik Yönelim**

Dijital liderliğin en temel boyutlarından biri dijital vizyondur. Dijital vizyon, liderin teknolojik gelişmeleri yalnızca izleyen değil, onları örgütün gelecekteki yönelimiyle ilişkilendirebilen bir bakış açısına sahip olmasını ifade etmektedir. Burada söz konusu olan yalnızca yeni yazılımları veya platformları tanımak değildir; asıl mesele, bu teknolojilerin iş modeli, müşteri ilişkileri, değer zinciri ve örgütsel yapı üzerinde nasıl dönüştürücü etkiler yaratabileceğini öngörebilmektir (Bharadwaj, vd., 2013; Westerman, vd., 2014).

Geleneksel stratejik vizyon çoğu zaman pazar, rekabet ve büyüme eksenlerinde şekillenmekteydi. Oysa dijital bağlamda vizyon, rekabet avantajının kaynağını yeniden yorumlamayı gerektirmektedir. Çünkü dijitalleşme, yalnızca verimlilik sağlayan bir araç değil; aynı zamanda yeni ürün geliştirme, müşteri deneyimini yeniden yapılandırma, platform ekonomilerine eklenme ve yeni değer yaratma biçimleri üretme kapasitesine sahiptir (Yoo, vd., 2012). Bu nedenle dijital lider, stratejik yönelimi belirlerken teknolojiyi destekleyici bir unsurdan ziyade, stratejinin kurucu bileşeni olarak görmek durumundadır.

Dijital vizyonun önemli bir yönü de belirsizlik altında anlam üretme kapasitesidir. Teknolojik dönüşüm süreçleri genellikle doğrusal değildir yatırımın geri dönüşü, çalışanların uyum kapasitesi ve müşteri kabulü her zaman öngörülebilir olmayabilecektir. Bu nedenle dijital lider, geleceği mekanik biçimde planlayan biri değil; aksine farklı olasılıkları değerlendiren, örgüte yön veren ve bu yönelimi çalışanlara anlamlı bir hikâye içinde sunabilen aktördür. Bu

nokta, dijital liderliği yalnızca teknik karar verici olmaktan çıkarmakta onu aynı zamanda sembolik anlam üreticisine dönüştürmektedir (Avolio, vd., 2014). Bununla birlikte dijital vizyonun varlığı tek başına yeterli değildir. Vizyonun örgüt içinde paylaşılabilir, anlaşılabilir ve uygulanabilir hale getirilmesi gerekmektedir. Pek çok dönüşüm girişiminin başarısız olmasının nedeni, üst yönetimde güçlü bir dijital söylem bulunmasına rağmen bunun orta kademe yöneticilere ve çalışanlara davranışsal hedefler olarak aktarılamamasıdır. Bu nedenle dijital liderlikte vizyon, yalnızca “geleceği görmek” değil; aynı zamanda bu geleceği örgütsel düzeyde kolektif bir yönelime dönüştürebilmektir (Kane, vd., 2015).

### **3.2. Teknolojik Yetkinlik ve Dijital Okuryazarlık**

Dijital liderliğin ikinci temel boyutu teknolojik yetkinliktir. Ancak bu kavramın, dar anlamda teknik uzmanlıkla karıştırılmaması gerekmektedir. Dijital liderin mutlaka yazılım geliştirici ya da veri bilimci olmasını beklemek doğru değildir. Esas beklenen; teknolojinin mantığını, potansiyelini, sınırlılıklarını ve örgütsel etkilerini kavrayabilmesidir. Bu nedenle dijital liderlikte teknolojik yetkinlik, “teknolojiyi yapabilme”den çok “teknolojiyi okuyabilme ve stratejik olarak konumlandırabilme” becerisidir (Kane, vd., 2015; Hess, vd., 2016). Dijital okuryazarlık da bu yetkinliğin ayrılmaz parçasıdır. Dijital okuryazarlık, yalnızca araç kullanım becerisi değil; dijital bilginin nasıl üretildiğini, nasıl dolaşıma girdiğini ve nasıl güç ilişkileri yarattığını anlayabilme kapasitesidir. Bu yönüyle dijital okuryazarlık, liderin sadece teknolojik sistemleri benimsemesini değil, aynı zamanda bu sistemlerin karar alma, gözetim, performans ölçümü ve iletişim üzerindeki etkilerini kavramasını gerektirmektedir. Özellikle platformlaşma, uzaktan çalışma ve yapay zekâ tabanlı süreçlerin yaygınlaşması, liderlerin dijital araçları sıradan operasyonel enstrümanlar gibi değil, örgütsel davranışı şekillendiren yapılara dönüştüğünü fark etmelerini zorunlu

kılmıştır (Nambisan, vd., 2019). Bununla birlikte teknolojik yetkinlik ile liderliğin insani yönü arasında gerilimin de doğma ihtimali vardır. Teknolojiye aşırı odaklanan lider, dijital dönüşümü teknik bir proje gibi ele alma eğilimine girebilecektir. Bu durumda çalışanların kaygıları, öğrenme güçlükleri, rol belirsizlikleri ve psikolojik dirençleri göz ardı edilebilecektir. Oysa dijital dönüşüm, neredeyse her zaman sosyo-teknik bir süreçtir; yani teknoloji ile insan davranışı karşılıklı etkileşim içindedir. Bu nedenle güçlü dijital liderlik, teknik farkındalık ile insani duyarlılığı birlikte gerektirir (Vial, 2021).

Teknolojik yetkinliğin bir başka boyutu da seçim yapabilme kapasitesidir. Dijital dünyada sorun çoğu zaman teknoloji eksikliği değil, teknoloji bolluğudur. Çok sayıda platform, araç, uygulama ve veri kaynağı arasında hangisinin örgüt için anlamlı olduğuna karar verebilmek kritik hale gelmiştir. Bu nedenle dijital lider, her teknolojiyi benimseyen değil; stratejik önceliklerle uyumlu olanı seçebilen ve kurumsal kapasiteye uygun bir dijitalleşme ritmi belirleyebilen kişidir.

### **3.3. Veri Temelli Karar Alma**

Dijital liderliğin en sık vurgulanan boyutlarından biri veri temelli karar almadır. Büyük veri, analitik araçlar ve tahmine dayalı modeller, yöneticilere geçmiş dönemlere kıyasla çok daha yoğun bilgi sunmaktadır. Bu gelişme, karar alma süreçlerinde sezgisel ve deneyim temelli yaklaşımların yerini bütünüyle olmasa da önemli ölçüde veri destekli karar mekanizmalarına bırakmasına yol açmıştır (McAfee, vd., 2012; George, vd., 2014).

Veri temelli karar alma, dijital liderliğe iki temel avantaj kazandırmaktadır. Birincisi hızdır. Gerçek zamanlı veri akışları sayesinde pazar değişimleri, müşteri davranışları ve operasyonel aksaklıklar daha hızlı tespit edilebilmektedir. İkincisi ise görünürlüktür. Daha önce ölçülmesi güç olan bazı davranışsal ve

operasyonel süreçler artık sayısallaştırılabilmekte bu da yöneticilere daha sistematik müdahale imkânı vermektedir. Ancak bu görünürlük artışı, karar kalitesini otomatik olarak garanti etmemektedir. Bu noktadaki temel problem, verinin tarafsız ve kendiliğinden konuşan bir kaynakmış gibi algılanmasıdır. Oysa veri, her zaman belirli kategoriler, ölçütler ve algoritmik tercihler çerçevesinde üretilmektedir. Hangi verinin toplanacağı, nasıl sınıflandırılacağı ve nasıl yorumlanacağı zaten başlı başına yönetsel ve politik kararlardır. Bu nedenle dijital liderlikte veri kullanımı, yalnızca teknik bir yeterlilik değil; aynı zamanda eleştirel değerlendirme kapasitesi gerektirmektedir. Kör biçimde verilere dayanmak, karar süreçlerini nesnelleştirmek yerine, görünmez önyargıları kurumsallaştırabilecektir (Kitchin, 2014). Bu çerçevede dijital liderliğin gücü, veriyi sezginin alternatifi olarak değil, tamamlayıcısı olarak kullanılmasındadır. Tecrübe, bağlamsal bilgi ve örgütsel sezgi tamamen devre dışı bırakıldığında karar alma mekanizması mekanikleşebilecektir. Özellikle insan davranışı, örgüt kültürü ve lider-takipçi ilişkileri gibi alanlarda verinin gösterdiği örüntüler ile sahadaki anlam dünyası arasında farklılıklar olabilecektir. Bu nedenle etkili dijital lider; veri ile bağlam, analiz ile yorum, sayısal gösterge ile örgütsel gerçeklik arasında bir sentez kurabilen liderdir.

### **3.4. Çeviklik ve Adaptasyon Yeteneği**

Dijital dönüşümün en görünür sonuçlarından biri değişim hızının artmasıdır. Pazar dinamikleri, müşteri beklentileri ve teknolojik standartlar kısa zaman aralıklarında değişebildiği için liderlerin durağan planlama anlayışından uzaklaşıp daha çevik yönetim modellerine yönelmesi kaçınılmaz hale gelmiştir (Rigby, vd., 2016). Bu nedenle çevikliğin, dijital liderliğin tamamlayıcı unsuru olarak değil de kurucu boyutlarından biri olarak görülmesinde yarar bulunmaktadır.

Çeviklik, çoğu zaman yalnızca hızlı karar almak şeklinde yorumlanmaktadır. Oysa akademik anlamda çeviklik, örgütün çevresel değişimleri algılama, bu değişimlere uygun yanıt üretme ve gerektiğinde kendi yapılarını yeniden düzenleme kapasitesini ifade etmektedir. Bu bakımdan çeviklik, hızın yanı sıra öğrenme, koordinasyon ve yeniden yapılandırma becerilerini de kapsamaktadır (Teece, vd., 2016). Dijital liderin görevi, örgütü yalnızca “daha hızlı” kılmak değil; aynı zamanda “daha uyarlanabilir” hale getirmektir. Bununla birlikte çevikliğin aşırı idealize edilmesi de sorun olarak ortaya çıkabilecektir; zira sürekli değişim vurgusu, örgütte kalıcı bir belirsizlik duygusu yaratabilecektir. Çalışanlar, her sürecin geçici olduğu ve hiçbir yapının istikrar kazanmadığı bir ortamda tükenmişlik yaşayabilecektir. Bu nedenle dijital liderlikte çeviklik, istikrarın tamamen ortadan kalkması anlamına gelmemektedir. Asıl mesele, değişken çevre koşulları karşısında esnek süreçler kurarken çalışanlara yeterli yön duygusu ve psikolojik güven de sağlayabilmektir.

Adaptasyon yeteneği ise çevikliğin daha derin katmanıdır. Çünkü her değişime hızla tepki vermek her zaman stratejik uyum anlamı taşımamaktadır. Adaptif liderlik yaklaşımının da işaret ettiği gibi asıl önemli olan hangi değişimlerin yapısal, hangilerinin geçici olduğunu ayırt edebilmek ve buna uygun örgütsel öğrenme süreçleri kurabilmektir (Heifetz, vd., 2009). Bu nedenle dijital lider, sadece reaksiyon vermemekte; değişimin niteliğini okuyarak örgütsel cevabı tasarlamaktadır.

### **3.5. Yenilikçilik ve Öğrenme Kültürü**

Dijital liderlik ile yenilikçilik arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü dijital dönüşüm, çoğu zaman mevcut süreçlerin basit biçimde otomasyonu olarak ortaya çıkmamakta iş yapma biçimlerinin yeniden tasarımı anlamına gelmektedir. Bu

nedenle dijital lider, örgütte yeniliği yalnızca sonuç olarak değerlendirmemekte süreç olarak da teşvik edici pozisyonunda bulunmaktadır. Burada liderin rolü, çalışanlara “yenilik yapın” demekten ibaret değildir; yeniliğin ortaya çıkabileceği sosyal ve kültürel iklimi inşa etmektir (Senge, 2006).

Öğrenme kültürü bu iklimin merkezinde yer almaktadır. Öğrenme odaklı örgütlerde bilgi paylaşımı, deneyim aktarımı, deneme yapma ve başarısızlıktan ders çıkarma daha meşru hale gelmektedir. Dijital bağlamda bu durum daha da önemlidir; çünkü yeni teknolojilerin uygulanması çoğu zaman ilk denemede kusursuz sonuç vermemektedir. Bu nedenle dijital liderlik, hatasızlık takıntısından ziyade öğrenme kapasitesini artırmayı hedeflemelidir. Çalışanların yeni araçları test edebilmesi, farklı iş akışlarını deneyebilmesi ve gerektiğinde geri bildirim verebilmesi, sürdürülebilir dijitalleşmenin temel koşullarından biridir (Edmondson, 1999).

Psikolojik güvenlik, yenilikçilik ve öğrenme kültürünün önemli bir önkoşuludur. Çalışanlar fikirlerinin küçümsenmeyeceğini, hatalarının cezalandırılmayacağını ve deneysel girişimlerin makul karşılanacağını düşündüklerinde yenilik davranışı artmaktadır. Bu nedenle dijital liderin yalnızca yenilik beklentisi yaratması değil, aynı zamanda çalışanların risk almasını mümkün kılan güven ortamını kurması gerekmektedir. Aksi halde örgüt, dijital söylem bakımından yenilikçi görünse de fiilen düşük riskli ve tekrar eden davranışlara mahkûm olabilecektir. Öte yandan yenilikçilik ile kaynak disiplini arasında da denge kurulmalıdır. Her yeni araç, her platform ve her dijital fikir kurumsal değer yaratmayabilecektir. Bu nedenle dijital lider, yaratıcı enerjeyi teşvik ederken aynı zamanda seçici olmalı; yenilik önerilerini stratejik uygunluk, kurumsal kapasite ve uzun vadeli etki bakımından değerlendirebilmelidir. Gerçek dijital liderlik, kontrolsüz yenilik coşkusu değil; disiplinli yenilik yönetimidir.

### 3.6. Dijital Etik ve Güven

Dijitalleşmenin liderlik alanında doğurduğu en önemli tartışmalardan biri etik meseledir. Çünkü veri toplama, çalışan davranışlarını izleme, algoritmik performans değerlendirme ve yapay zekâ destekli karar sistemleri, yalnızca verimlilik değil aynı zamanda mahremiyet, adalet ve güç ilişkileri sorunlarını da beraberinde getirmektedir (Floridi, vd., 2018). Bu nedenle dijital liderlik, salt teknolojik etkinlik üzerinden değil, teknolojinin meşruiyetini sağlayan etik ilkeler üzerinden de değerlendirilmelidir.

Güven kavramı merkezi bir kavramdır. Çalışanlar, dijital araçların neden kullanıldığını, hangi verilerin toplandığını ve bu verilerin nasıl değerlendirildiğini bilmediklerinde örgüte olan güvenleri zayıflayabilecektir. Özellikle uzaktan çalışma, dijital performans takip sistemleri ve davranış izleme araçları, liderlik ile gözetim arasındaki sınırı bulanıklaştırmaktadır. Bu noktada dijital liderin sorumluluğu, şeffaflık ilkesini korumak, veri kullanımının sınırlarını açık biçimde belirlemek ve teknolojiyi kontrol aracı olmaktan ziyade destekleyici yapı olarak konumlandırmaktır.

Algoritmik karar verme süreçleri de etik açıdan sorundur. Çünkü algoritmalar, onları besleyen veriler kadar tarafsızdır. Eğer tarihsel veriler eşitsizlik, dışlama ya da önyargı içeriyorsa, yapay zekâ temelli sistemler bu örüntüleri yeniden üretebilecektir. Bu nedenle dijital lider, algoritmik sistemleri “objektif araçlar” olarak sorgusuz kabul etmemeli; onların ürettiği sonuçların kimleri nasıl etkilediğini eleştirel biçimde değerlendirmelidir (O’Neil, 2016).

Etik duyarlılık yalnızca riskleri azaltmak için değil, dijital dönüşümün kurumsal meşruiyetini korumak için de gerekli bir faktördür. Kısa vadede verimlilik sağlayan ancak uzun vadede güven aşındıran uygulamalar, örgütsel bağlılık ve kültürel bütünlük

üzerinde yıkıcı etkiler yaratabilecektir. Dolayısıyla dijital liderlikte etik, sonradan eklenecek etkisiz bir faktör değil; dönüşümün bizzat sürdürülebilirliğini belirleyen temel bir boyuttur.

### **3.7. İletişim, Bağlantısallık ve Ağ Temelli Koordinasyon**

Dijital liderlikte sıklıkla gözden kaçan ama son derece önemli olan boyutlardan biri, ağ temelli koordinasyon kapasitesidir. Dijitalleşme, örgüt içi ve örgüt dışı iletişim ağlarını genişletmiş; yatay bilgi akışını hızlandırmış ve sınırlar arası iş birliğini artırmıştır. Bu durum, liderliğin yalnızca dikey hiyerarşi içinde işleyen bir yönlendirme mekanizması olmaktan çıkıp çok merkezli iletişim ağlarını düzenleyen bir koordinasyon pratiğine dönüşmesine yol açmıştır (Avolio, vd., 2014).

Dijital iletişim araçları, bilginin yayılımını kolaylaştırırsa da aynı zamanda iletişim yoğunluğu, dikkat dağınıklığı ve sürekli erişilebilirlik gibi sorunlar da üretmektedir. Bu nedenle dijital liderin görevi, iletişimi artırmak kadar iletişim kalitesini yönetmektir. Her bilginin herkese sürekli gönderildiği bir sistem, şeffaflık üretmekten çok bilişsel yük doğurabilmektedir. Bu nedenle dijital liderlik, bağlantısallığı organize etme becerisini de kapsamaktadır.

Ayrıca dijital ortamlarda iletişimin tonunu, ritmini ve güven üretme kapasitesini korumak da önemlidir. Yüz yüze etkileşimin azaldığı hibrit veya uzaktan çalışma düzenlerinde, liderin görünürlüğü yalnızca fiziksel varlığa bağlı değildir; açıklık, geri bildirim sıklığı, dijital erişilebilirlik ve sembolik tutarlılık üzerinden yeniden üretilmektedir. Bu nedenle dijital liderlik, iletişimi teknik araçlar üzerinden yürütse de özünde güçlü bir ilişkisel liderlik pratiği olmaya devam etmektedir.

### **3.8. İnsan-Merkezlilik ve Dijital Dönüşümde Sosyal Denge**

Dijital liderliğin çoğu zaman teknik yönleri vurgulansa da kavramın sürdürülebilirliği insan-merkezlilik ilkesine bağlıdır. Çünkü dijital

dönüşüm süreçleri doğrudan rol değişimi, beceri yenileme ihtiyacı, iş güvencesi kaygısı ve kimlik dönüşümü gibi psikososyal etkiler üretmektedir. Çalışanlar, teknolojiyi yalnızca kullanmamakta; aynı zamanda onunla kendi işlerinin anlamını yeniden yorumlar. Bu nedenle dijital lider, dönüşümü sadece sistem kurulumu olarak değil, insan deneyimi olarak da yönetmek zorundadır (Vial, 2021).

İnsan-merkezli dijital liderlik, çalışanları dönüşümün nesnesi değil öznesi olarak görmektedir. Bu bağlamda çalışanlar, yeni sistemi öğrenmekle sınırlı bireyler olmaktan öte; dönüşümün tasarlanmasına katkı sunan, bilgi üreten, geri bildirim sağlayan ve kurumsal öğrenmeyi besleyen aktörlerdir. Bu yaklaşım, değişime yönelik direnci azaltarak dijitalleşmenin daha güçlü bir kurumsal sahiplenme oluşturmaya imkân tanımaktadır.

Ayrıca dijital dönüşüm süreçlerinde kapsayıcılık da önemlidir. Farklı yaş grupları, farklı beceri düzeyleri ve farklı çalışma alışkanlıklarına sahip çalışanların teknolojiye uyumu aynı hızda gerçekleşmeyebilecektir. Bu nedenle dijital liderliğin başarısı, en hızlı uyum sağlayanları ödüllendirmekten çok, farklı uyum hızlarını kapsayan bir gelişim mimarisi kurabilmesine bağlıdır. Eğitim, mentorluk, açık iletişim ve kademeli geçiş mekanizmaları burada kritik rol oynamaktadır. Son olarak insan-merkezlilik, liderliğin normatif boyutunu da güçlendirir. Dijitalleşmenin amacı yalnızca daha çok veri toplamak, daha çok otomasyon kurmak ya da daha hızlı çıktı üretmek değildir. Asıl amaç, teknolojiyi insan kapasitesini destekleyen, karar kalitesini yükselten ve örgütsel yaşamı daha anlamlı hale getiren biçimde kullanmaktır. Bu nedenle güçlü dijital liderlik, teknolojiyi merkeze konumlandırmayan; bilakis teknolojiyi insan ve örgüt yararına konumlandıran liderliktir.

#### **4. Dijital Liderlik ve Örgütsel Sonuçlar**

Dijital liderliğin örgütsel düzeydeki etkileri, yalnızca teknolojik uygulamaların başarısıyla sınırlı değildir; bilakis dijital liderlik

örgütlerin performans, öğrenme kapasitesi, yenilikçilik düzeyi ve çalışan davranışları üzerinde çok katmanlı etkiler yaratmaktadır. Bu nedenle dijital liderlik, operasyonel bir yönetim pratiği olmanın ötesinde örgütsel çıktıları şekillendiren stratejik bir belirleyici olarak değerlendirilmektedir (Kane, vd., 2021; Vial, 2021).

Literatürde dijital liderliğin örgütsel sonuçları genellikle üç düzeyde ele alınmaktadır:

- Örgütsel performans ve rekabet avantajı.
- Örgütsel öğrenme ve yenilikçilik.
- Çalışan tutum ve davranışları.

#### **4.1. Dijital Liderlik ve Örgütsel Performans**

Dijital liderliğin en görünür çıktılarından biri örgütsel performans üzerindeki etkisidir. Dijital dönüşüm süreçlerini etkin biçimde yöneten liderler, örgütlerin hem finansal hem de operasyonel performansını artırabilmektedir. Bunun temel sebebi, dijital liderliğin kaynak kullanımını optimize etmesi, süreçleri hızlandırması ve veri temelli karar alma yoluyla hata oranlarını azaltmasıdır (Westerman, vd., 2014). Bununla birlikte dijital liderlik ile performans arasındaki ilişki doğrudan ve lineer bir yapı sergilememektedir. Kane vd. (2021), dijital dönüşümün başarısının yalnızca teknoloji yatırımlarına değil, liderliğin bu yatırımları nasıl anlamlandırıldığına bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Başka bir ifadeyle, aynı teknolojik altyapıya sahip iki örgüt, farklı liderlik yaklaşımları nedeniyle farklı performans sonuçları elde edebilmektedir.

Dijital liderliğin performansa etkisi, özellikle üç mekanizma üzerinden gerçekleşmektedir. Birincisi, süreç verimliliğinin artmasıdır. Otomasyon, veri analitiği ve dijital platformlar, operasyonel süreçleri daha hızlı ve daha düşük maliyetli hale

getirmektedir. İkincisi, karar kalitesinin artmasıdır. Veri temelli karar alma, belirsizliği azaltmakta ve stratejik hataların önüne geçmektedir. Üçüncüsü ise müşteri deneyiminin iyileştirilmesidir. Dijital liderlik, müşteri verilerinin etkin kullanımı yoluyla daha kişiselleştirilmiş ve hızlı hizmet sunulmasını mümkün kılmaktadır (Bharadwaj, vd., 2013).

Performans artışı her zaman kısa vadede gerçekleşmeyebilecektir. Dijital dönüşüm süreçleri çoğu zaman yüksek yatırım maliyetleri ve örgütsel uyum sorunları nedeniyle başlangıçta performans düşüşüne yol açabilmektedir. Bu nedenle dijital liderliğin başarısı, kısa vadeli çıktılardan ziyade uzun vadeli değer yaratma kapasitesi üzerinden değerlendirilmesinde fayda vardır.

## **4.2. Dijital Liderlik ve Örgütsel Öğrenme**

Dijital liderlik, örgütsel öğrenme süreçleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Çünkü dijital dönüşüm, örgütlerin sürekli olarak yeni bilgi üretmesini, bu bilgiyi paylaşmasını ve süreçlerine entegre etmesini gerektirir. Bu durum, öğrenme kapasitesini örgütsel başarının temel unsurlarından biri haline getirmektedir (Senge, 2006). Dijital lider, öğrenmeyi teşvik eden bir ortam oluşturarak çalışanların yeni teknolojilere uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır. Bu bağlamda öğrenme yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde de gerçekleşmektedir. Bilgi paylaşım sistemleri, dijital platformlar ve veri tabanları, örgüt içinde kolektif öğrenme süreçlerini desteklemektedir (Nambisan, vd., 2017). Bunun yanında dijital öğrenme süreçleri, geleneksel öğrenme modellerinden farklıdır. Dijital ortamda bilgi akışı daha hızlıdır, ancak aynı zamanda daha parçalı ve dağınıktır. Bu durum, liderlerin öğrenme süreçlerini yönlendirme rolünü daha da önemli hale getirmektedir. Dijital lider, yalnızca bilgiye erişimi sağlamakla kalmamakta; aynı zamanda

hangi bilginin değerli olduğunu belirlemekte ve bu bilginin örgütsel süreçlere nasıl entegre edileceğini yönetmektedir.

Ayrıca dijital liderlik, öğrenme süreçlerini tecrübe odaklı hale getirmektedir. Pilot uygulamalar, prototip geliştirme ve iteratif süreçler, örgütlerin öğrenme kapasitesini artırmaktadır. Bu yaklaşım, “deneme–yanılma”yı kurumsal öğrenmenin bir parçası haline getirmektedir.

### **4.3. Dijital Liderlik ve Yenilikçilik**

Dijital liderliğin yenilikçilik üzerindeki etkisi, literatürde en güçlü şekilde desteklenen alanlardan biridir. Dijital teknolojiler, yeni ürün ve hizmet geliştirme süreçlerini hızlandırmakta ve örgütlerin inovasyon kapasitesini artırmaktadır (Nambisan, vd., 2017).

Dijital liderlik, yenilikçiliği üç temel mekanizma üzerinden desteklemektedir. İlk olarak, bilgiye erişimi kolaylaştırarak çalışanların daha fazla fikir üretmesini sağlamaktadır. İkinci olarak, örgüt içinde iş birliğini artırarak farklı disiplinlerin bir araya gelmesine olanak tanımaktadır. Üçüncü olarak ise risk almayı teşvik ederek yenilikçi davranışları desteklemektedir. Ancak dijitalleşmenin her zaman yenilikçilikle sonuçlanacağı varsayımı doğru değildir. Teknolojinin yalnızca mevcut süreçleri otomatikleştirmek için kullanılması, “artımsal yenilik” düzeyinde kalabilecektir. Gerçek yenilikçilik, teknolojinin iş modelini dönüştürme kapasitesiyle ilişkilidir (Yoo, vd., 2012). Bu nedenle dijital liderin rolü, teknolojiyi mevcut sistemleri güçlendiren bir araç olmaktan çıkarıp yeni değer yaratma biçimlerinin önünü açan bir mekanizma haline getirmektir.

### **4.4. Dijital Liderlik ve Çalışan Tutumları**

Dijital liderlik, çalışanların örgüte ve teknolojiye yönelik tutumlarını doğrudan etkilemektedir. Özellikle teknoloji kabul modelleri çerçevesinde değerlendirildiğinde liderin destekleyici davranışları,

çalışanların algılanan kullanışlılık ve algılanan kolaylık düzeylerini artırmaktadır (Venkatesh, vd., 2003). Dijital liderlik aynı zamanda çalışan bağlılığı üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Dijital dönüşüm süreçlerinin iyi yönetildiği örgütlerde çalışanlar, değişimi daha anlamlı ve yönetilebilir olarak algılamakta; bu da örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Zhu, 2015). Tüm bunların yanında dijital dönüşüm süreçleri çalışanlar üzerinde stres ve belirsizlik de yaratabilecektir. Teknolojik değişim, iş güvencesi kaygısı, rol belirsizliği ve sürekli öğrenme baskısı gibi faktörler, çalışanların psikolojik iyi oluşunu olumsuz etkileyebilecektir (Tarafdar, vd., 2019). Bu nedenle dijital liderin rolü, yalnızca teknolojiyi uygulamak değil; aynı zamanda çalışanların bu sürece uyum sağlamasını desteklemektir.

Liderin iletişim tarzı, empati düzeyi ve destekleyici davranışları kritik önem taşımaktadır. Çalışanların değişim sürecine aktif katılımının sağlanması direnç düzeyini azaltmakta ve dönüşümün başarısını daha görünür hale getirmektedir.

#### **4.5. Dijital Liderlik ve Örgütsel Kültür**

Dijital liderlik, örgütsel kültürün dönüşümünde de belirleyici bir rol oynamaktadır. Dijitalleşme süreci, hiyerarşik ve bürokratik yapıları daha esnek ve yatay yapılara dönüştürmekte; bu da kültürel değişimi zorunlu kılmaktadır (Vial, 2021). Dijital kültür, açıklık, iş birliği, öğrenme ve yenilikçilik gibi değerler üzerine kuruludur. Dijital lider, bu değerleri örgüt içinde yaygınlaştırarak dönüşüm sürecini desteklemektedir. Ancak kültürel dönüşüm, teknolojik dönüşüme kıyasla daha yavaş gerçekleşmektedir. Bu nedenle liderlerin sabırlı ve tutarlı bir yaklaşım sergilemesi gerekmektedir. Ayrıca kültürel dönüşüm sürecinde sembolik liderlik davranışları da önem kazanmaktadır. Liderlerin dijital araçları aktif olarak kullanması, veri temelli karar alması ve yenilikçi davranışları teşvik etmesi, çalışanlar için güçlü bir model oluşturmaktadır.

#### **4.6. Dijital Liderlik ve Yapay Zekâ Kabulü**

Dijital liderliğin en güncel tartışma alanlarından biri, yapay zekâ teknolojilerinin örgütlerde benimsenmesi sürecindeki rolüdür. Yapay zekâ sistemleri, karar alma süreçlerini dönüştürmekte ve liderlik rollerini yeniden tanımlamaktadır (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

Dijital lider, çalışanların yapay zekâyâ yönelik algılarını şekillendirmede kritik bir rol oynamaktadır. Liderin teknolojiye olan yaklaşımı, çalışanların güven düzeyini ve kabul niyetini doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda algılanan kullanışlılık ve algılanan güven, yapay zekâ kabulünün temel belirleyicileri arasında yer almaktadır. Ancak yapay zekâ kullanımının artması, liderlik açısından yeni sorumluluklar da doğurmaktadır. Özellikle algoritmik kararların şeffaflığı, hesap verebilirliği ve etik boyutları, liderlerin dikkat etmesi gereken konular arasında yer almaktadır.

#### **Tartışma ve Sonuç**

Dijitalleşmenin örgütler üzerindeki dönüştürücü etkisi, liderlik olgusunun yalnızca yeniden yorumlanmasını değil, aynı zamanda kapsamının genişletilmesini de zorunlu kılmaktadır. Bu bölümde ele alınan kuramsal çerçeve ve boyutlar, dijital liderliğin klasik liderlik yaklaşımlarının basit bir uzantısı olmadığını; aksine teknoloji, insan ve örgüt arasındaki etkileşimi yeniden tanımlayan bütüncül bir liderlik biçimi olduğunu göstermektedir. Özellikle dijital vizyon, teknolojik okuryazarlık, veri temelli karar alma ve çeviklik gibi boyutlar, liderliğin yalnızca yönlendirmeden ibaret olmadığını bunun yanında anlamlandırma ve uyum sağlama kapasitesiyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Tartışma açısından en dikkat çekici bulgulardan biri, dijital liderliğin özünde bir “sosyo-teknik denge” kurma süreci olduğudur. Dijital dönüşüm, yalnızca teknolojik yatırımlarla açıklanabilecek bir süreç değildir; bu süreç insan davranışları, örgütsel kültür ve öğrenme

mekanizmalarıyla doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle dijital liderin başarısı, teknolojiye hâkimiyetinden ziyade bu teknolojilerin örgütsel bağlamdaki anlamını çözümleyebilmesine bağlıdır. Aksi halde dijitalleşme, stratejik bir dönüşüm aracı olmaktan çıkarak yalnızca operasyonel bir iyileştirme düzeyinde kalabilecektir.

Bir diğer önemli tartışma noktası, veri temelli karar alma ile yönetsel sezgi arasındaki dengedir. Dijital çağda verinin artan önemi, karar süreçlerini daha rasyonel hale getirme potansiyeli taşımaktadır. Ancak verinin mutlak doğruluk atfedilen bir kaynak olarak görülmesi karar alma süreçlerinde yeni tür önyargılar ve kör noktalar oluşturabilecektir. Bu bağlamda etkili dijital liderlik, veriyi sezginin alternatifi olarak değil, tamamlayıcısı olarak konumlandırabilen bir yaklaşımı gerektirmektedir. Bu durum, liderliğin bilişsel boyutunun dijitalleşme ile daha karmaşık hale geldiğini göstermektedir.

Dijital liderliğin örgütsel sonuçları değerlendirildiğinde performans, yenilikçilik ve öğrenme kapasitesi üzerinde önemli etkiler yarattığı görülmektedir. Ancak bu etkinin doğrusal ve otomatik olmadığı da açıktır. Aynı teknolojik altyapıya sahip örgütlerin farklı performans düzeylerine ulaşabilmesi, liderliğin dönüştürücü rolünü açık biçimde ortaya koymaktadır. Bu durum, dijital dönüşümün teknik bir yatırım süreci olmaktan çok, liderlik tarafından şekillendirilen bir anlamlandırma süreci olduğunu desteklemektedir.

Çalışan boyutunda ise dijital liderliğin çift yönlü etkileri dikkat çekmektedir. Bir yandan çalışan bağlılığı, öğrenme isteği ve yenilikçi davranışlar artarken; diğer yandan belirsizlik, stres ve rol karmaşası gibi olumsuz sonuçlar da ortaya çıkabilmektedir. Bu bağlamda insan-merkezli yaklaşım, dijital liderliğin sürdürülebilirliği açısından kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Çalışanların dönüşüm sürecine aktif katılımı, yalnızca direnci azaltmakla kalmamakta; aynı zamanda kurumsal sahiplenmeyi de güçlendirmektedir.

Sonuç olarak dijital liderlik, örgütlerin dijital çağda varlığını sürdürebilmesi için stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Ancak bu liderlik biçimi, teknoloji odaklı bir yaklaşımın ötesine geçerek etik duyarlılık, insan-merkezlilik ve öğrenme kültürü gibi unsurları da içermek durumundadır. Gelecek çalışmalar açısından dijital liderliğin özellikle yapay zekâ, algoritmik yönetim ve dijital etik bağlamında daha derinlemesine incelenmesi önem taşımaktadır. Ayrıca ampirik çalışmaların artırılması, dijital liderliğin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinin daha somut biçimde ortaya konmasına katkı sağlayacaktır. Bu doğrultuda dijital liderlik, yalnızca günümüzün değil, geleceğin örgütlerini şekillendirecek temel liderlik paradigması olarak değerlendirilebilecektir.

## Kaynakça

- Akatay, A., Yücekaya, P., & Kısacık, N. Ç. (2016). Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve sinizm üzerine etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 483-509.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). The business of artificial intelligence. *Harvard business review*, 7(1), 1-2.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2020). How LEGO built the foundations and enterprise

- capabilities for digital leadership. In *Strategic information management* (174-201). Routledge.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Floridi, L., Cowsls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., & Vayena, E. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707.
- George, G., Haas, M. R., & Pentland, A. (2014). Big data and management. *Academy of Management Journal*, 57(2), 321–326.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2).
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan management review*.
- Kane, G. C., Nanda, R., Phillips, A. N., & Copulsky, J. R. (2021). *The transformation myth: Leading your organization through uncertain times*. MIT Press.

- Kitchin, R. (2014). *The data revolution: Big data, open data, data infrastructures and their consequences*. SAGE Publications.
- Kürü, S. A. (2020). Etik liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: Kişi örgüt uyumunun aracılık etkisi. *Business and Economics Research Journal*, 11(2), 515-530.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
- McAfee, A., Brynjolfsson, E., Davenport, T. H., Patil, D. J., & Barton, D. (2012). Big data. *The management revolution*. *Harvard Bus Rev*, 90(10), 61-67.
- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2017). The digital transformation of entrepreneurship. *Research Policy*, 46(6), 1022-1033.
- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research policy*, 48(8), 103773.
- O'Neil, C. (2016). *Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy*. Crown.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Master the process that's transforming management:: Interaction. *Harvard business review*, 94(7), 2.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.

- Tarafdar, M., Beath, C. M., & Ross, J. W. (2019, Summer). Using artificial intelligence to enhance business operations. *MIT Sloan Management Review*.
- Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Karakuş, Ş. (2023). Kadın kooperatiflerinin başarısında yönetsel yetkinliğin etkileri: Karşılaştırmalı örnek olay analizi. *Parion Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 14-27.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*, 13-66.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Yoo, Y., Boland, R. J., Jr., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world. *Organization Science*, 23(5), 1398–1408.
- Zhu, P. (2015). *Digital master: Debunk the myths of enterprise digital maturity*.

## **BÖLÜM 8**

# **THE RELATIONSHIP BETWEEN HEALTH LITERACY AND ORGANIZATIONAL MOTIVATION TOOLS AND IMPLICATIONS FOR HEALTHCARE BUSINESSES**

**Zuhal KAYA<sup>1</sup>**

### **Introduction**

Health services, which are a public value and the most fundamental right of individuals, are not limited to medical treatment processes and public awareness-raising activities. Health also has an important aspect that requires the participation of individuals (Bensa and Sirok, 2023; Yun et al, 2023). Especially in the process of transition to an information society, in the increasing information sharing in recent years, individuals are increasingly taking on a more dynamic and active role and their active participation in health services, as in all public services, is gaining importance (Knobbe et al, 2024). Compared to the past, today, due to the two-way nature of data sharing in health services, it is becoming a necessity for individuals to understand and interpret the health services provided.

Health literacy is a concept developed not only in the health field but also for all individuals in general (Li et al, 2021; Patil et

---

<sup>1</sup> Academic Title: Lecturer, Institution: Haliç University Vocational School, Department/Program: First and Emergency Aid, İstanbul, Türkiye, ORCID: 0000-0002-3484-4979

al, 2021). Basically, health literacy shows the degree and ability of individuals to read, interpret, understand any health content and to act by establishing an action plan accordingly (Okan et al, 2023; Kemp et al, 2021). In fact, health literacy, in its simple definition, is an indicator of the power to understand and evaluate health content. The word authorship in health literacy also shows not only the ability of individuals to read and understand health content, but also the level of their ability to evaluate the information they receive and produce a result from it.

Organizational commitment and organizational citizenship, which are the most important indicators of the level of individuals' fulfillment of organizational transactions and activities, are possible by ensuring that individuals have high levels of knowledge about that organization. For this, individuals must have high levels of evaluation of information content. The indicator of this level of knowledge in healthcare institutions is health literacy. Health literacy is an indicator of individuals' ability to not only understand health content but also to integrate it into daily life. Based on this, it is possible to state that health literacy actually has a motivating power in a sense.

In studies and research conducted on organizational motivation theory, it is observed that motivated individuals both show high sense of belonging and performance and are more compatible with organizational theories in a managerial sense. Therefore, it is possible to state that organizational motivation is of vital importance in the management of organizations (Fishbach and Woolley, 2022; Acquah et al, 2021). Motivation is associated with the ability of individuals to give their interest and concern for any subject or phenomenon, to understand and evaluate the content related to that subject (Ali and Anwar, 2021; Kuswati, 2020). An individual may also have an interest in a subject they do not know. However, in order for that interest to turn into knowledge and

attention and be sustainable, there must also be knowledge on that subject. In general, people can show limited interest in a subject they do not know. Since managerial concepts in an organizational sense are concepts that are continuous and that employees must not only understand but also internalize, the level of knowledge is of vital importance. In healthcare institutions, health literacy can be shown as an indicator of this level of knowledge.

In this section, based on the reasons listed above, it is aimed to examine the relationship between health literacy and organizational motivation tools and to provide predictions for health enterprises. In this context, firstly, the concepts of health literacy and organizational motivation in health enterprises are mentioned, then the relationship between health literacy and organizational motivation in health enterprises is evaluated and the conclusions are given.

## **Health Literacy**

The modern origins of public health grew out of a complex understanding of the impact of social and environmental conditions on health. Health status is determined primarily by the conditions in which we are born, grow, live, and age. These conditions include our physical environment, access to education, adequate housing, employment, and income, sometimes referred to as the social determinants of health. These social determinants, along with individual characteristics and behaviors, are considered the main proximate determinants of changes in individual health. Most analyses also include access to health care as an independent determinant and, more recently, access to digital technologies as a determinant of health (Nutbeam and Lloyd, 2021).

In recent years, the importance of health literacy on the European health agenda and the increasing interest in the concept has been accompanied by the increasing interest in the roles and

responsibilities of individuals in health and health issues. Health literacy research has evolved from general literacy or functional health literacy studies to an expanded conceptual framework encompassing citizens' knowledge, motivation and competence to access, understand, evaluate and apply health information in making decisions about health care and in everyday life to prevent disease and improve health. Comprehensive measurement tools have been developed to reflect the multidimensional concept of health literacy (Svendson et al, 2020).

Poor health literacy is associated with difficulty understanding health information, limited knowledge about diseases, and low adherence to treatment, leading to poor health status, increased risk of death, underuse and ineffective use of health services, increased costs, and health inequalities. Current evidence suggests that health literacy is one of the most promising and cost-effective approaches to addressing disease-related challenges (Liu et al, 2020).

Health literacy and general literacy are not the same. Poor health literacy is not uncommon among highly educated patients. General literacy does not provide all the skills needed to manage and communicate important health information and issues. Data confirm the disparity between average patient reading ability and the ability to interpret and understand medical information, as patients need more than the ability to read and process numbers to manage their health and complex illnesses. Poor health literacy is considered a stronger predictor of poor health than age, income, employment status, education level, or race (Shahid et al, 2022).

Health literacy involves the knowledge, motivation and competence to access, understand, evaluate and apply health information to make judgments and decisions in daily life regarding health care, disease prevention and health promotion in order to maintain or improve quality of life throughout life. It has

become a critical concept in public health. It is considered a modifiable determinant of health decisions, health behaviour, health and health outcomes. Previous studies have shown that health literacy levels vary widely among European countries. Assessing and monitoring health literacy is critical to support health literacy interventions and policies (Arriaga et al, 2022).

Health literacy is a social determinant of health, and although low health literacy is associated with poor education, poverty, unemployment, and low socioeconomic status, even those with higher levels of education and income can have low health literacy when faced with something new. Most people understand how to self-manage common diseases and health conditions, but for example, someone who has recently been diagnosed with a chronic disease is likely to have low health literacy associated with it until they learn about that condition and how to address it specifically. In this regard, it is important to understand how health literacy is affected and how to effectively manage it on a daily basis (Spring, 2020).

The human and social consequences of inadequate health literacy are significant and widespread. As a modifiable determinant of health, health literacy represents personal knowledge and competencies accumulated across daily activities, social interactions, and generations. Personal knowledge and competencies are mediated by the availability of organizational structures and resources that enable people to access, understand, evaluate, and use information and services in ways that promote and sustain health and well-being for themselves and others. The way organizations and societal systems support health literacy is therefore a key factor in the development of healthier societies (Soransen et al, 2021).

## **Organizational Motivation in Healthcare Organizations**

Motivation is critical for employees to complete the assigned work in accordance with the company's work standards. Motivation is the force that drives a person to move towards a specific goal. This motivation is similar to defining results such as productivity, efficiency and retention. There is a positive relationship between motivation and performance. Motivation is the existence of autonomy support, which means that organization managers pay attention to every decision that will ensure the well-being of employees. There are also reasonable rules to meet flexible working needs. Motivation is essential in organizations such as employees' own competence and relational relationships (Paais and Pattiruhu, 2020).

Motivation has three dimensions: power, commitment and achievement motivation. Power motivation can be shown in a positive or negative sense. Attachment motives come in two forms: attachment guarantees and attachment interests. People have a high attachment assurance motivation; they always anticipate people's feelings and attitudes towards themselves and the task. Achievement motivation is applied by people by working hard and the risk of the job is moderate, so that the person will be able to be responsible and receive feedback on the results of success. Achievement motivation leads to past or future concerns and people will experience failure more strongly because they can anticipate future situations to achieve better performance at work (Werdhiastutie et al, 2020).

Motivation is defined as a process that describes a person's strength, direction, and determination to achieve goals. Intensity measures how hard a person tries, and that strength must be directed in a direction that will benefit the organization, while persistence measures how long a person can sustain their efforts. In

the 1950s, there were four theories that provided the framework for employee motivation, and management practices in this area still use this terminology. The four theories are Maslow's hierarchy of needs theory, Douglas McGregor's theory of x and y, Herzberg's two-factor theory, and McClelland's theory of needs (Mulyana et al, 2021).

Work motivation is the direction, intensity, and persistence of work-related behavior desired by the organization. This can be challenging and can be internal or external. Work motivation is related to the person's motives and ability to do the job better than others. According to equity theory, motivation is primarily a function of fairness in social exchange. If employees understand organizational reality, they will become more involved in the organization. Conversely, if they perceive injustice, they will tend to reduce their participation, which will lead to job expectations and the organization rebalancing their work situation with their contributions. A person's motivation to achieve certain goals is determined by situational incentives, personal preferences, and the interaction of these two factors. Motivation tends to create a variety of incentives associated with activities, outcomes, and internal and external consequences, each weighted according to personal motivations (Virgiawan et al, 2021).

Employee motivation plays a significant role in improving the results and efficiency of an organization. Motivation is both a goal and a tool to help employees do their jobs effectively. A strong workforce means that every employee understands and adheres to the values and goals of the organization. Motivation not only helps employees succeed, but also supports them in their efforts to achieve their goals. To date, many studies have discussed and demonstrated the interaction between organizational commitment and employee motivation (Nguyen et al, 2020).

There are factors that affect motivation; internal and external factors. Internal factors that can affect a person's motivation include: desire to live, desire to possess, desire for recognition, desire for recognition, desire for power. External factors are no less important in weakening work motivation. External factors include: work environment, adequate wages, good supervision, job security, status and responsibilities, flexible rules (Anisya et al, 2021).

Although managers agree that motivation is an important indicator of performance in organizations, they disagree on how to define motivation. The concept of motivation comes from the Latin word movere. Motivation is generally a psychological process that involves the energy, direction, and continuity of a person's efforts to achieve a goal. Many motivation theories have been developed to explain why people decide to take this plunge and the processes that provide motivation. Most motivation theories agree that people's least satisfied needs are what motivate them the most (Demir, 2020).

## **The Relationship between Organizational Motivation and Health Literacy in Healthcare Organizations**

Health services are, by their very nature, the field where health, a concept that is the fundamental right of individuals and one of the most important issues related to life, is concerned. Therefore, quality in health services is not only a subject of business management and social sciences, but also of individuals and human rights, and also has a public nature. From this point on, all studies to be conducted on health are also a subject that includes a variety of disciplines, from the efficient use of public resources to public health. The concept of “global public goods”, which has been increasingly used worldwide in recent years in particular, and

the fact that health is at the forefront of global public goods, bring about an even more intense and widespread importance.

The increase in quality in health services can be possible with the increase in quality and efficiency of human resources, which is the human capital component. This reveals the importance of organizational psychology and organizational management sciences. Organizational motivation is of vital importance for individuals to work more effectively and efficiently in the workplace. Organizational motivation is also an important issue that affects individuals' organizational commitment and citizenship processes. The importance of organizational motivation in health services is closely related to both the benefits from the perspective of health workers and the values arising from the public good of health outcomes.

The increase in quality in health services can be possible with the increase in quality and efficiency of human resources, which is the human capital component. This reveals the importance of organizational psychology and organizational management sciences. Organizational motivation is of vital importance for individuals to work more effectively and efficiently in the workplace. Organizational motivation is also an important issue that affects individuals' organizational commitment and citizenship processes. The importance of organizational motivation in health services is closely related to both the benefits from the perspective of health workers and the values rising from the public good of health outcomes.

Another point generally put forward by theories on motivation is that the two-way aspect of communication should also be taken into consideration and that mutual exchange of information is at the forefront in terms of motivation. In other words, in motivation in the service sector, the effective operation of interpersonal and interpersonal-organizational communication

channels is also important in terms of transferring organizational motivational gains into the organization. In healthcare institutions, since health is a specific and important issue, the health literacy levels of not only healthcare workers but also patients and their relatives are among the most important issues affecting motivation in healthcare institutions. In other words, although it is important for employees to read, understand and interpret all kinds of content effectively in terms of healthcare, the inclusion of patients and their relatives in this communication is also an important issue in terms of organizational motivation.

As a result, the health literacy level of both personnel and patients and their relatives has a significant effect on organizational motivation in healthcare institutions. This is not only limited to reading and understanding health content, but is also an important issue in the context of organizational communication and interaction. Therefore, it is possible to say that the level of health literacy for all stakeholders in healthcare institutions is the basic components of motivation and service quality in healthcare.

## **Conclusion**

According to the concepts and findings given in the section in general, for organizational motivation, employees must first of all have a high level of knowledge about the work and process they do, and for this, their health literacy levels must be high. In fact, health literacy is not only related to the sector employees understanding health content and having a healthier, more conscious life like normal individuals, but also to their mastery of every aspect of the job while performing their jobs. In this respect, it is possible to describe health literacy as an important concept that will increase the motivation levels of personnel, especially organizational commitment, in health institutions.

The content of the concept of motivation and the theories put forward about motivation from past to present, the degree of motivation that individuals show towards any subject or phenomenon is closely related to their level of understanding and internalizing it. Therefore, individuals must first understand the content that should motivate them for motivation. In health institutions, this can be achieved through health literacy. The fact that health literacy can be measured and managed in the literature allows it to be used as an effective managerial tool in terms of organizational motivation.

As a result, health literacy is of vital importance in healthcare businesses and organizations in terms of understanding what the process is and its characteristics. In this respect, it is a concept that should take its place among organizational motivation tools, and there is a need for literature studies in this area. Considering the global markets related to healthcare and the direct and indirect contributions of global healthcare services to the country, the support of not only businesses operating in this field but also public authorities is needed in the presentation and marketing of these services. Therefore, providing health literacy training and support, especially in healthcare businesses, is not a choice but a necessity, and it is a phenomenon that should be supported by both literature studies and public sphere practices.

## References

- Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N. A., & Otoo, B. (2021). Literature review on theories of motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), 25-29.
- Anisya, V., Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2021). The effect of motivation on employee performance through organizational culture. *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, 4(07), 34-38.
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. *Ali, BJ, & Anwar, G.(2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21-30.
- Arriaga, M., Francisco, R., Nogueira, P., Oliveira, J., Silva, C., Câmara, G., & Costa, A. (2022). Health literacy in Portugal: Results of the health literacy population survey project 2019–2021. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 4225.
- Bensa, K., & Širok, K. (2023). Is it time to re-shift the research agenda? A scoping review of participation rates in workplace health promotion programs. *International*

*Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 2757.

- Demir, S. (2020). The role of self-efficacy in job satisfaction, organizational commitment, motivation and job involvement. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20(85), 205-224.
- Fishbach, A., & Woolley, K. (2022). The structure of intrinsic motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 339-363.
- Kemp, E., Trigg, J., Beatty, L., Christensen, C., Dhillon, H. M., Maeder, A., & Koczwara, B. (2021). Health literacy, digital health literacy and the implementation of digital health technologies in cancer care: the need for a strategic approach. *Health Promotion Journal of Australia*, 32, 104-114.
- Knobbe, T. J., Kremer, D., Eisenga, M. F., van Londen, M., Annema, C., Bültmann, U., & Bakker, S. J. (2024). Sleep quality, fatigue, societal participation and health-related quality of life in kidney transplant recipients: a cross-sectional and longitudinal cohort study. *Nephrology Dialysis Transplantation*, 39(1), 74-83.
- Kuswati, Y. (2020). The effect of motivation on employee performance. *Budapest International Research and*

*Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(2), 995-1002.

- Li, S., Cui, G., Kaminga, A. C., Cheng, S., & Xu, H. (2021). Associations between health literacy, ehealth literacy, and covid-19–related health behaviors among Chinese college students: Cross-sectional online study. *Journal of medical Internet research*, 23(5), e25600.
- Liu, C., Wang, D., Liu, C., Jiang, J., Wang, X., Chen, H., & Zhang, X. (2020). What is the meaning of health literacy? A systematic review and qualitative synthesis. *Family medicine and community health*, 8(2).
- Mulyana, Y., Chaeroni, N., Erlangga, H., Solahudin, M., Nurjaya, N., Sunarsi, D., & Purwanto, A. (2021). The influence of motivation, ability, organizational culture, work environment on teachers performance. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(4), 99-108.
- Nguyen, H. N., Le, Q. H., Tran, Q. B., Tran, T. H. M., Nguyen, T. H. Y., & Nguyen, T. T. Q. (2020). The impact of organizational commitment on employee motivation: A study in Vietnamese enterprises. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 439-447.
- Nutbeam, D., & Lloyd, J. E. (2021). Understanding and responding to health literacy as a social determinant of health. *Annu Rev Public Health*, 42(1), 159-73.

- Okan, O., Messer, M., Levin-Zamir, D., Paakkari, L., & Sørensen, K. (2023). Health literacy as a social vaccine in the COVID-19 pandemic. *Health Promotion International*, 38(4), daab197.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The journal of asian finance, economics and business*, 7(8), 577-588.
- Patil, U., Kostareva, U., Hadley, M., Manganello, J. A., Okan, O., Dadaczynski, K., & Sentell, T. (2021). Health literacy, digital health literacy, and COVID-19 pandemic attitudes and behaviors in US college students: implications for interventions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 3301.
- Shahid, R., Shoker, M., Chu, L. M., Frehlick, R., Ward, H., & Pahwa, P. (2022). Impact of low health literacy on patients' health outcomes: a multicenter cohort study. *BMC health services research*, 22(1), 1148.
- Sørensen, K., Levin-Zamir, D., Duong, T. V., Okan, O., Brasil, V. V., & Nutbeam, D. (2021). Building health literacy system capacity: a framework for health literate systems. *Health promotion international*, 36(Supplement\_1), i13-i23.

- Spring, H. (2020). Health literacy and COVID-19. *Health Information & Libraries Journal*, 37(3), 171-172.
- Svendsen, M. T., Bak, C. K., Sørensen, K., Pelikan, J., Riddersholm, S. J., Skals, R. K., ... & Torp-Pedersen, C. (2020). Associations of health literacy with socioeconomic position, health risk behavior, and health status: a large national population-based survey among Danish adults. *BMC public health*, 20, 1-12.
- Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational culture as a mediator motivation and transformational leadership on employee performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67-79.
- Werdhiastutie, A., Suhariadi, F., & Partiw, S. G. (2020). Achievement motivation as antecedents of quality improvement of organizational human resources. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal) Volume*, 3, 747-752.
- Yun, B., Oh, J., Choi, J., Rozek, L. S., Park, H., Sim, J., & Yoon, J. H. (2023). Socioeconomic disparities in the association between all-cause mortality and health check-up participation among healthy middle-aged workers: a nationwide study. *Journal of Korean medical science*, 38(50).

