

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKTE KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ: EĞİTİM SEKTÖRÜNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA*

Sezen ÜNÜVAR**, Z. Beril AKINCI VURAL***, Gül COŞKUN DEĞİRMEN****

Gönderim Tarihi: 19.12.2023 - Kabul Tarihi: 25.03.2024

Ünüvar, S., Akıncı Vural, Z. B., & Coşkun Değirmen, G. (2024). Kurumsal sürdürülebilirlikte kurum kültürünün önemi: Eğitim sektörüne yönelik nitel bir araştırma *Etkileşim*, 13, 86-108. <https://doi.org/10.32739/etkilesim.2024.7.13.242>

Bu çalışma araştırma ve yayın etiğine uygun olarak gerçekleştirilmiştir.

Öz

İnsan faaliyetlerinin yol açtığı iklim krizi, yoksulluk gibi sorunlar ve çözüm içeren atılımlar toplumlar kadar toplumun bir parçası olan kurumların da sorumluluklarını oluşturmaya başlamıştır. Sürdürülebilirliğin kurumun tümü tarafından içselleştirilmesini sağlayacak ana kavram kurum kültürüdür. Bu nitel araştırmada iki kavramın birbiri üzerindeki rolünü ortaya koyabilmek adına sürdürülebilirlik uygulamalarının ölçülebilmesinde kullanılan De Grosbois'in (2016) kurumsal sürdürülebilirlik temaları ile kurum kültürünün ölçülebilmesine olanak sağlayan Robbins'in (1990) kurum kültürü boyutlarından (Robbins, 1990, s. 439'dan akt. Vural, 2016, s. 60) yararlanarak hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme formu ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Buna göre; kurum kültürünün kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarını desteklediğini ortaya çıkmış, eğitim kurumlarının, kültürlerini oluşturan vizyon ve misyonlarına sürdürülebilirlikle ilgili temalar ekledikleri belirlenmiştir. Okullarda çevresel sürdürülebilirlik ve toplumsal katkı konularında çalışmalar ağırlık kazanırken, sürdürülebilirlik ilkeleri oryantasyon ve çeşitli etkinlikler, kurum içi iletişim araçları ve sosyal medya aracılığıyla yerleştirilerek yeni gelen çalışanlara aktarılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: kurum kültürü, kurumsal sürdürülebilirlik, iletişim, eğitim, okul.

* Bu makale Sezen Ünüvar'ın "Kurumsal Sürdürülebilirlikte Kurum Kültürünün Rolü: Eğitim Sektörüne Yönelik Nitel Bir Araştırma" başlıklı Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Kurumsal İletişim Bilim Dalı'nda tamamlanmış olduğu yüksek lisans tezinden tez danışmanları ile hazırlanmıştır.

** Doktora Öğrencisi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Türkiye
sezenozsavrangil@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3605-9093

*** Profesör Doktor, Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, İzmir, Türkiye
z.beril.akinci@ege.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4902-4973

**** Doçent Doktor, Akdeniz Üniversitesi, Serik İşletme Fakültesi, Antalya, Türkiye
gulcoskun@akdeniz.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7535-2754

THE ROLE OF CORPORATE CULTURE IN CORPORATE SUSTAINABILITY: A QUALITATIVE RESEARCH ON EDUCATION SECTOR*

Sezen ÜNÜVAR**, Z. Beril AKINCI VURAL***, Gül COŞKUN DEĞİRMEN****

Received: 19.12.2023 - Accepted: 25.03.2024

Ünüvar, S., Akıncı Vural, Z. B., & Coşkun Değirmen, G. (2024). Kurumsal sürdürülebilirlikte kurum kültürünün önemi: Eğitim sektörüne yönelik nitel bir araştırma *Etkileşim*, 13, 86-108.
<https://doi.org/10.32739/etkilesim.2024.7.13.242>

This study complies with research and publication ethics.

Abstract

Issues such as climate crisis and poverty caused by human activities and the breakthroughs that include solutions have started to form the responsibilities of corporations that are a part of society as well as societies. The main concept that will enable sustainability to be internalized by the entire organization is corporate culture. In this qualitative research, in-depth interviews were conducted with a semi-structured interview form prepared using the corporate sustainability themes developed by De Grosbois (2016), which is used to measure sustainability practices, and the corporate culture dimensions of Robbins (1990), which allows the measurement of corporate culture (Robbins, 1990, p. 439 as cited in Vural, 2016, p. 60), in order to reveal the role of the two concepts on each other. According to this, it has been revealed that corporate culture supports corporate sustainability efforts, and it has been determined that educational corporations have added sustainability-related themes to their vision and missions that form their corporate culture. While studies on environmental sustainability and social contribution gain importance in schools, sustainability principles are established and conveyed to new employees through orientation and various events, in-house communication tools and social media.

Keywords: orporate culture, corporate sustainability, communication, education, school.

* This article has been developed in collaboration with Sezen Ünüvar's thesis advisors from her study titled "The Role of Corporate Culture in Corporate Sustainability: A Qualitative Research on the Education Sector", which she completed in the Corporate Communication master's program at Ege University Social Sciences Institute, Department of Public Relations and Publicity.

** PhD Student, Ege University, Graduate School of Social Sciences, İzmir, Türkiye
sezenozsavrangil@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3605-9093

*** Professor, Ege University, Faculty of Communication, İzmir, Türkiye
z.beril.akinci@ege.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4902-4973

**** Associate Professor (PhD), Akdeniz University, Serik Faculty of Management, Antalya, Türkiye
gulcoskun@akdeniz.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7535-2754

Giriş

Kurumsal sürdürülebilirlik “Bir firmanın doğrudan ve dolaylı paydaşlarının (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, baskı grupları, topluluklar vb.) ihtiyaçlarını, gelecekteki paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılması” olarak tanımlanabilir (Dyllick & Hockerts, 2002, s. 131). Sürdürülebilirlik yönetiminin kurumlarda ekonomik ve sürdürülebilir gelişmeye katkıda bulunması beklenmektedir. Sürdürülebilirlik, kurumların rekabet avantajına ulaşması ve bunu sürdürmesi için çevresel kaygıları ve esnekliği kapsayan önemli bir değerdir (Kwarteng ve diğerleri, 2015, ss. 111-113). Kurumların günümüzde kurumsal sürdürülebilirliğe doğru ilerlerken sürdürülebilirlik odaklı bir kurum kültürü geliştirmeleri gerektiği düşünülmektedir (Linnenluecke & Griffiths, 2010, s. 357). Bunun nedeni sürdürülebilirliği kültürel bir boyut olmadan algılamanın zorluğudur. Sürdürülebilirlik dönüşümü için geniş kapsamlı kültürel dönüşümlere ihtiyaç duyulmaktadır (Kagan & Kirchberg, 2016, s. 1489). Alvesson (2012, s. 4) kurum kültürünü, kültürel ve sembolik fenomenlerle ilgilenen düşünce tarzı için şemsiye bir kavram olarak tanımlamaktadır. Buna göre, kurum kültürünü anlamak için sembolizmin (ritüellerin, mitlerin, hikâyelerin ve efsanelerin) insanlar için önemini, insanların içinde yaşadıkları grupların etkilediği ve şekillendirdiği olaylar, düşünceler ve deneyimlerini iyi yorumlamak gerekmektedir. Kurumlar artık toplumsal ve çevresel politikaları iş modellerine gönüllü olarak entegre etmeye başlamışlardır. Bu kültür çevresel, toplumsal ve finansal performansın önemli olduğu sürdürülebilirlik kültürüdür. Kurumun misyonunun altında yatan değer ve inançları da açık hâle getiren bu ilkeler, daha güçlü bir sürdürülebilirlik kültürü yaratmaktadır (Eccles ve diğerleri, 2012, s. 2).

Kurumsal sürdürülebilirlik ve kurum kültürü ile ilgili araştırmalar günden güne artarken, bu iki alanın birbiri üzerindeki rolüne yönelik çalışmalar henüz tatmin edici boyuta ulaşmamıştır. Bu araştırma ile kurum kültürünün kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki rolünün bilimsel bir temele dayandırılması amaçlanmaktadır. Çalışma ile gerek bundan sonraki akademik çalışmalara gerekse de sektörde sürdürülebilirliğin kurum kültürünün bir parçası hâline getirilmesi yönündeki çalışmalara ışık tutulması hedeflenmiştir. Yapılan literatür taraması sonucunda sürdürülebilirlik alt temaları ve kurum kültürü boyutlarından yararlanılarak yarı yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanmıştır. Bu bağlamda yapılan derinlemesine görüşmeler kapsamında eğitim kurumlarında yürütülen sürdürülebilirlik çalışmaları ve bu çalışmalarda kurum kültürünün yeri irdelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda eğitim kurumlarındaki duruma yönelik bir saptama yapılmış, sektöre yönelik önerilerde bulunulmuştur. Bu öneriler doğrudan eğitim kurumları ile ilgili olmakla beraber aynı zamanda diğer kurumlar için de örnek teşkil etmektedir. Diğer taraftan öneriler doğrultusunda eğitim kurumlarında yapılan çalışmalar hem kurumsal hem de toplumsal fayda yaratacaktır.

Kurumsal Sürdürülebilirlik Temaları ve Kurum Kültürü İlişkisi

De Grosbois'in Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative-GRI) sürdürülebilirlik raporlarına dayanarak 2016 yılında geliştirdiği kurumsal sürdürülebilirlik temaları beş başlıkta toplanmaktadır. Bu temalar; çevresel sürdürülebilirlik, istihdama katkı, çeşitlilik ve erişilebilirlik, ekonomik katkı ve toplumsal katkıdan oluşmaktadır (Şardağı & Değirmen, 2020, s. 249). Bu doğrultuda kurumsal sürdürülebilirlik temaları ve kurum kültürü arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Çevresel Sürdürülebilirlik ve Kurum Kültürü: Birçok kurum iş tanımı ve iş gereklerine çevresel faktörlerle ilgili görevler koymaktadır. Bu sayede çalışanları çevresel hedeflere yönlendiren kurumlar aynı zamanda oluşturdukları imajla görevinde başarılı personeli kurumda işe başlamaya özendirilmektedir. Diğer bir ifadeyle, çevresel sürdürülebilirlikle ilgili kültüre sahip kurumlar, sahip oldukları bu değerlere, misyon ve vizyonlarına yönelik uygulamalarda bulunabilecek kişileri işe almak istemektedir (Aksu & Doğan, 2021, s. 141). Çünkü kurumların çevreyle ilgili hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için öncelikle bu hedeflerinin tüm çalışanları tarafından kabul görmesi gerekmektedir.

İstihdama Katkı/İstihdam Kalitesi ve Kurum Kültürü: Kurumlar kültürleriyle özdeşleşecek, değerlerini içselleştirecek çalışan seçiminde bulunurken seçim sürecinde adayları kurumda çalışmaya teşvik etmek için insan kaynakları politikalarını çalışanları için fırsat eşitliği, iş/yaşam dengesini sağlama, kariyer gelişimi için fırsatlar sunma gibi değerlerle şekillendirmelidir. İnsan kaynaklarının önemli fonksiyonları arasında yer alan eğitim ve geliştirme, çalışanların ihtiyaç duyulan bilgi ve beceriyi kazanarak kurumsal verimliliğin artmasına aracılık etmektedir. Bu eğitim ve gelişimler kurumsal hedefler çerçevesinde kârlılığın yükseltilmesine yönelik gerekli adımları atmaya da amaçlamaktadır. Girişimciliği ve yenilikçiliği önemseyen, kendisini her yönden geliştirme potansiyeline sahip çalışanları istihdam eden kurumlar, rekabet avantajı sağlayarak pazarda öne çıkmaktadır (Ahmat, 2022, ss. 24-28).

Çeşitlilik-Erişilebilirlik ve Kurum Kültürü: Kurumların itibar yönetimi süreçlerinde paydaşlarıyla olan ilişkileri büyük önem taşımaktadır. Paydaşların zihinlerinde oluşan kurumsal imaj, itibarı oluşturmaktadır. Güçlü ve olumlu bir itibara sahip olmak isteyen kurumların paydaşlarıyla olan ilişkilerine önem vermesi beklenmektedir. Tüm sosyal paydaşlarla tutarlı ve sağlıklı ilişkilerin kurulması bu açıdan değer taşımaktadır. Ancak kurum kültürü olmadan hiçbir iş stratejisinin veya programının başarıya ulaşması mümkün görülmemektedir (Özcan & Solmaz, 2019, s. 75; Canöz, 2010, ss. 343-344). Bu doğrultuda iç ve dış paydaşları kapsayan çalışanlar için erişilebilirlik, tedarikçiler ve ortaklar için erişilebilirlik, müşteriler için erişilebilirlik, işgücündeki çeşitliliği artırma ve tedarikçiler ile ortaklar arasındaki çeşitliliği artırma gibi konularda yapılan çalışmaların da ancak güçlü bir kurum kültürüne sahip kurumların iş

stratejileriyle yürütüldüğü söylenebilir.

Ekonomik Katkı ve Kurum Kültürü: 21. yüzyıl yeni oluşumların çağı olarak adlandırılmaktadır. Kurumsal stratejilerin başarılı şekilde uygulanması için uygun bir kurum kültürüne gereksinim vardır (Yangil, 2015, s. 361; Vural, 2016, s. 71). Kurumun sahip olduğu misyon çerçevesinde oluşturulan stratejik yönetim politikaları, bugün yalnızca kendi ekonomik sürdürülebilirliğine odaklanmamalı, toplumun bir beklentisi olarak ifade edilebilecek yerel kalkınmanın sağlanmasına da aracı olmalıdır. Örneğin kurumsal yönetim stratejileri kapsamında yerel üreticileri destekleyen, yerelde istihdam yaratan, sanayi ile iş birliği yapan kurumlar ekonomik katkı konusunda başarılı çalışmalar yürütürken, aynı zamanda bu çalışmalar sayesinde kendi değerlerini de artırmaktadır.

Toplumsal Katkı ve Kurum Kültürü: Kurumların toplumsal katkı teması altında yürüttüğü çalışmaların en başında bağış, çalışan gönüllülüğü, burs ve hayırseverlik faaliyetleri gelmektedir. Gönüllülük esaslı bu projeler, kurum kültürünün bir parçası olarak görülmekte ve yönetsel anlayışın bir iş yapış biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmaların toplumsal gelişmeye katkısının anlaşılması, toplumsal duyarlılığın yüksek olması, kurumsal algı üzerindeki etkisi gibi nedenler ise gönüllülük esaslı projelerin ölçülebilir sonuçlarını dikkat çekici hâle getirmektedir. Kısacası, kurum kültürünün bir yansıması olarak da adlandırılan bu çalışmaların, en büyük çıktısı olumlu imaj, kurumsal itibar, nitelikli iş gücü, sürdürülebilirlik ve rekabet gücü olarak sıralanmaktadır (Peltekoğlu & Tozlu, 2017, ss. 12-13).

Kurum Kültürü Boyutları ve Kurumsal Sürdürülebilirlik İlişkisi

Kurum kültürünün birbirine bağlı ve kurum kültürünün ölçülenmesine yardımcı olan, aynı zamanda kurumun özünü de oluşturan boyutları bireysel inisiyatif, risk toleransı, yön, bütünleşme, yönetimin desteği, kontrol, kimlik, ödül sistemi, fikir ayrılıklarına verilen tolerans ve iletişim modelleri olarak sıralanmaktadır (Robbins, 1990, s. 439'dan akt. Vural, 2016, s. 60). Bu kapsamda, kurumlarda kültürün tanımlanması ve ölçülmesi için araç olan kurum kültürü boyutları ve sürdürülebilirlik ilişkisini ise yapılan literatür taraması sonucunda aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

Bireysel İnişiyatif Boyutu ve Kurumsal Sürdürülebilirlik İlişkisi: Kurumlar, doğadaki her canlı gibi yaşamlarını sürdürmeyi hedeflemektedir. Farklı kültürlere sahip bireylerden oluşan kurumların hem yaşamlarına devam etmeleri hem de amaçlarına ulaşmaları için kültür önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü en başta kültür, kurumdaki çalışanların birbirlerine ve kuruma bağlanmalarını sağlamaktadır (Vural & Coşkun, 2007, s. 21). Bu bağlamda kurumda çalışanların sahip oldukları özgürlük, bağımsızlık ve sorumluluk dereceleri de kurumdaki iş yapış süreçlerine yön vermektedir. Çalışanların kendilerini özgür hissettik-

leri kurumlarda, iş yapış motivasyonları artmaktadır. Aynı şekilde sorumluluk almaya heveslendirilen ve bağımsız kararları üst yönetim tarafından kabul gören çalışanlar kurumun hedefleri doğrultusunda projeler üretmeye hevesli hâle gelmektedir. Bu da kurumun sürdürülebilirlikle ilgili hedeflerini çalışanların kabul etmesini sağlamakta, bu doğrultuda üretilen fikirlerin de artmasını sağlamaktadır.

Risk Toleransı ve Kurumsal Sürdürülebilirlik İlişkisi: Kurumdaki risk toleransı, çalışanları gelenekselleşmiş iş yapış süreçlerinden farklı şekillerde iş yapmaya motive etmektedir. Kurumlarda yerleşik kültürün oluşabilmesi açısından çalışanların risk alma, fikir üretme gibi konularda ödüllendirilmeleri gerekmektedir. Vizyon sahibi bir lider riski iyi yönetir, çalışanlarına yetki ve sorumluluk verir. Özgürlük ve risk alma çalışanlara iş süreçlerinde veriler serbestlik derecesini ifade etmektedir (Khorshid, 2016, ss. 147-149). Bir kurumun çalışanları tarafından gördüğü desteğin o kurumu ayakta tutan en büyük güç olduğu düşünülürse, güçlü bir kurumsal kültüre sahip kurumlarda, çalışanlar ödüller, eğitimler ve çeşitli toplantılar aracılığıyla risk almaya özendirilmelidir. Böylece daha girişken tavırlar sergileyen çalışanlar, yeniliklere açık şekilde projeler geliştirebilir. Bu da kurumların sürdürülebilirlik hedeflerine yeni fikir ve projelerle devam etmesine öncülük eder.

Yön Boyutu ve Kurumsal Sürdürülebilirlik İlişkisi: Mevcut rekabet ortamında varlığını sürdüren her kurumun kendine bir yön belirlemesi gerekmektedir. Bu yön, kurumsal yönetim anlayışının bir çıktısı olan stratejik hedef ve kararları ifade etmektedir. Burada kurumdaki lidere büyük görev düşmektedir. Vizyoner bir bakış açısıyla kurumun misyonuna uygun hedefleri kurumda içselleştirmek isteyen lider, kurumla bütünleşmiş çalışanlarını bu hedeflere uygun iş üretmeye heveslendirir. Burada kurumun çalışanlarına vereceği açık hedefler söz konusudur. Çalışanların bu hedeflere ulaşma konusunda gösterdikleri performans da bu hedeflerin ne kadar gerçekleştirebileceği konusunda sinyaller verir. Bu kapsamda sürdürülebilirlikle ilgili hedeflerde de çalışanların bu hedefleri ne kadar özümseyeceği ve bu hedeflere ulaşmak için gösterecekleri performans kurum için hayati bir önem taşımaktadır. Çünkü kurumsal hedeflere ulaşabilmek için, çalışanların kendilerine verilen açık hedeflere maksimum katılım ve katılım sağlamaları gerekmektedir.

Bütünleşme Boyutu ve Kurumsal Sürdürülebilirlik İlişkisi: Güçlü bir kurum kültürü yaratmak için yönetici, çalışanlar ve onların ilgilerini temsil edenler arasında uyumlu bir iş birliği, açık bilgi akışı, şeffaf bir iletişim ortamı sağlanmalıdır. Tüm çalışanlar arasında kurumsal hedefler doğrultusunda görüş birliği oluşturulmalı, böylece çalışanlar arasında bir ortaklık duygusu yaratılarak güven inşa edilmelidir (Vural & Coşkun, 2007, s. 16). Bir arada ve koordineli çalışmaya teşvik edilen çalışanlar, kendilerini kurumla bütünleştirdikleri için tüm iş süreçlerini daha kolay benimsemektedir. Bütünleşme de iş birliği kültüründe olduğu gibi bir sinerji yaratmaktadır. Farklı birimler arasında rekabet ortamı

yerine dayanışma duygusu hâkim olmaktadır. Bir arada ve koordineli şekilde yürütülen projelerle kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerinde de başarı gösterilmektedir.

Yönetimin Desteği Boyutu ve Kurumsal Sürdürülebilirlik İlişkisi: Kurumda her biri farklı değerlere sahip çalışanları ortak bir amaç etrafında birleştirmek için yönetime büyük görev düşmektedir. Kurumdaki iş akış süreçlerini kontrol etmekle sorumlu yöneticilerin astlarına karşı sergilediği tavır bu süreçleri olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Öyle ki kurumla bütünleşmiş çalışanların yöneticileriyle kuracakları açık iletişim sayesinde sağlıklı bir çalışma ortamı yaratılmaktadır. Üretilen projeleri, iş akış sürecinde yaşanan aksaklıkları, bu süreçlerde duyulan ihtiyaçları ya da önerilerini üstleriyle rahatlıkla paylaşabilen çalışanlar, sahip oldukları motivasyon sayesinde kurumun hedeflerine ulaşmada aktif rol oynarlar.

Kontrol Boyutu ve Kurumsal Sürdürülebilirlik İlişkisi: Her kurumda etkin ya da etkin olmayan bir kontrol sistemi bulunmaktadır. Etkin bir kontrol sisteminin kurum çalışanlarının davranış, düşünce, inanç ve değerleri üzerinde etkili olduğu gözlenmektedir (Ertuğrul, 2013, s. 65). Ayrıca, gözlenebilir bir kontrol sistemi mevcut olduğunda çalışanların düşük kontrol sistemi olan kurumlara kıyasla daha iyi performans gösterdikleri ortaya çıkmıştır (Duygulu & Eroğluer, 2016, s. 5). Kurumlardaki gerek iç gerekse dış denetimlerin sürdürülebilirlik ile ilgili yürütülen çalışmaları da olumlu şekilde etkilediği gözlemlenmiştir.

Kimlik Boyutu ve Kurumsal Sürdürülebilirlik İlişkisi: Kurumda alt kültür gruplarından birinin kendi kültürel kimlik ve değerlerini daha üstün görerek bunu diğer gruplara kabul ettirme çabası istenmeyen bir durumu ifade etmektedir. Kurumun üst kültürü bu tip olası çatışmalara karşı bir önlem mekanizması olarak da algılanabilir. Kurum bir üst kültür yarattığı takdirde kuruma adım atan çalışanlar kendi kimlik ve değerlerini kapı dışında bırakır ve kurumun üst kültürel kimliğini takınırlar. Bu sayede olası çatışmalar da kurumun kapısının dışında kalmış olur (Güçlü, 2003, s. 147). Böyle bir kültürün söz konusu olduğu ortamda kurumsal sürdürülebilirlik çalışmaları çalışanlar tarafından gönüllü olarak benimsenir. Öte yandan kurumda yapılan çeşitli uygulamalar da çalışanların bütünün bir parçası olarak bu hedefleri benimsemesine katkı koymaktadır.

Ödül Sistemi Boyutu ve Kurumsal Sürdürülebilirlik İlişkisi: Kurumdaki çalışanların performans ölçütlerine dayanan ödül boyutunun, sürdürülebilirlik çalışmalarında çalışanların motivasyonu artırdığı söylenebilir. Kurumun çevresel, toplumsal, istihdama kalitesi, ekonomik katkı, çeşitlilik-erişilebilirlik gibi sürdürülebilirlik temalarıyla ilgili çalışmalarına katılan çalışanlara sunulan maddi veya manevi tüm ödüller çalışanları olumlu şekilde teşvik etmektedir. Bu ödül kimi zaman teşekkür belgesi, onur belgesi, kimi zaman ise ücret artışı ya da çalışanın kademesinde terfi şeklinde gerçekleşmektedir.

Fikir Ayrıllıklarına Verilen Tolerans Boyutu ve Kurumsal Sürdürülebilirlik İliş-

kisi: Güçlü kurumsal kültürlerde, fikir ayrılıklarına verilen tolerans boyutunun kurumun tüm iş süreçlerine olduğu gibi sürdürülebilirlikle ilgili süreçlerine de olumlu şekilde etki ettiği söylenebilir. Nitekim güçlü kültüre sahip kurumlarda, her çalışanın fikri önemsenmekte, bu fikirler hep birlikte değerlendirilerek ortak bir akıl oluşmasına aracılık etmektedir. Çünkü kurumla bütünleşmiş, kendi kimliğini kurumun dışında bırakarak kurum kimliğiyle hareket eden çalışanlar farklı fikirlerden çıkarımlar yaparak, bunları kurum yararına uygun projelere dönüştürme çabası içine girmektedir. Zayıf bir kültürde, farklı fikirlere sahip çalışanlar kendi değerlerini ön plana çıkarma çabasında olacağı için çatışmaları tolere etmek mümkün olmayabilir.

İletişim Modelleri Boyutu ve Kurumsal Sürdürülebilirlik İlişkisi: Kurum kültürünün yaşama alanı olan kurumsal iletişim, kurum içi birey ve gruplar ile dış çevre ile iletişimi kapsamaktadır. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki iletişim açısından tatmin olan çalışanların olduğu kurumlarda, performans, verimlilik, karlılık ve müşteri odaklı çalışma alanlarında olumlu çıktılar alınmıştır. Bunun yanı sıra çalışanların iletişim doyumu olduğu takdirde stresin olmadığı, iş bırakma ve işe gelmeme gibi durumların da yaşanmadığı ortaya çıkmıştır (Eroğlu & Özkan, 2013, s. 52). Kurum kültürünün aktarımında ve çalışanlar tarafından benimsenmesinde önemli bir araç olan kurumsal iletişimin bu doğrultuda kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak isteyen kurumlarda da büyük önem taşıdığı söylenebilir.

Araştırmanın Amacı

Günümüzde hem kurumsal sürdürülebilirlik hem de kurum kültürü ile ilgili araştırmalar ilgi görmektedir. Bu araştırma ise bu iki önemli alanın birbiri üzerindeki rolünü bilimsel bir temele dayandırmayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır:

A.S.1. Kurum kültürü ile sürdürülebilirlik arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

A.S.2. Kurumlarda daha çok kurumsal sürdürülebilirliğin hangi temasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır?

A.S.3. Kurumsal sürdürülebilirlik çalışmaları daha çok hangi kurum kültürü boyutları üzerinden desteklenmektedir?

Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırma hayatın içindeki olguları, insan davranışlarını herhangi bir dönüşüme uğratmadan doğal ortamında çok yönlü anlamaya odaklanmaktadır (Baltacı, 2019, s. 370). Bu doğrultuda araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak

derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Araştırmada De Grosbois'in (2016) Küresel Raporlama Girişimi (GRI) sürdürülebilirlik raporları standartlarına dayanarak geliştirdiği sürdürülebilirlik temaları esas alınmıştır. Grosbois modelinde yer alan beş tema ve alt temalarının eğitim sektöründe yapılan çalışmaları en kapsamlı şekilde ele alacağı öngörülmüş ve bu temalar ile kurum kültürünün ölçülmesinde kullanılan Robbins'in (1990) kurum kültürü boyutlarından (Robbins, 1990, s. 439'dan akt. Vural, 2016, s. 60) faydalanılarak araştırma soruları hazırlanmıştır. Bu çerçevede kurum kültürünün sürdürülebilirliğin alt temaları olan çevresel sürdürülebilirlik, istihdam kalitesi/istihdama katkı, çeşitlilik ve erişilebilirlik, toplumsal katkı ve ekonomik katkıyla ilişkisi, kurum kültürünün on boyutu olan bireysel inisiyatif, risk toleransı, yön, bütünleşme, yönetimin desteği, kimlik, kontrol, ödül sistemi, fikir ayrılıklarına verilen tolerans ve iletişim modelleri açısından irdelenmesi hedeflenmiştir. Yöntem belirlendikten sonra Ege Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun değerlendirmesi sonucunda etik açıdan uygun bulunarak görüşmelere başlanmıştır¹.

Araştırmanın Deseni

Araştırmada durum çalışması deseni tercih edilmiştir. Bir veya birkaç durumu kendi sınırları içinde derinlemesine inceleyen durum çalışması deseninde, bir duruma ilişkin etkenler bütüncül bir yaklaşımla ele alınmakta, bunların ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve bu durumdan nasıl etkilendikleri araştırılmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2018, ss. 73-74). Bir kurumu veya okulu araştırmak isteyen araştırmacı bu kurumu bir bütün olarak düşünmek yerine, bu kurum veya okulu oluşturan alt birimleri analiz ünitesi olarak kullanabilir. Bu durumda iç içe geçmiş çoklu durum çalışması yapılmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2018, s. 301). Bu araştırmada da okulların alt birimi olan iletişim birimleri (Halkla İlişkiler, Basın Danışmanlığı, Kurumsal İletişim gibi) analiz unsuru olarak kullanılmış, dolaşısıyla iç içe geçmiş çoklu durum çalışması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Veri toplama Süreci

Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde nitel amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt örneklemede, araştırmacı belli kıstasları araştırmanın en başında ortaya koymakta ve o kıstaslar doğrultusunda örneklemesini yapmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2018, ss. 118-122). Bu çalışmada iletişim birimlerine sahip eğitim kurumları ölçüt olarak belirlenmiştir. Araştırmanın evrenini İzmir'deki ilk, orta ve lise kademelerinde eğitim veren eğitim kurumları, örneklemini ise araştırmacı tarafından ölçüt olarak

¹ Çalışmanın ilgili kuruldan 826 protokol numarasıyla 22.02.2021 tarihinde alınan "Etik Kurul Onayı" mevcuttur.

belirlenmiş halkla ilişkiler, kurumsal iletişim, pazarlama, sürdürülebilirlik birimlerine sahip eğitim kurumları oluşturmaktadır. Bu araştırma için söz konusu niteliklere sahip 32 kurumdan halkla ilişkiler, kurumsal iletişim, pazarlama, sürdürülebilirlik birimlerinden birinde çalışan birer uzman ile görüşme yapılması öngörülmüş ancak koronavirüs pandemisi koşulları nedeniyle 17 görüşmeci ile görüşme yapılmış, bu görüşmecilerden ikisi görüşme sırasında yeterli bilgiye sahip olmadıkları gerekçesiyle görüşmede kalmak istemediklerini belirtmişlerdir. Bu gerekçeyle toplam 15 görüşmeciyle çalışma tamamlanmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların temsil ettikleri kurumların isimleri araştırma etiği çerçevesinde gizli tutulmuştur. Araştırma verileri, katılımcıların kendilerini rahat ifade edebileceği yerde ve kendilerinin belirledikleri zaman dilimlerinde yüz yüze görüşme ve çevrim içi görüşme ile toplanmıştır. Katılımcıların kavram karmaşası yaşamamasını önlemek amacıyla görüşme öncesinde katılımcıların hepsine araştırma tanımlama metni sunulmuştur. Görüşmeler sırasında katılımcının onayı doğrultusunda ses kayıt cihazı ile ses kaydı alınmış, ardından bu ses kayıtları çözümlenmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde tematik analiz (betimsel analiz) tekniği kullanılmıştır. Bu analiz tekniğinde toplanan veriler sistematik ve açık bir biçimde tanımlanmakta, bulgular düzenlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde sunulmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2018, s. 239). Nitel veri analizi sürecinde bilgisayar programları oldukça yaygın şekilde kullanılmaktadır. Araştırmacı kod, kategori ve temaları belirlerken, analiz için kullanılan bilgisayar programları da verileri saklamayı, düzenlemeyi, kodlamayı, geri çağırma ve birleştirmeyi kolaylaştırmaktadır (Çelik ve diğerleri, 2020, ss. 398-399). Bu çalışmada, veriler araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenmiştir. Verilerdeki örüntüler (kod-kategori-tema) belirlendikten sonra, kod, kategori ve temalar, nitel araştırmalarda araştırmacının kodları özel temalar altında toplamasına, karşılaştırmasına, kodlar ve araştırmacının notları arasında ilişki kurarak, elde edilen verilerin görselleştirilip raporlaştırılmasına olanak sağlayan MAXQDA programına işlenerek, ortaya çıkan bulgular tanımlanıp bu doğrultuda görselleştirilmiştir.

Araştırmanın Bulguları

Araştırma problemleri doğrultusunda yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular bu başlık altında değerlendirilmiştir. Araştırma dört tema altında toplanmıştır. Bunlar; kurum kültürüne ilişkin görüşler, kurumda sürdürülebilirlik konusuna ilişkin görüşler, kurum kültürünün sürdürülebilirliği destekleme derecesi ve kurumsal sürdürülebilirlikte kurum kültürü rolüne ilişkin görüşlerdir.

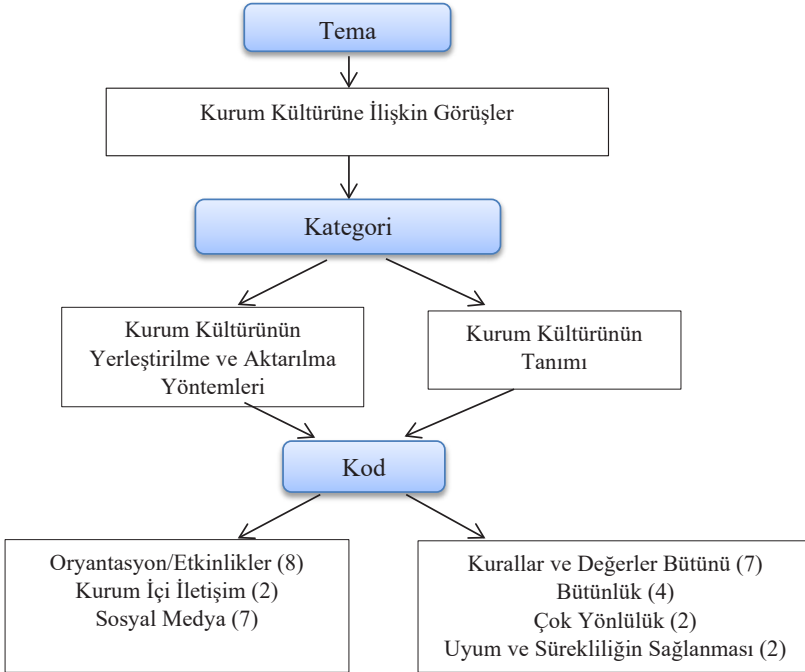
Tema 1: Kurum kültürüne ilişkin görüşler

Araştırmanın ilk teması olan kurum kültürüne ilişkin görüşler temasına ait kod, alt kod modeli Şekil 1'de görülmektedir. Kodların karşısında yer alan rakamlar söz konusu kodun katılımcılar tarafından kaç kez tekrar edildiğini göstermektedir. Kurum kültürüne ilişkin görüşler teması iki kategori altında incelenmiştir. Bu kategoriler; kurum kültürünün yerleştirilme ve aktarılma yöntemleri ile kurum kültürü tanımıdır.

Kurum Kültürü Tanımı: Kurum kültürüne ilişkin görüşler temasının birinci kategorisi olan kurum kültürünün tanımı kategorisi katılımcıların ifadeleri doğrultusunda; kurallar ve değerler bütünü, bütünlük, çok yönlülük ve uyum ve sürekliliğin sağlanması olmak üzere 4 kod ile ifade edilmiştir. Buna göre, katılımcılar tarafından yoğun olarak ifade edilen kod kurallar ve değerler bütünü kodudur.

Kurum Kültürünün Yerleştirilme ve Aktarılma Yöntemleri: Kurum kültürüne ilişkin görüşler temasının ikinci kategorisi olan kurum kültürünün yerleştirilme ve aktarılma yöntemleri katılımcıların ifadeleri doğrultusunda; oryantasyon/etkinlikler, kurum içi iletişim ve sosyal medya olmak üzere üç kod ile ifade edilmiştir. Katılımcılar tarafından yoğun olarak ifade edilen kod oryantasyon/etkinlikler kodudur.

Şekil 1. Kurum kültürüne ilişkin görüşler kod, alt kod modeli



Tema 2: Kurumda sürdürülebilirlik konusuna ilişkin görüşler

Araştırmamanın ikinci teması kurumda sürdürülebilirlik konusuna ilişkin görüşler temasına ait kod ve alt kod modeli *Şekil 2'*de görülmektedir. Kurumda sürdürülebilirlik konusuna ilişkin görüşler teması 5 kategori altında incelenmiştir. Bu kategoriler; çevresel sürdürülebilirlik konusunda çalışmalar, istihdam kalitesini geliştirme ve katkı sağlama çalışmaları, toplumsal katkı konusunda çalışmalar, çeşitlilik ve erişilebilirlik konusunda çalışmalar ve ekonomik katkı konusunda çalışmalarıdır. Kodların karşısında yer alan rakamlar söz konusu kodun katılımcılar tarafından kaç kez tekrar edildiğini göstermektedir.

Çevresel Sürdürülebilirlik Konusunda Çalışmalar: Kurumda sürdürülebilirlik konusuna ilişkin görüşler temasının ilk kategorisi olan çevresel sürdürülebilirlik konusunda çalışmalar katılımcıların ifadeleri doğrultusunda; geri dönüşüm ve sıfır atık, enerji ve su tasarrufu, eğitim/seminer/proje, biyoçeşitliliğin korunması, yenilenebilir enerji kaynaklarını kullanma, iklim değişikliğinin etkilerini azaltma ve gürültüyü azaltma olmak üzere 7 kod ile ifade edilmiştir. Katılımcılar tarafından yoğun olarak ifade edilen kod geri dönüşüm ve sıfır atık kodudur.

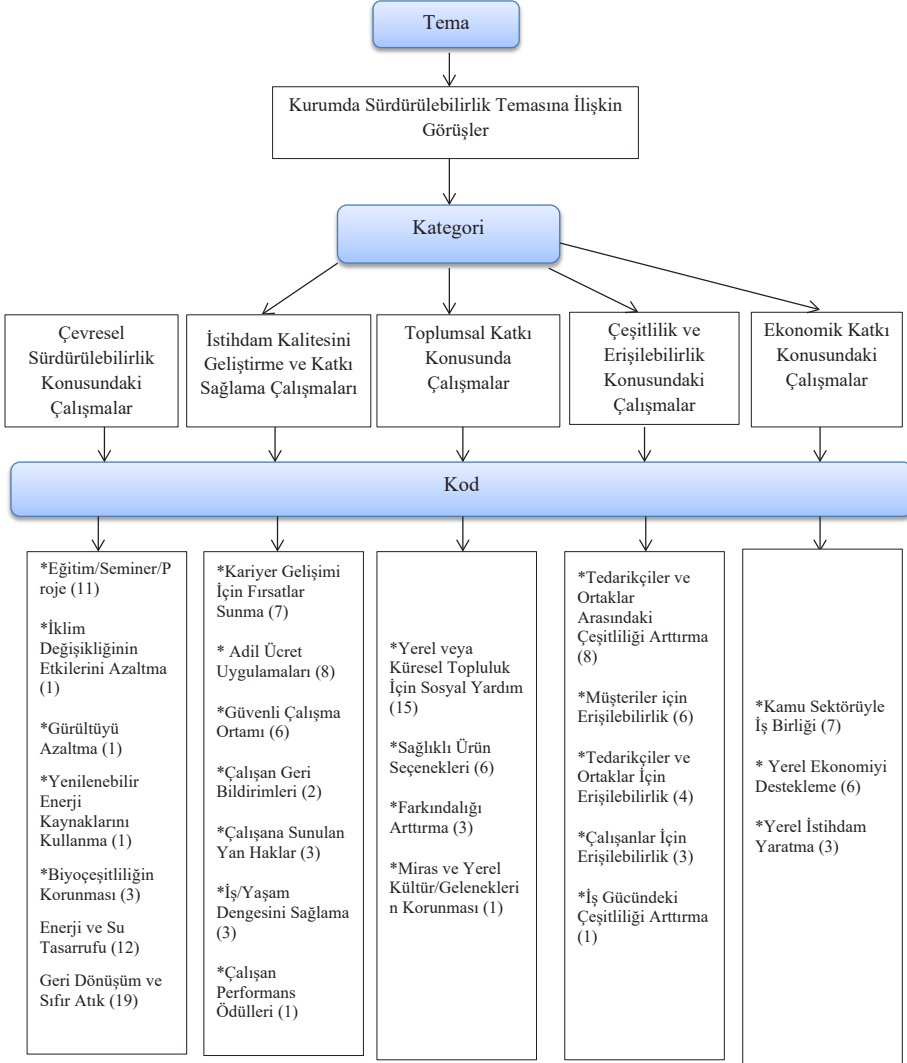
İstihdam Kalitesini Geliştirme ve Katkı Sağlama Çalışmaları: Kurumda sürdürülebilirlik konusuna ilişkin görüşler temasının ikinci kategorisi olan istihdam kalitesini geliştirme ve katkı sağlama çalışmaları katılımcıların ifadeleri doğrultusunda; adil ücret uygulamaları, kariyer gelişimi için fırsatlar sunma, güvenli çalışma ortamı yaratma, çalışana sunulan yan haklar, iş/yaşam dengesi sağlama, çalışan geri bildirimleri ve çalışan performans ödülleri olmak üzere 7 kod ile ifade edilmiştir. Katılımcılar tarafından yoğun olarak ifade edilen kod, adil ücret uygulamaları kodudur.

Toplumsal Katkı Konusunda Çalışmalar: Kurumda sürdürülebilirlik konusuna ilişkin görüşler temasının üçüncü kategorisi olan toplumsal katkı konusunda çalışmalar katılımcıların ifadeleri doğrultusunda; yerel veya küresel topluluk için sosyal yardım, sağlıklı ürün seçenekleri, farkındalığı artırma ve miras ve yerel kültür/geleneklerin korunması olmak üzere 4 kod ile ifade edilmiştir. Katılımcılar tarafından yoğun olarak ifade edilen kod, yerel veya küresel topluluk için sosyal yardım kodudur.

Çeşitlilik ve Erişilebilirlik Konusunda Çalışmalar: Kurumda sürdürülebilirlik konusuna ilişkin görüşler temasının dördüncü kategorisi olan çeşitlilik ve erişilebilirlik konusunda çalışmalar katılımcıların ifadeleri doğrultusunda; tedarikçiler ve ortaklar arasındaki çeşitliliği artırma, müşteriler için erişilebilirlik, tedarikçiler ve ortaklar için erişilebilirlik, çalışanlar için erişilebilirlik ve iş gücündeki çeşitliliği artırma olmak üzere 5 kod ile ifade edilmiştir. Katılımcılar tarafından yoğun olarak ifade edilen kod, tedarikçiler ve ortaklar arasındaki çeşitliliği artırma kodudur.

Ekonomik Katkı Konusunda Çalışmalar: Kurumda sürdürülebilirlik konusuna ilişkin görüşler temasının beşinci kategorisi olan ekonomik katkı konusunda çalışmalar katılımcıların ifadeleri doğrultusunda; kamu sektörüyle iş birliği, yerel ekonomiyi destekleme ve yerel istihdam yaratma olmak üzere 3 kod ile ifade edilmiştir. Katılımcılar tarafından yoğun olarak ifade edilen kod, kamu sektörüyle iş birliği kodudur.

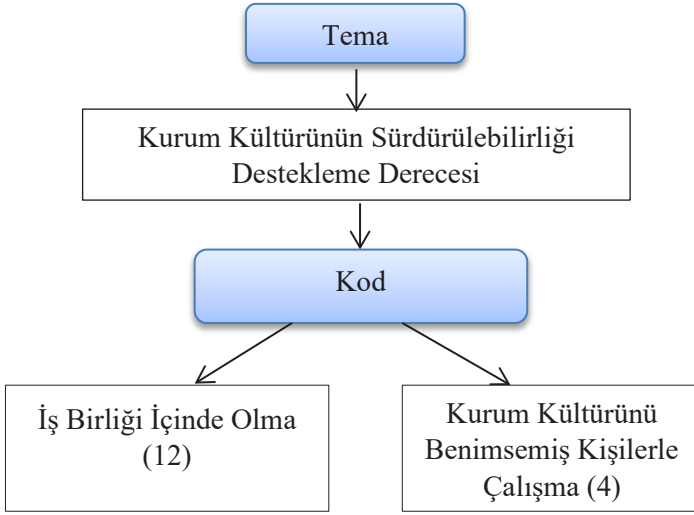
Şekil 2. Kurumda sürdürülebilirlik konusuna ilişkin görüşler temasına ait kod modeli



Tema 3. Kurum kültürünün sürdürülebilirliği destekleme derecesi

Araştırmanın üçüncü teması kurum kültürünün sürdürülebilirliği destekleme derecesine ait kod modeli Şekil 3'te görülmektedir. Kurum kültürünün sürdürülebilirliği destekleme derecesi teması 2 kod altında incelenmiştir. Bu kodlar, iş birliği içinde olma ve kurum kültürünü benimsemiş kişilerle çalışmadır. Katılımcılar tarafından yoğun olarak ifade edilen kod, iş birliği içinde olma kodudur. Kodların karşısında yer alan sayılar söz konusu kodun katılımcılar tarafından kaç kez tekrar edildiğini göstermektedir.

Şekil 3. Kurum kültürünün sürdürülebilirliği destekleme derecesi



Tema 4. Kurumsal sürdürülebilirlikte kurum kültürü rolüne ilişkin görüşler

Araştırmanın dördüncü teması kurumsal sürdürülebilirlikte kurum kültürü rolüne ilişkin görüşler temasına ait kod, alt kod modeli Şekil 4'te görülmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlikte kurum kültürü rolüne ilişkin görüşler teması 10 kategori altında incelenmiştir. Bu kategoriler; bütünleşme, fikir ayrılıklarına verilen tolerans, kimlik, çalışan-yönetici arasındaki iletişim modeli, kontrol, risk toleransı, ödül, bireysel inisiyatif, yönetimin desteği ve yön şeklindedir.

Bütünleşme: Kurumsal sürdürülebilirlikte kurum kültürü rolüne yönelik görüşler temasının ilk kategorisi olan bütünleşme katılımcıların ifadeleri doğrultusunda, kurumdaki birimlerin iş süreçleri olmak üzere bir kategori altında incelenmiştir. Kurumdaki birimlerin iş süreçleri katılımcı ifadeleri doğrultusunda, koordineli çalışma ve bağımsız çalışma olmak üzere 2 kod ile ifade edilmiştir. Kurumdaki birimlerin iş süreçleri alt kategorisinde yoğun olarak ifade edilen kod, koordineli çalışma kodudur.

Fikir Ayrılıklarına Verilen Tolerans: Kurumsal sürdürülebilirlikte kurum kültürü rolüne ilişkin görüşler temasının ikinci kategorisi olan fikir ayrılıklarına verilen tolerans katılımcıların ifadeleri doğrultusunda; çatışmaları tolere etme yöntemi olmak üzere 1 kategori altında incelenmiştir. Çatışmaları tolere etme yöntemi katılımcı ifadeleri doğrultusunda, ortak karar, yönetici müdahalesi ve gönüllülük esaslı olmak üzere 3 kod ile ifade edilmiştir. Çatışmaları tolere etme yöntemi alt kategorisinde yoğun olarak ifade edilen kod, ortak karar kodudur.

Ödül: Kurumsal sürdürülebilirlikte kurum kültürü rolüne ilişkin görüşler temasının üçüncü kategorisi olan ödül katılımcıların ifadeleri doğrultusunda; motivasyon, ücret artışı ve terfi, başarı sertifikası ve uyarı olmak üzere 4 kod altında incelenmiştir. Katılımcılar tarafından yoğun olarak ifade edilen kod, motivasyon kodudur.

Kontrol: Kurumsal sürdürülebilirlikte kurum kültürü rolüne ilişkin görüşler temasının dördüncü kategorisi olan kontrol katılımcıların ifadeleri doğrultusunda; müdür denetimi, genel merkez denetimleri/bağımsız denetimler ve kurul toplantıları olmak üzere 3 kod altında incelenmiştir. Katılımcılar tarafından yoğun olarak ifade edilen kod, müdür denetimi kodudur.

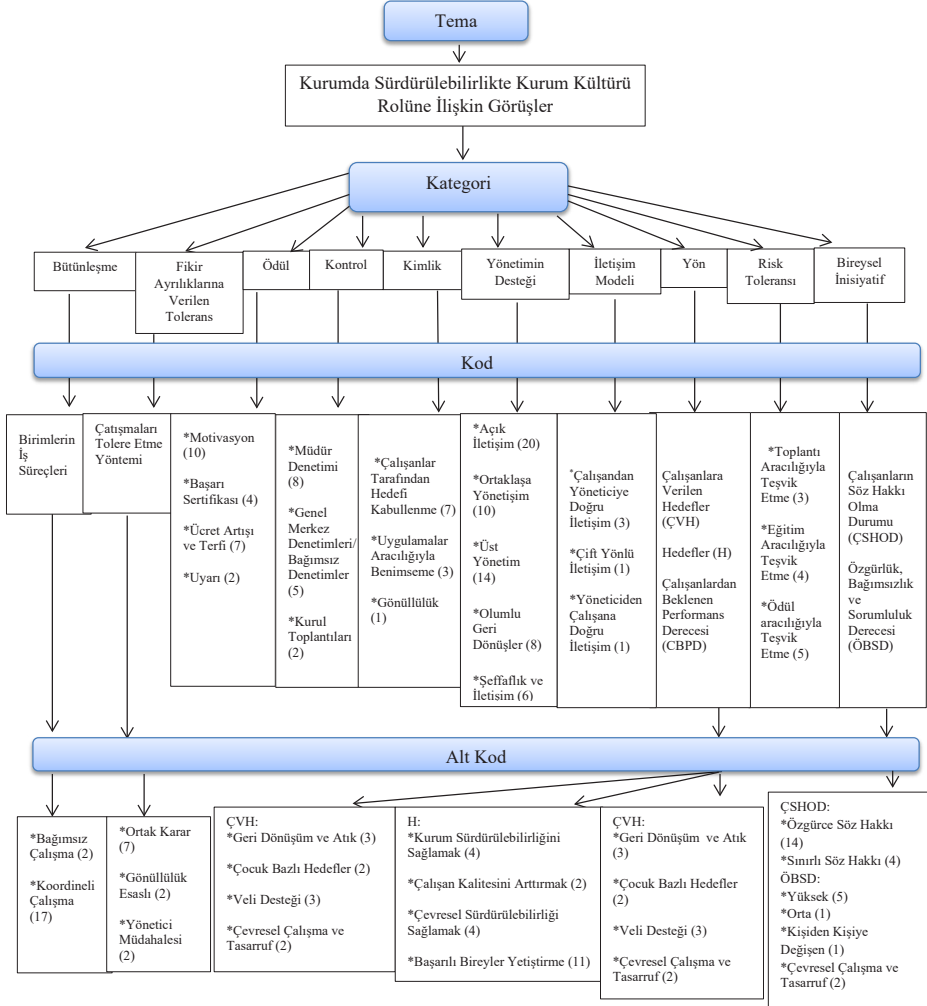
Kimlik: Kurumsal sürdürülebilirlikte kurum kültürü rolüne ilişkin görüşler temasının beşinci kategorisi olan kimlik katılımcıların ifadeleri doğrultusunda; çalışanlar tarafından hedefi kabullenme, uygulamalar aracılığıyla hedefi benimseme ve gönüllülük olmak üzere 3 kod altında incelenmiştir. Katılımcılar tarafından yoğun olarak ifade edilen kod çalışanlar tarafından hedefi kabullenme kodudur.

Yönetimin Desteği: Kurumsal sürdürülebilirlikte kurum kültürü rolüne ilişkin görüşler temasının altıncı kategorisi olan yönetimin desteği katılımcıların ifadeleri doğrultusunda; açık iletişim, üst yönetim, ortaklaşa yönetim, olumlu geri dönüşler, yardım ve desteğin olması, şeffaflık ve iletişim olmak üzere 6 kod altında incelenmiştir. Katılımcıların yönetimin desteğine ilişkin görüşleri kategorisinde yoğun olarak ifade edilen kod açık iletişim kodudur.

Çalışan Yönetici Arasındaki İletişim Modeli: Kurumsal sürdürülebilirlikte kurum kültürü rolüne ilişkin görüşler temasının yedinci kategorisi olan çalışan yönetici arasındaki iletişim modeli katılımcı ifadeleri doğrultusunda, çalışandan yöneticiye doğru iletişim, yöneticiden çalışana doğru iletişim ve çift yönlü iletişim olmak üzere 3 kod ile ifade edilmiştir. Katılımcıların iletişim modellerine ilişkin görüşleri alt kategorisinde yoğun olarak ifade edilen kod, çalışandan yöneticiye doğru iletişim kodudur.

Yön: Kurumsal sürdürülebilirlikte kurum kültürü rolüne ilişkin görüşler temasının sekizinci kategorisi olan yön katılımcıların ifadeleri doğrultusunda; çalışandan beklenen performans dereceleri, çalışanlara verilen hedefler ve kurumsal hedefler olmak üzere 3 alt kategori altında incelenmiştir. Katılımcıların

Şekil 4. Kurumsal sürdürülebilirlikte kurum kültürü rolüne ilişkin görüşler temasına ait kod modeli



çalışandan beklenen performans dereceleri, katılımcı ifadeleri doğrultusunda, maksimum katılım ve katkı sağlamak üzere 1 kod ile ifade edilmiştir. Çalışanlara verilen hedefler, katılımcı ifadeleri çerçevesinde, geri dönüşüm ve atık, veli desteği, çocuk bazlı hedefler ve çevresel çalışma ve tasarruf olmak üzere 4 kod ile ifade edilmiştir. Katılımcıların çalışanlara verilen hedefler alt kategorisinde yoğun olarak ifade edilen geri dönüşüm ve atık kodudur. Kurumsal hedefler, katılımcıların ifadeleri doğrultusunda; başarılı bireyler yetiştirme, kurum sürdürülebilirliğini sağlamak, çevresel sürdürülebilirliği sağlamak ve çalışan kalitesini arttırmak olmak üzere 4 kod altında incelenmiştir. Katılımcılar tarafından yoğun olarak ifade edilen kod, başarılı bireyler yetiştirme kodudur.

Risk Toleransı: Kurumsal sürdürülebilirlikte kurum kültürü rolüne ilişkin görüşler temasının dokuzuncu kategorisi olan risk toleransı katılımcıların ifadeleri doğrultusunda; ödül aracılığıyla teşvik etme, eğitim aracılığıyla teşvik etme ve toplantı aracılığıyla teşvik etme üzere 3 kod altında incelenmiştir. Katılımcılar tarafından yoğun olarak belirtilen ilk kod, ödül aracılığıyla teşvik etme kodudur.

Bireysel İnisiyatif: Kurumsal sürdürülebilirlikte kurum kültürü rolüne ilişkin görüşler temasının son kategorisi olan bireysel inisiyatif katılımcıların ifadeleri doğrultusunda; özgürlük, bağımsızlık ve sorumluluk dereceleri ve çalışanların söz hakkı olma durumu olmak üzere 2 kategori altında incelenmiştir. Katılımcıların özgürlük, bağımsızlık ve sorumluluk derecesi katılımcı ifadeleri doğrultusunda, yüksek, orta ve kişiden kişiye değişen olmak üzere üç kod ile ifade edilmiştir. Katılımcıların özgürlük, bağımsızlık ve sorumluluk derecesi alt kategorisinde yoğun olarak ifade edilen kod, yüksek kodudur. Katılımcılar, çalışanların fikirlerini rahatça söylediğini belirtmişlerdir. Katılımcıların çalışanların söz hakkı olma durumu katılımcı ifadeleri doğrultusunda, özgürce söz hakkı ve sınırlı söz hakkı olmak üzere iki kod ile ifade edilmiştir. Katılımcıların çalışanların söz hakkı olma durumu alt kategorisinde yoğun olarak ifade ettikleri kod, özgürce söz hakkı kodudur.

Bulguların genel değerlendirilmesi

Eğitim sektörüne yönelik gerçekleştirilen alan araştırmasının ilk teması olan kurum kültürüne ilişkin görüşler teması altında kurum kültürü tanımı kategorisinde katılımcı ifadeleri doğrultusunda kurallar ve değerler bütünü, bütünlük, çok yönlülük ve uyum ve sürekliliğin sağlanması kavramları ön plana çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle katılımcılar kurum kültürünü bu kodlarla tanımlarken en çok ifade edilen kod kurallar ve değerler bütünü olmuştur. Kurum kültürünün yerleştirilme ve aktarılma yöntemleri ise oryantasyon/etkinlikler, kurum içi iletişim ve sosyal medya yöntemleri olarak tanımlanmıştır. Araştırmanın ikinci teması olan kurumda sürdürülebilirlik konusuna ilişkin görüşler, sürdürülebilirliğin 5 teması olan çevresel sürdürülebilirlik, istihdam kalitesi/istihdama katkı, çeşitlilik ve erişilebilirlik, toplumsal katkı ve ekonomik katkı konusunda yapılan çalışmalar kategorileri altında incelenmiştir.

Katılımcılar, çevresel sürdürülebilirlik konusunda yaptıkları çalışmaları yoğunluk sırasına göre, geri dönüşüm ve sıfır atık, enerji ve su tasarrufu, eğitim/seminer/proje, biyoçeşitliliğin korunması, yenilenebilir enerji kaynakları kullanma, iklim değişikliğinin etkilerini azaltma ve gürültüyü azaltma şeklinde ifade etmişlerdir. Toplumsal katkı konusunda yapılan çalışmalar, yerel ve küresel topluluk için sosyal yardım, sağlıklı ürün seçenekleri, farkındalığı artırma, miras ve yerel kültür/geleneklerin korunması olarak ortaya konmuştur. Katılımcıların ifadelerine göre, istihdam kalitesini geliştirme ve katkı sağlamaya yönelik

çalışmaların, adil ücret uygulamaları, kariyer gelişimi için fırsatlar sunma, güvenli çalışma ortamı yaratma, çalışana sunulan yan haklar, iş/yaşam dengesi sağlama, çalışan geri bildirimleri ve çalışan performans ödülleri şeklinde olduğu gözlenmektedir. Araştırma, eğitim kurumlarında çeşitlilik ve erişilebilirlik konusundaki çalışmalarda, tedarikçiler ve ortaklar arasındaki çeşitliliği artırma, müşteriler için erişilebilirlik, tedarikçiler ve ortaklar için erişilebilirlik, çalışanlar için erişilebilirlik ve iş gücündeki çeşitliliği artırma kavramlarını açığa çıkartmaktadır. Ekonomik katkı konusunda ise yerel ekonomiyi destekleme, kamu sektörüyle iş birliği ve yerel istihdam yaratma çalışmalarının ön planda olduğu görülmektedir.

Araştırmanın üçüncü teması olan kurum kültürünün sürdürülebilirliği destekleme derecesi, iş birliği içinde olma ve kurum kültürünü benimsemiş kişilerle çalışma kodlarıyla açıklanmaktadır. Yapılan araştırmanın son kategorisi olan kurumsal sürdürülebilirlikte kurum kültürünü rolüne ilişkin görüşler, kurum kültürünün 10 boyutu olan bireysel inisiyatif, risk toleransı, yön, bütünleşme, yönetimin desteği, kimlik, kontrol, ödül sistemi, fikir ayrılıklarına verilen tolerans ve iletişim modelleri kategorileri altında incelenmiştir.

Buna göre, bireysel inisiyatif kategorisinin alt kategorisi olan özgürlük, bağımsızlık ve sorumluluk dereceleri, yüksek, orta ve kişiden kişiye değişen ifadeleriyle açıklanmıştır. İkinci alt kategori olan çalışanların söz hakkı olma durumu ise yoğunluklu olarak özgürce söz hakkı koduyla ifade edilirken düşük yoğunlukla ise sınırlı söz hakkından bahsedilmektedir. Risk toleransı kategorisinde katılımcılar, çalışanların çalışanlar sürdürülebilirlik uygulamalarına katkıya yönelik risk almaları konusunda nasıl teşvik edildiklerini ödül, eğitim ve toplantı aracılığıyla teşvik etme olarak sıralamaktadır. Yön kategorisi çalışandan beklenen performans dereceleri, çalışanlara verilen hedefler ve kurumsal hedefler olmak üzere üç alt kategori altında incelenmiştir. Buna göre, çalışanlardan beklenen performans dereceleri, katılımcılar tarafından maksimum katılım ve katkı sağlamak olarak tanımlanmıştır.

Çalışanlara verilen hedefler ise geri dönüşüm ve atık, veli desteği, çocuk bazlı hedefler ve çevresel çalışma ve tasarruf olarak ifade edilmiştir. Kurumsal hedefler de başarılı bireyler yetiştirme, kurum sürdürülebilirliğini sağlama, çevresel sürdürülebilirliği sağlama ve çalışan kalitesini artırmak olarak ortaya konmuştur. Bütünleşme boyutu, kurumdaki birimlerin iş süreçleri kategorisi altında koordineli çalışma ve bağımsız çalışma kodlarıyla ifade edilmiştir. Yönetimin desteği boyutu araştırmanın katılımcıları tarafından açık iletişim, üst yönetim, ortaklaşa yönetim, olumlu geri dönüşler, yardım ve desteğin olması ile şeffaflık ve iletişim kavramlarıyla tanımlanmaktadır. Kurum kültürünün kimlik boyutu kurumsal sürdürülebilirlikte kurum kültürünü rolüne ilişkin görüşler teması altında katılımcılar tarafından çalışanlar tarafından hedefi kabullenme, uygulamalar aracılığıyla benimseme ve gönüllük kavramlarıyla açıklanmıştır. Kontrol kategorisinde ise müdür denetimi, genel merkez denetimleri ile ba-

ğimsız denetimler ve kurul toplantılarından bahsedilmektedir. Ödül boyutunda da motivasyon, ücret artışı ve terfi, başarı sertifikası, uyarı kodları ön plana çıkmaktadır. Fikir ayrılıklarına verilen tolerans boyutunda da çatışmaları tolere etme yöntemi kavramı ifade edilmiş olup bu da ortak karar, yönetici müdahalesi ve gönüllük esaslı ifadeleriyle tanımlanmıştır. İletişim modelleri boyutunda ise çalışandan yöneticiye doğru iletişim, yöneticiden çalışana doğru iletişim ve çift yönlü iletişim modelleri ifade edilmiştir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada kurum kültürünün kurumsal sürdürülebilirlikteki rolünü ortaya koymak için eğitim sektörüne yönelik bir alan araştırması yapılmıştır. Araştırmada öncelikle kurumlardaki iletişim birimi çalışanlarının kurum kültürünü nasıl tanımladıkları açık uçlu sorularla anlaşılmaya çalışılmıştır. Kurum kültürüne yönelik görüşler teması kapsamında katılımcılar, kurum kültürünü kurallar ve değerler bütünü, bütünlük, çok yönlülük, uyum ve sürekliliğin sağlanması şeklinde tanımlamışlardır. Eğitim kurumlarında kurum kültürünün yapılan etkinlikler ve organizasyonlar, sosyal medya ve kurum içi iletişim araçlarıyla yerleştirildiği ve aktarıldığı da ortaya çıkmıştır.

Yapılan araştırmada kurum kültürü ile sürdürülebilirlik arasında nasıl bir ilişki bulunduğu kurum kültürünün sürdürülebilirliği destekleme derecesi teması altında açıklanmıştır. Tüm katılımcıların ifadeleri ile kurum kültürü ile sürdürülebilirlik çalışmalarının birbirini desteklediği bulgusuna erişilmiştir. Kurum kültürünü benimsemiş kişiler ve iş birliği içinde bir çalışma ortamına sahip eğitim kurumlarında, kurum kültürü çalışanlarca sürdürülebilirlikten bağımsız olarak düşünülmemektedir. Okulların misyon, vizyon, var oluş amaçlarının açıkça belli olduğu, kültürün sürdürülebilirlik ilkelerinin yerleşmesinde en önemli unsurlardan biri olduğu vurgulanmıştır. Dolayısıyla kurumların sürdürülebilirlik çalışmalarının aynı zamanda kültürlerini de yansıttığı görülmüştür. Kurum kültürünün yüksek derecede sürdürülebilirliği desteklediği, sürdürülebilirlik ilkelerinin benimsenmesiyle kurumların sahip oldukları kültürlerinin daha da güçlendiği de ortaya konmuştur.

Gerçekleştirilen nitel araştırma sonucunda kurumlarda daha çok kurumsal sürdürülebilirliğin hangi temasına yönelik çalışmalar yapıldığı kurumda sürdürülebilirlik konusuna ilişkin görüşler temasının altında açıkça ifade edilmiştir. Katılımcı ifadeleri doğrultusunda okullarda en çok çevresel sürdürülebilirlik teması altında geri dönüşüm ve sıfır atık konusunda çalışmalar yapıldığı görülmüştür. Bu konuda gerek öğrenci projeleri gerek okul kapsamında alınan kararlarla toplumun tüm kesimini bilinçlendirmeyi hedefleyen çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Bunu toplumsal katkı teması altında bağış ve burs gibi çalışmaları kapsayan yerel veya küresel topluluk için sosyal yardım çalışmaları izlemiştir. Bu konuda ise okullarda genellikle sivil toplum kuruluşlarıyla birlik-

te yürütülen sosyal sorumluluk projeleri ile toplumun dezavantajlı kesimlerine karşı farkındalık çalışmalarının yapıldığı görülmüştür. Bunları çevresel sürdürülebilirlik teması kapsamında enerji ve su tasarrufu, eğitim, seminer ve proje çalışmaları izlemiştir. Ardından eşit şekilde istihdam kalitesini geliştirme ve katkı sağlama teması altında adil ücret uygulamaları, çeşitlilik ve erişilebilirlik teması altında ise tedarikçiler ve ortaklar arasındaki çeşitliliği artırma çalışmaları gelmiştir.

Kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarının daha çok hangi kurum kültürü boyutları üzerinden desteklendiği ise kurumsal sürdürülebilirlikte kurum kültürü rolüne ilişkin görüşler teması altında açıklanmıştır. Sürdürülebilirlik çalışmalarında en büyük rolün kurum kültürünün yönetimin desteği boyutunda olduğu ortaya çıkmıştır. Açık iletişim sayesinde çalışanların duygu ve düşüncelerini, geri bildirimlerini önemseyen yöneticilerin olduğu eğitim kurumlarında sürdürülebilirlik çalışmalarının beklenen şekilde gerçekleştiği gözlemlenmiştir. Fikirlerin açıkça tartışılabildiği, ortak akılla yürütülen çalışmaların üst yönetim tarafından kabul gördüğü eğitim kurumlarında, çalışanların yüksek aidiyet duygularıyla daha üretken davranışlar sergilediği görülmüştür. Kurum kültürünün bütünleşme boyutu da kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarında büyük rol oynamaktadır. Öyle ki koordineli çalışmaya teşvik edilen çalışanların, hangi alanda olursa olsun yürütülen projelerde bir araya gelerek birbirlerine destek verdikleri ortaya çıkmıştır. Kurum kültürünün ödül boyutu da maddi ve manevi destekler ile çalışanlarda sürdürülebilirlik çalışmalarına yönelik motivasyon sağlamakta, aynı şekilde ücret artışı ve terfiler sayesinde sürdürülebilirlik çalışmalarını önemli ölçüde desteklemektedir. Kurum kültürünün kontrol boyutunun, yapılan müdür denetimleri aracılığıyla sürdürülebilirlik çalışmalarında etkili olduğu gözlemlenmiştir. Çalışanlardan sürdürülebilirlik konusundaki çalışmalara maksimum katılım ve katkı sağlamaları beklenmekte olup bu kapsamda kurum kültürünün yön boyutu da sürdürülebilirlik konusunda etkili boyutlar arasında yer almıştır.

Özetle, eğitim sektöründe kurum kültürünün sürdürülebilirlik çalışmalarında önemli bir rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Kurumsal sürdürülebilirliklerini sağlamak isteyen okulların, kurum kültürlerini oluşturan vizyon ve misyonlarına sürdürülebilirlik öğelerini kattıkları anlaşılmaktadır. Çoğunlukla sürdürülebilirliğin beş alt temasından çevresel sürdürülebilirlik ve toplumsal katkı konusunda adımlar atan okulların, bunu da kurumda oryantasyon ve çeşitli etkinlikler, kurum içi iletişim araçları ve sosyal medya aracılığıyla yerleştirerek yeni gelen çalışanlara aktarmaya çalıştıkları görülmüştür. Elde edilen veriler çerçevesinde eğitim kurumları için şu önerileri yapmak mümkündür:

- Eğitim kurumlarında sürdürülebilirlik çalışmaları ağırlıklı olarak çevresel ve toplumsal katkı alanlarında yürütülmektedir. Üçüncü sırada gelen istihdam kalitesini geliştirme ve katkı sağlama konusundaki çalışmalardır. Ekonomik katkı ile çeşitlilik ve erişilebilirlik konusunda da

org/10.1002/bse.32

- Eroğlu, E., & Özkan, G. (2013). Örgüt kültürü ve iletişim doyumu ile bireysel özellikler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: Bir uygulama örneği. *Selçuk İletişim*, 5(4), 50-61.
- Ertuğrul, A. (2013). İç kontrol ile kurum kültürü ilişkisi ve Anadolu Üniversitesi araştırması. *Journal of Accounting and Taxation Studies*, 6(1), 63-100.
- Hahn, T., & Scheermesser, M. (2006). Approaches to corporate sustainability among German companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(3), 150-165. <https://doi.org/10.1002/csr.100>
- Hassan Ahmat, A. A. (2022). *İnsan kaynakları yönetiminde istihdam aracı kurumların rolü* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karabük Üniversitesi.
- Grosbois, D. (2016). Corporate social responsibility reporting in the cruise tourism industry: A performance evaluation using a new institutional theory based model. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(2), 245-269, <https://doi.org/10.1080/0969582.2015.1076827>
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 147-159. https://politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut_kulturu.pdf
- Kagan, S., & Kirchberg, V. (2016). Music and sustainability: Organizational cultures towards creative resilience-a review. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1487-1502. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.05.044>
- Khorshid, L. (2016). Yenileşim kültürü oluşturma. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 32(1), 141-155.
- Kwarteng, A., Dadzie, S. A., & Famiyeh, S. (2016). Sustainability and competitive advantage from a developing economy. *Journal of Global Responsibility*, 7(1), 110-125. <https://doi.org/10.1108/JGR-02-2016-0003>
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of world business*, 45(4), 357-366. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>
- Özcan, H., & Solmaz, B. (2019). Kurumiçi sosyal paydaşlar ve kurumsal itibar ilişkisi. *Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 75-96. <https://doi.org/10.46236/jvosst.633218>
- Peltekoğlu, F. B., & Tozlu, E. (2017). Halkla ilişkiler ve gönüllülük ekseninde Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ve bin yıl kalkınma hedefleri. *Selçuk İletişim*, 10(1), 5-31. <https://doi.org/10.18094/josc.309841>
- Sarı, A. D. (2015). Sürdürülebilir katma değer yaklaşımı ile sürdürülebilirlik ölçümü| Measure of sustainability with sustainable value added model. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1).
- Şardağı, E., & Değirmen, G. C. (2020). A research on sustainability reports of business in terms of corporate social responsibility. *Ege Academic Review*, 20(4), 247-263.

- Vural, Z. B. A. (2016). *Kurum kültürü*. İletişim Yayınları.
- Vural, Z. B. A, & Coşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü, iletişim, liderlik, motivasyon, bağlılık, performans açısından değerlendirme*. Nobel Yayınları.
- Yangil, F. M. (2015). Kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında sürdürülebilirlik raporlarına yönelik içerik analizi: Türkiye'deki en büyük 100 sanayi işletmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 356-376. https://www.isarder.org/2015/vol.7_issue.3_full_issue.pdf#page=357 adresinden Erişim 18 Ağustos 2023 tarihinde erişilmiştir.
- Yıldırım, A., & Simsek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

Onam Bilgisi: Katılımcılar işlem öncesinde bilgilendirilmiş, onamları alınmıştır.

Etik Kurul Onayı: Çalışmanın Ege Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan alınan 826 protokol numaralı "Etik Kurul Onayı" bulunmaktadır.

Çıkar çatışması: Çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Finansal destek: Finansal destek bulunmamaktadır.

Yazar Katkı Oranı: S. Ünüvar (%40), Z. B. Akıncı Vural, (%30), G. Coşkun Değirmen (%30)

Participant informed consent: Participants were informed before the data collection and they were asked to sign a form of consent

Ethics committee approval: The ethics committee approval has been obtained from Ege University Ethics Committee with protocol number 826.

Conflict of interest: There are no conflicts of interest to declare.

Financial support: No funding was received for this study.

Author contribution rate: S. Ünüvar (40%), Z. B. Akıncı Vural (30%), G. Coşkun Değirmen (30%)

