Journal of Economics and Administrative Sciences
esjournal.cumhuriyet.edu.tr | Founded: 2000 Available online, ISSN: 1303-1279 Publisher: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi

Araştırma Makalesi

Makale Geliş Tarihi: 12.11.2025
Makale Kabul Tarihi: 22.01.2026

ÖRGÜTSEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN ÇALIŞAN KATILIMI VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KURUMSAL İLETİŞİMİN ARACI ROLÜ

Ali Eren Balıkel[1*]

[1*]Sorumlu Yazar, İstanbul Kent Üniversitesi, Türkiye, alierenbalikel453@gmail.com; **ORCID:** 0000-0002-9739-9729

Özet: Örgütsel sürdürülebilirlik literatürü, sürdürülebilir iş uygulamalarının çalışan çıktıları üzerindeki etkilerini çoğunlukla sınırlı boyutlar üzerinden ele almakta ve bu ilişkide aracı mekanizmaları yeterince açıklayamamaktadır. Bu çalışma, söz konusu teorik boşluğu gidermek amacıyla sürdürülebilirliği çevresel, ekonomik ve sosyal boyutların ötesine taşıyarak kültürel ve yönetsel boyutları da içeren beş boyutlu bir çerçeve üzerinden ele almakta ve bu bütüncül yapının çalışan katılımı ve iş tatmini üzerindeki etkisini, kurumsal iletişimin aracı rolü bağlamında incelemektedir. Bu kapsamda, Birleşik Krallık'taki yiyecek ve içecek sektöründe faaliyet gösteren ve sürdürülebilirlik uygulamalarını benimsemiş beş şirketten rastgele seçilen 500 çalışan ile nicel bir analiz gerçekleştirilmiştir. Veriler 5'li Likert ölçeğine dayalı anket formlarıyla toplanmış, çalışanların örgütsel sürdürülebilirlik, çalışan katılımı, iş tatmini ve kurumsal iletişim algıları ölçülmüştür. Elde edilen bulgular sosyal ve yönetsel sürdürülebilirlik uygulamalarının çalışan katılımını en güçlü şekilde desteklediğini, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik uygulamalarının ise iş tatminini anlamlı düzeyde artırdığını göstermektedir. Kültürel sürdürülebilirliğin çalışan katılımıyla ilişkili olmakla birlikte iş tatminiyle daha zayıf bir ilişki sergilediği gözlemlenmiştir. Ayrıca, kurumsal iletişimin sürdürülebilirlik uygulamaları ile çalışan katılımı ve iş tatmini arasındaki ilişkide anlamlı bir aracı role sahip olduğu tespit edilmiştir. Bulgular, sürdürülebilirlik stratejilerinin çalışanlar tarafından anlaşılması ve içselleştirilmesinde kurumsal iletişimin belirleyici bir mekanizma olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları, sürdürülebilirlik yaklaşımlarının uzun vadeli başarısının çalışanların aktif katılımı ve güçlü iç iletişim sistemleriyle desteklenmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik, Çalışan Katılımı, İş Tatmini, Kurumsal İletişim.

JEL Kodu: M10, M12, M14, J24.

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY ON EMPLOYEE ENGAGEMENT AND JOB SATISFACTION: THE MEDIATING ROLE OF CORPORATE COMMUNICATION

Abstract: The organizational sustainability literature has largely examined the effects of sustainable business practices on employee outcomes through limited dimensions, while the mediating mechanisms underlying these relationships remain insufficiently explored. Addressing this theoretical gap, the present study adopts a holistic sustainability framework that extends beyond traditional environmental, economic, and social dimensions by incorporating cultural and managerial sustainability, and examines the associations between organizational sustainability, employee engagement, and job satisfaction through the mediating role of corporate communication. In this context, a quantitative analysis was conducted with 500 employees randomly selected from five food and beverage companies operating in the United Kingdom that actively implement sustainability practices. Data were collected using survey questionnaires based on five-point Likert scales measuring organizational sustainability, employee engagement, job satisfaction, and perceptions of corporate communication. The findings indicate that social and managerial sustainability practices are most strongly associated with employee engagement, whereas environmental and economic sustainability practices are more strongly associated with job satisfaction. Cultural sustainability was found to be related to employee engagement but demonstrated a weaker association with job satisfaction. In addition, the results reveal that corporate communication plays a statistically significant mediating role in the relationships between organizational sustainability and both employee engagement and job satisfaction. Overall, the findings highlight corporate communication as a critical mechanism through which sustainability

strategies are understood, internalized, and embedded in employees' organizational experiences. The study emphasizes that the long-term effectiveness of sustainability initiatives is closely linked to active employee involvement and well-functioning internal communication systems.

Keywords: Sustainability, Employee Engagement, Job Satisfaction, Corporate Communication.

JEL Code: M10, M12, M14, J24.

Licence: *This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License*

Giriş

Sürdürülebilirlik kavramı günümüzde kurumların stratejik karar alma süreçlerinde merkezi bir konuma yerleşmiştir. Başlangıçta ağırlıklı olarak çevresel kaygılarla ele alınan sürdürülebilirlik anlayışı zaman içinde ekonomik ve sosyal boyutları da kapsayan bütüncül bir yaklaşıma evrilmiştir. Birleşmiş Milletler Brundtland Komisyonu'nun 1987 tarihli raporunda sürdürülebilir kalkınma "bugünün ihtiyaçlarını, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama becerisinden ödün vermeksizin karşılayan kalkınma" olarak tanımlanmıştır (World Commission on Environment and Development, 1987). İş dünyasında ise bu yaklaşım, Elkington'ın (1997) üçlü çıktı modeli (triple bottom line) ile finansal, çevresel ve sosyal hedeflerin birlikte gözetilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ancak son dönem literatür bu üçlü yapının örgütlerin karmaşık sosyal yapısını ve uzun vadeli kurumsal dinamiklerini açıklamakta yetersiz kalabildiğini ileri sürmekte, sürdürülebilirliğin kültürel ve yönetsel boyutları da kapsayacak şekilde genişletilmesi gerektiğini savunmaktadır (Lozano, 2015). Bu bağlamda sürdürülebilirlik çevresel sorumluluk veya ekonomik performans meselesi olmaktan çıkmakta örgütsel değerler, yönetim anlayışı ve çalışan odaklı uygulamalarla doğrudan ilişkilenen çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır.

Bu çok boyutlu sürdürülebilirlik anlayışı içerisinde çalışanlar sürdürülebilirlik stratejilerinin hem temel hedef kitlesi hem de uygulayıcı aktörleri konumundadır. Kurum içi sürdürülebilirlik uygulamalarının çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisi, son yıllarda artan biçimde araştırma konusu yapılmaktadır. Çalışan katılımı ve iş tatmini, işletmelerin verimliliğini, yenilik kapasitesini ve uzun vadeli performansını belirleyen kritik örgütsel çıktılar arasında yer almaktadır (Wang vd., 2017). Mevcut çalışmalar sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının çalışanlara yönelik genel olarak olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır (Kim vd., 2017). Bununla birlikte bu etkinin hangi mekanizmalar aracılığıyla ortaya çıktığı ve sürdürülebilirliğin farklı boyutlarının çalışan çıktıları üzerinde nasıl ayrışan etkiler yarattığı konusu literatürde yeterince netleştirilmemiştir. Özellikle sürdürülebilirliğin çevresel ve ekonomik boyutlarının ötesine geçen kültürel ve yönetsel boyutların çalışan katılımı ve iş tatmini üzerindeki rolü sınırlı sayıda çalışmada ele alınmıştır.

Bu noktada literatürdeki temel teorik boşluk, sürdürülebilirliğin çok boyutlu yapısının çalışan çıktıları üzerindeki etkilerinin bütüncül bir çerçeve içinde ve aracı mekanizmalar dikkate alınarak incelenmemiş olmasıdır. Mevcut çalışmalar çoğunlukla sürdürülebilirlik uygulamalarını doğrudan sonuç değişkenleriyle ilişkilendirmekte ve bu ilişkilerin örgüt içi iletişim süreçleri aracılığıyla nasıl şekillendiğine yeterince odaklanmamaktadır (Yassin ve Beckmann, 2024). Oysa sürdürülebilirlik stratejilerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, benimsendiği ve içselleştirildiği büyük ölçüde kurumsal iletişim süreçleriyle ilişkilidir (Kim vd., 2017). Bu noktadan hareketle bu çalışmanın araştırma problemi örgütsel sürdürülebilirliğin farklı boyutlarının çalışan katılımı ve iş tatmini ile nasıl ilişkilendiği ve bu ilişkilerde kurumsal iletişimin nasıl bir aracı rol üstlendiği sorusu etrafında şekillenmektedir. Bu doğrultuda çalışma, sürdürülebilirliği çevresel, ekonomik ve sosyal boyutların yanı sıra kültürel ve yönetsel boyutları da kapsayan beş boyutlu bir yapı olarak ele almakta ve bu çerçeveyi Birleşik Krallık

yiyecek ve içecek sektöründe ampirik olarak test etmektedir. Böylece araştırma, hem sürdürülebilirlik literatüründeki kavramsal boşluğu doldurmayı hem de uygulayıcılara çalışan odaklı sürdürülebilirlik stratejilerine ilişkin bütüncül bir bakış açısı sunmayı amaçlamaktadır.

Literatür Taraması

Sürdürülebilirlik Kavramı

Sürdürülebilirlik en genel anlamıyla bugünün ihtiyaçlarını gelecek nesillerin ihtiyaçlarından ödün vermeden karşılamayı hedefleyen bir kalkınma yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Karabıçak ve Özdemir, 2015). İlk kez 1987 tarihli Brundtland Raporu'nda (WCED) dile getirilen bu sürdürülebilir kalkınma anlayışı, vurguladığı kuşaklararası sorumluluk ilkesiyle klasik büyüme anlayışından ayrılmaktadır (Çemrek ve Bayraç, 2013). İşletmeler düzeyinde ise kurumsal sürdürülebilirlik terimi kullanılmakta ve bir kurumun ortaklar, çalışanlar, müşteriler, toplum gibi doğrudan ya da dolaylı paydaşlarının mevcut ihtiyaçlarını, gelecekteki paydaşların ihtiyaçlarını riske atmadan karşılama yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır (Dalgıç Turhan vd., 2018). Günümüzde sürdürülebilirlik kavramı çevre koruma ile sınırlı kalmayıp kurumsal yönetişim, etik ilkeler ve kültürel süreklilik gibi farklı alanlara da yayılmaktadır. Dillard vd. (2009) sürdürülebilirliğin sosyal boyutuna dikkat çekerek çalışan refahı, adalet, katılımcılık gibi unsurların sürdürülebilir kalkınmanın ayrılmaz bir parçası olduğunu vurgulamıştır. Dolayısıyla sürdürülebilirlik bir kuruluşun ekolojik çevreye duyarlılığının yanı sıra çalışanlarına ve topluma karşı sorumluluklarını da kapsayan bütüncül bir değerler sistemi olarak ele alınmaya başlanmıştır (Bahadır ve Gürbüz, 2023). Bu bakış açısına göre uzun vadeli kurumsal başarı sürdürülebilirlik ilkelerinin iş stratejilerine entegre edilmesiyle mümkündür.

Temelde, kurumsal sürdürülebilirlik kavramı sürdürülebilir kalkınma anlayışının organizasyon ölçeğine uyarlanmasıdır. İşletmeler düzeyinde sürdürülebilirlik, "üçlü çıktı" olarak bilinen ekonomik, çevresel ve sosyal performans boyutlarının dengelenmesini içermektedir (Elkington, 1997). Elkington'ın (1997) ortaya koyduğu bu üçlü yaklaşım, şirketlerin finansal performans kadar çevresel etkileri ve toplumsal katkıları da önemsemesi gerektiğini belirtmektedir. Nitekim araştırmalar, sürdürülebilir iş modellerini benimseyen şirketlerin değişen pazar koşullarına daha dirençli olduğunu ve paydaş güvenini artırdığını göstermektedir (Kuşat, 2012). Özel sektör, artan yasal düzenlemeler ve paydaş baskıları sonucunda yalnızca kâr maksimizasyonuna odaklanan geleneksel yaklaşımdan uzaklaşarak ekonomik performans kadar çevresel ve toplumsal etkileri de gözeten yenilikçi stratejilere yönelmektedir. Kurumsal sürdürülebilirliği benimseyen şirketlerin rekabet avantajı elde ettiği, itibar kazandığı ve paydaşlarda güven duygusu yarattığı gözlemlenmektedir (Eccles vd., 2014). Buna ek olarak, sürdürülebilirlik odaklı stratejiler uygulayan şirketler uzun vadede maliyet tasarrufu, iyileşen marka imajı ve artan verimlilik gibi faydalar elde edebilmektedir (Shaban ve Barakat, 2023). Buna karşılık, faaliyetlerinin merkezine sürdürülebilirlik ilkelerini alamayan ve sadece kâr odaklı hareket eden işletmelerin ise gelecekte varlıklarını sürdürmekte zorlanacakları vurgulanmaktadır (Eccles vd., 2014). Bu bağlamda sürdürülebilirlik, şirketlerin uzun vadeli başarısı ve rekabetçiliği için kritik bir unsur olarak kabul görmektedir. Sürdürülebilirlik ilkelerinin şirket genelinde günlük uygulamalara nüfuz etmesi ve gerçek anlamda hayata geçmesi büyük ölçüde çalışanların bu sürece aktif katılım sağlamasına bağlıdır.

Elkington'ın (1997) üçlü çıktı yaklaşımı sürdürülebilirliğin temel hatlarını açıklamakla birlikte örgüt içi süreçlerin ve çalışan deneyiminin sürdürülebilirlik performansına nasıl taşındığını açıklamada sınırlı kalabilmektedir. Bu nedenle yakın dönem literatürde sürdürülebilirlik kavramı salt ekonomik, çevresel ve sosyal çıktılar üzerinden ele alınmamakta örgütün değer sistemi ve yönetim pratikleri üzerinden de tartışılmaktadır. Bu çalışmada kullanılan beş boyutlu çerçeve bu genişlemeyi yansıtmaktadır. Çevresel ve ekonomik boyutlar

geleneksel üçlü yaklaşımın iki temel eksenini korurken, sosyal boyut çalışan refahı, adalet ve kapsayıcılık gibi unsurlar üzerinden insan odaklı sürdürülebilirliği temsil etmektedir (Dillard vd., 2009). Buna ek olarak kültürel sürdürülebilirlik, örgütün değerlerinin, normlarının ve "sürdürülebilirlik anlayışının" sürekliliğini açıklayan bir içselleştirme boyutu olarak ele alınmaktadır (Lozano, 2015). Yönetsel sürdürülebilirlik ise şeffaflık, etik liderlik ve katılımcı yönetişim gibi uygulamalar aracılığıyla sürdürülebilirliğin örgüt içinde nasıl yönetildiğini ve çalışanlara nasıl yansıdığını açıklayan tamamlayıcı bir boyut oluşturmaktadır (Eccles vd., 2014; Lozano, 2015). Bu nedenle beş boyut, üçlü yaklaşımı reddetmekten ziyade, sürdürülebilirliğin çalışan tutumları üzerinde etkisinin daha gerçekçi biçimde test edilebilmesi için örgüt içi "kültür" ve "yönetişim" boyutlarını analize dahil eden genişletilmiş bir çerçeve sunmaktadır.

Örgütsel Sürdürülebilirlik ve Çalışan Katılımı

Bir işletmede sürdürülebilirlik hedeflerinin başarıyla hayata geçirilmesinin büyük ölçüde çalışanların katılım ve bağlılığına bağlı olduğu pek çok araştırmacı tarafından bildirilmektedir (Kesen, 2016). Literatürde çalışan katılımı (employee engagement) çalışanların işlerine duygusal ve bilişsel olarak yatırım yapmaları ve işyerinde enerjik, özverili ve odaklanmış bir tutum sergilemeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Kahn, 1990). Bu kapsamda çalışan katılımı iş tatmininden daha dinamik ve aktif bir olgu olup örgütsel performansa doğrudan katkı sağlayan bir çıktıdır (Deepalakshmi vd., 2024). Çalışan katılımı, çalışanların sadece fiziken değil zihnen ve duygusal olarak da işe bağlanmalarını ifade etmekte ve sürdürülebilir yönetim anlayışının başarısında kritik bir rol oynamaktadır (Köse ve Yüksel Nalbantoğlu, 2021).

Örgütsel sürdürülebilirlik ise bir şirketin uzun vadeli başarı için ekonomik performansı kadar çevresel ve sosyal sorumlulukları da gözetmesi anlamına gelmektedir (Ivory ve Alexander, 2018). Çalışanların katılımı olmaksızın kurumsal sürdürülebilirlik girişimlerinin gerçek anlamda başarılı olamayacağı ve bu anlamda bu tür girişimlerin yalnızca yüzeysel bir halkla ilişkiler faaliyeti olarak kalacağı pek çok araştırmacı tarafından vurgulanmıştır. Dolayısıyla sürdürülebilirlik ile çalışan katılımı arasında çift yönlü ve dinamik bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir (Gross, 2011). Örneğin Mees ve Bonham (2004) bu karşılıklı bağı dikkate çekerek eğer çalışanlar sürdürülebilirlik çabalarına aktif katılım göstermezse şirketin zamanla paydaş güvenini yitirebileceğini ve sürdürülebilirlik iddialarının inandırıcılığını kaybedebileceğini belirtmektedir. Bu görüş, sürdürülebilirlik stratejilerinin kâğıt üzerinde kalmayıp günlük işleyişe nüfuz etmesi için çalışanların sürece mutlaka dahil olması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Sürdürülebilirlik uygulamalarının çalışan katılımı üzerindeki etkisi, özellikle Sosyal Kimlik Teorisi (Social Identity Theory, SIT) ve çalışanların kendilerini işyerinde ifade etme ihtiyaçları çerçevesinde ele alınmaktadır. Sosyal Kimlik Teorisi, bireylerin üyesi oldukları organizasyonun davranışlarını kendi kimliklerinin bir parçası olarak görmeleri halinde katılım düzeylerinin arttığını öne sürmektedir (Tajfel ve Turner, 1986). Etik davranan ve paydaşlara özen gösteren organizasyonlar çalışanların öz kavramını güçlendirmekte ve işyerinde daha fazla enerji ve coşkuyla çalışmalarını sağlamaktadır. Bu etkinin arkasındaki temel mekanizmayı araştıran geniş ölçekli ampirik bir çalışma, algılanan kurumsal sosyal sorumluluğun (KSS) çalışanların özgünlük duygusu, yani "bütün benliklerini" işyerinde gösterebilme imkânı üzerinden çalışan katılımına pozitif ve anlamlı bir şekilde aracılık ettiğini ortaya koymuştur (Glavas, 2016). Bu çerçevede sürdürülebilirliğin özellikle sosyal ve yönetsel boyutları, çalışanların örgütle özdeşleşmesini ve psikolojik güvenliğini güçlendirerek katılımı artırmaktadır (Tajfel ve Turner, 1986; Glavas, 2016). Başka bir ifadeyle, çalışanlar sürdürülebilirliği yalnızca bir "dış imaj" unsuru değil, örgütün etik ve adil bir kimlik iddiası olarak algıladıklarında kararlara katılma isteği ve işe duygusal yatırım düzeyi yükselmektedir.

Bu bulgu KSS'nin çalışanlara yüksek bir amaca hizmet etme fırsatı sunarak işin anlamlılığını artırdığını ve onların prososyal (topluma faydalı) kimliklerini iş ortamında yaşayabilmeleri için bir psikolojik güvenlik alanı yarattığını göstermektedir. Söz konusu ampirik çalışmanın en dikkat çekici yönü, algılanan KSS'nin geleneksel fayda odaklı bir unsur olan Algılanan Örgütsel Desteğin (Perceived Organizational Support, POS) bu ilişkide anlamlı bir aracılık rolü üstlenmemesidir (Glavas, 2016). Başka bir deyişle, sürdürülebilirlik uygulamalarının çalışanları motive etmesi maddi veya çıkar odaklı destekten ziyade, çalışanların etik değerlerini iş ortamında somutlaştırabilme gibi derin bir psikolojik ihtiyaca dayanmaktadır. Çalışanlar, etik bir misyona kendi benliklerini tam anlamıyla katabildiklerinde çok daha yüksek düzeyde katılım sergilemektedirler. Avery ve Bergsteiner (2011) de sürdürülebilir liderlik yaklaşımlarının, çalışanların kararlara dahil edilmesi ve yüksek düzeyde katılımıyla mümkün olabildiğini belirtmiştir. Bu bakış açısına göre uzun vadeli başarısını hedefleyen liderler çalışan katılımını teşvik eden bir örgüt kültürü yaratmak zorundadır.

Literatürde, sürdürülebilirliğin sosyal ve yönetsel boyutlarının çalışanları işe daha güçlü şekilde bağladığı vurgulanmaktadır. Örneğin Lozano (2015), kurumsal sürdürülebilirliği destekleyen itici güçleri incelerken çalışanların sürece katılımının ve içselleştirilmiş sürdürülebilirlik değerlerinin önemine dikkat çekmiştir. Usman vd. (2021) ise katılımcı liderlik yaklaşımının sürdürülebilirlik ile uyumunu inceleyerek insan odaklı yönetim uygulamalarının çalışan motivasyonunu ve bağlılığını artırdığını ortaya koymuştur. Katılımcı yönetim modellerinde çalışanlar alınan kararlarda söz sahibi oldukça kendilerini örgütün önemli bir parçası olarak görmektedirler (Usman vd., 2021). Bu da onların motivasyonunu, kuruma olan bağlılığını ve işe yönelik tutkusunu yükseltmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel sürdürülebilirlik çabalarının başarılı olabilmesi için çalışanların bu sürece aktif katılımının sağlanması gerektiği söylenebilecektir.

Nitekim çalışanlarını sürdürülebilirlik süreçlerine etkin biçimde dahil eden işletmelerin hem sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmakta daha başarılı olduğu hem de çalışanların motivasyon ve bağlılık düzeylerini yükselttiği gözlemlenmektedir (Glavas, 2016). Katılımcı çalışanlar, şirketin çevresel politikalarını ve sosyal sorumluluk programlarını gönüllü bir biçimde uygulamayı desteklemekte ve bu süreçte hem kendi refahlarını artırmakta hem de işletmenin sürdürülebilirlik performansına katkıda bulunmaktadır. Örneğin, Adeel vd.'nin (2022) bulguları çevresel sürdürülebilirlik çalışmalarına aktif katılan çalışanların iş operasyonlarında yenilikçi çözümler ararken aynı zamanda iş tatminlerinin de yükseldiğini göstermektedir. Benzer şekilde, çalışanların çevreyle ilgili faaliyetlere katılım düzeyi arttıkça çevresel sorunlara dair farkındalıklarının derinleştiği ve iş yapış biçimlerinde olumlu değişiklikler yapma olasılıklarının yükseldiği ifade edilmektedir (Adeel vd., 2022). Bu bulgular çalışan katılımının sürdürülebilirlik açısından çift yönlü fayda sağladığını gösterdiği gibi işletmenin çevresel ve sosyal performansını iyileştirdiğini ve çalışanların iş deneyimini zenginleştirdiğini ortaya koymaktadır.

Çalışan katılımı ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi ele alan ampirik çalışmalar bu ilişkinin karşılıklı etkileşim içinde olabileceğini de göstermektedir. Bir görüşe göre, sosyal sürdürülebilirlik çıktıları aslında yüksek düzeyde çalışan katılımının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Slack vd. (2015), çalışanların yüksek katılım göstermesinin işletmede daha sağlıklı bir çalışma ortamı ve olumlu bir örgüt kültürü yarattığını bunun da sosyal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştırdığını ileri sürmektedir. Diğer bir bakış açısı ise işletmeler sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik programlarına giriştiğinde çalışanların daha fazla katılım sergileyeceğini öne sürmektedir. Glavas (2016) bu yönde şirketlerin toplumsal faydaya yönelik programlara ağırlık vermesinin çalışanlarda aidiyet duygusunu ve işe bağlılığı artırdığını belirtmektedir. Her iki yaklaşım da özünde örgütsel sürdürülebilirlik ile çalışan katılımının birbirini besleyen unsurlar olduğunu ortaya koymaktadır: Sürdürülebilirlik

odağı çalışanlara daha anlamlı ve amaç dolu bir iş deneyimi sunarak katılımı teşvik ederken yüksek katılımlı çalışanlar da sürdürülebilirlik hedeflerinin başarılmasına önemli katkılar sağlamaktadır. Ayrıca, yüksek düzeyde çalışan katılımına sahip şirketlerin performans açısından üstün olduğu çeşitli araştırmalarda gösterilmiştir. Katılımcı ve bağlı çalışanlar ekip içinde pozitif bir atmosfer yaratmakta, yenilikçi fikirler geliştirmekte ve verimliliği artırmaktadır. Yapılan çalışmalar, katılımcı çalışanların şirketlerin finansal performansını, kârlılığını ve büyümesini de olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Örneğin Edmans (2011) tarafından yapılan kapsamlı bir analiz çalışan memnuniyeti ve katılımının yüksek olduğu şirketlerin hisse senedi getirilerinin ve kâr büyüme oranlarının, düşük katılım düzeyine sahip şirketlere kıyasla anlamlı derecede daha yüksek olduğunu saptamıştır. Bu bulgular, çalışan katılımının yalnızca sürdürülebilirlik inisiyatifleri için bir "yumuşak güç" olmanın ötesinde doğrudan şirketin rekabet gücüne ve değer yaratma kapasitesine etki ettiğini göstermektedir.

Yapılan literatür taraması göstermiştir ki örgütsel sürdürülebilirlik ile çalışan katılımı arasında güçlü ve çok boyutlu bir etkileşim söz konusudur. Bu anlamda çalışanlar sürdürülebilirlik sürecinin merkezinde yer almadıkça kurumsal sürdürülebilirlik hedefleri başarıya ulaşamayacaktır. Diğer yandan sürdürülebilirlik odaklı bir kültüre sahip işletmeler de çalışanların işe içtenlikle sarılmasını ve şirket amaçlarına bağlanmasını sağlamaktadır. Bu sürekli etkileşim döngüsünde yönetimin çalışanlarla kurduğu güvene dayalı açık iletişim ortamı kritik önem taşımaktadır. Robinson vd.'nin (2004) belirttiği gibi yüksek düzeyde çalışan bağlılığı elde etmek için yöneticiler ile çalışanlar arasında karşılıklı güven ve çift yönlü iletişim bulunması şarttır. Bu tür bir güven ve iletişim ortamını tesis etmek sürdürülebilirlik kültürünün çalışanlarca benimsenmesini de kolaylaştıracaktır.

İş Tatmini ve Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişki

Çalışan katılımının yanı sıra, sürdürülebilirlik uygulamalarının çalışanlar açısından bir diğer önemli çıktısı iş tatminidir. İş tatmini, çalışanların işlerine ve iş çevrelerine ilişkin genel memnuniyet düzeyini ifade eden ve verimlilik ile çalışan devir oranı gibi kritik sonuçlarla ilişkili bir kavramdır (Locke, 1976). Literatürde sürdürülebilirlik odaklı uygulamaların çalışanların iş tatmini üzerinde önemli etkileri olduğu belirlenmiştir (Kim vd., 2019). Bu ilişkinin mekanizması çoğunlukla iki hat üzerinden açıklanmaktadır. Çevresel sürdürülebilirlik uygulamaları, çalışanların işin anlamlılığı ve örgütsel gurur algısını güçlendirerek içsel tatmini desteklemekte ekonomik sürdürülebilirlik uygulamaları ise iş güvencesi ve adil ücret gibi dışsal beklentileri karşılayarak dışsal tatmini artırmaktadır (Herzberg, 1966; Roscoe vd., 2019). Bu nedenle sürdürülebilirliğin farklı boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkilerinin ayrışabileceği varsayılmaktadır.

Özellikle çevresel sürdürülebilirlik girişimlerinin çalışanların işyerlerine duydukları gurur ve aidiyet hissini güçlendirdiği ifade edilmektedir. Örneğin, yeşil politikalar ve çevre dostu uygulamalar çalışanlara yaptıkları iş aracılığıyla topluma ve gezegene olumlu katkı sağladıkları hissini vererek işlerini daha anlamlı görmelerini sağlamaktadır (Roscoe vd., 2019). Glavas (2016), mikro düzeyde kurumsal sosyal sorumluluk literatürünü incelediği çalışmasında çevreye duyarlı kurumsal uygulamaların çalışanlarda aidiyet duygusunu ve işin anlamlılığı algısını pekiştirdiğini ortaya koymuştur. Bu durum çalışanların yalnızca bir işte çalışmakla kalmayıp daha büyük bir amaca hizmet ettiklerini hissetmelerine yol açmakta ve tatmin düzeylerini artırmaktadır. Nitekim araştırmalar, çalışanların %74'ünün, iş yerinde sosyal ve çevresel açıdan pozitif etki yaratma imkânı bulduklarında işlerini daha tatmin edici bulduklarını göstermiştir (Glavas, 2016).

Sürdürülebilirliğin finansal istikrar, adil ücretlendirme, kariyer olanakları sağlanması gibi ekonomik boyutunun da çalışanların iş tatminini doğrudan etkilediği pek çok çalışmada dile

getirilmektedir (Ehnert vd., 2016). Klasik motivasyon kuramlarından Herzberg'in iki-faktör teorisine göre ücret, iş güvencesi ve terfi imkânları gibi dışsal motivasyon unsurları çalışan memnuniyetinin temel belirleyicilerindendir (Herzberg, 1966). Sürdürülebilirlik perspektifinde de ekonomik boyut, çalışanların bu tür dışsal beklentilerini karşılayarak iş tatminini desteklemektedir. Örneğin, finansal açıdan sürdürülebilir bir işletme çalışanlarına uzun vadeli iş güvencesi sunarak onların memnuniyetini artırmaktadır (Gavriluța vd., 2022). Faeni vd. (2025) ise yeşil insan kaynakları uygulamaları gibi kurumsal sürdürülebilirlik adımlarının çalışan memnuniyeti üzerindeki olumlu etkisini vurgulamıştır. Yaptıkları araştırmada, çevre dostu İK politikalarının çalışanların işletmeye duyduğu güveni ve tatmini güçlendirdiği bulunmuştur. Bunlara ek olarak, sürdürülebilirliğin çalışanların gelişimine yatırım yapılması, adil çalışma koşulları, çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları gibi sosyal boyutundaki uygulamaların çalışanların içsel tatmin kaynaklarını beslediği ifade edilmektedir. Çalışanlar, kendilerine değer veren ve adil davranan bir organizasyonda çalıştıklarında işe yönelik olumlu duyguları ve kuruma aidiyetleri artmaktadır (Faeni vd., 2025). Bu anlamda sürdürülebilirlik uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişki hem çalışanlara daha anlamlı bir iş deneyimi sunulması hem de temel beklentilerinin karşılanması yoluyla çift yönlü gerçekleşmektedir. Kurumlar çalışanların salt ekonomik ihtiyaçlarından ziyade toplumsal katkı yapma fırsatı gibi daha yüksek düzeydeki tatmin unsurlarını da karşılayabildiklerinde çalışan memnuniyetinde belirgin bir yükseliş gözlenmektedir. Ancak Faeni vd. (2025) yeşil İK uygulamalarının çalışan memnuniyetine olan etkisinin uygulamaya göre değişmekle birlikte memnuniyetin genellikle çalışma koşulları, ücretlendirme, kariyer gelişimi ve takdir gibi günlük iş deneyimini doğrudan etkileyen faktörlerden daha fazla etkilendiğini de belirtmişlerdir.

Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerindeki pozitif etkisi başka çeşitli ampirik çalışmalarla desteklenmiştir (Aslan ve Yaman, 2021; Sökmen ve Benk, 2020). Bu ilişkinin gücü temelde örgütsel değer uyumu, etik algısı ve özellikle de kurumsal yönetim şeffaflığı gibi unsurlarla açıklanmaktadır (Çalışkan, 2024). Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri, çalışanların öğrenme yetisini ve kurumsal yaratıcılığa katkısını güçlendirirken, çalışanların kendilerini toplumsal değer yaratan bir faktör olarak görmelerini sağlamaktadır (Süzen, 2017). Çalışanların bireysel değerleri ile şirketin sürdürülebilirlik odaklı faaliyetleri arasındaki uyum, iş tatminini ve çalışan bağlılığını artıran bir diğer önemli mekanizma olarak görülmektedir (Brammer vd., 2007). Örgütsel düzeyde adalet, şeffaflık ve değer uyumu, çalışanların tatmin düzeyi, performansı ve kuruma olan bağlılığı üzerinde belirleyici unsurlardır. Nitekim terfi, maaş artışı ve performans değerlendirme süreçlerinde adalet ve şeffaflık eksikliğinin çalışanların güvenini zedeleyerek tatminsizlik yarattığı ortaya konmuştur (Çalışkan, 2024). Bu bağlamda adil ücret sistemlerinin oluşturulması, tüm çalışanların eşit biçimde değer görmesi ve fırsat eşitliğinin sağlanması iş tatminini, örgütsel bağlılığı ve genel örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir (Özgül vd., 2020). Benzer şekilde, kurumsal sürdürülebilirlik projeleri uygulayan şirketlerde bu projelerin örgütsel adalet algısını önemli ölçüde güçlendirdiği, çalışanların yaklaşık %72'sinin bu yönde görüş bildirdiği tespit edilmiştir (Özgül vd., 2020).

Çalışanlar açısından örgütsel değerlerle kişisel değerlerin uyumu da (kişi-örgüt uyumu, P-O Fit) son derece kritik görülmektedir. Çalışanların %90'ı bu değersel uyumu "çok önemli" veya "son derece önemli" olarak nitelendirmekte ve bu uyumun iş tatminini %55 oranında artırdığı saptanmaktadır (Çalışkan, 2024). Söz konusu uyumun varlığı, yönetişim mekanizmalarının ne ölçüde kurumsal değerlere somutluk kazandırdığıyla yakından ilişkilidir. Ayrıca, işinde yüksek anlam algısına sahip çalışanların ki bu durum genellikle işletmenin etik ve toplumsal katkı gibi yönetişimsel değerleriyle bağlantılıdır, performanslarının %44 oranında arttığı belirlenmiştir (Çalışkan, 2024). Bu bulgular, yönetişimin kurumsal değerlerin içselleştirilmesini sağlayan bir kültürel zemin olduğunu göstermektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) projeleri de bu yönetişimsel etkiyi güçlendiren bir başka unsur olarak öne çıkmaktadır. Özgül vd. (2020), KSS uygulamalarının çalışan iş birliği ve takım ruhu üzerinde %88,9 oranında olumlu etki yarattığını saptamıştır. Bu durum, kurumsal sürdürülebilirlik projelerinin içsel örgütsel uyum ve çalışan etkileşimi için de stratejik bir araç olduğunu göstermektedir. Benzer biçimde, Aslan ve Yaman (2021), katılımcılık ve iş birliği gibi yönetişimle uyumlu kurumsal değerlerin kişi-örgüt uyumunu güçlendirdiğini ve bu uyumun doğrudan çalışan görev performansına katkı sağladığını ortaya koymuştur.

Yönetişimin bir diğer boyutu olan yeşil insan kaynakları yönetimi (YİKY) uygulamaları da çalışan performansına yönelik önemli etkiler üretmektedir. Karakuş (2025), algılanan yeşil örgütsel desteğin çalışan performansında pozitif bir aracılık etkisi yarattığını, çalışanların çevresel çabalarının kurum tarafından desteklendiğini hissettiklerinde işlerine daha yüksek enerji ve bağlılıkla katıldıklarını belirtmiştir. Dolayısıyla yönetişim örgütsel anlam yaratma, etik farkındalık ve çalışan motivasyonunun kurumsal düzeyde sürdürülebilirliğini sağlayan temel bir yapı olarak ortaya çıkmaktadır.

Türkiye özelinde yapılan güncel araştırmalar da bu ilişkiyi ekonomik performans perspektifinden doğrulamaktadır. Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan şirketlerin 2019-2023 dönemine ait verileriyle gerçekleştirilen panel veri analizinde, yönetişim uygulamalarının yatırımcı değerleme ölçütleri üzerinde beklenenin aksine olumsuz bir etki yarattığı saptanmıştır (Gündüz ve Gündüz, 2025). Analizler, yönetişim skorunun Fiyat/Kazanç Oranı (PER) üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin bulunduğunu, buna karşın Aktif Karlılık (ROA), Özsermaye Karlılığı (ROE) ve Piyasa Değeri/Defter Değeri (P/B) göstergeleri üzerinde anlamlı bir etki gözlenmediğini ortaya koymuştur. Araştırmacılar, bu sonucun piyasanın bazı yönetişim uygulamalarını maliyet artırıcı unsurlar olarak algılamasından kaynaklanabileceğini değerlendirmektedir. Bununla birlikte literatür, yönetişimin genel anlamda finansal istikrar ve kurumsal sürdürülebilirlik açısından belirleyici bir unsur olduğunu vurgulamaktadır (Gündüz ve Gündüz, 2025).

Yukarıda sunulan araştırmalar, sürdürülebilirlik uygulamalarının çalışan katılımı ve iş tatmini üzerinde anlamlı olumlu etkiler yapabildiğini göstermektedir. Ancak bu etkinin ortaya çıkabilmesi için söz konusu sürdürülebilirlik çabalarının çalışanlara doğru şekilde iletilmesi ve örgüt içinde güvenilir bulunması kritik bir koşuldur. Bu doğrultuda, sürdürülebilirlik girişimleri ile çalışan tutumları arasındaki etkileşimde kurumsal iletişimin rolü belirleyici hale gelmektedir.

Sürdürülebilirlik Süreçlerinde Kurumsal İletişimin Rolü

Sürdürülebilirlik süreçlerinde kurumsal iletişimin rolü, kurumların çevresel, sosyal ve ekonomik taahhütlerini paydaşlarına aktararak hem itibar inşa etmesini hem de davranış değişikliğini teşvik etmesini sağlayan merkezi bir stratejik işlevdir (Akbayır, 2019; Özgen, 2022). Bu kapsamda kurumsal iletişim sürdürülebilirlik girişimlerinin çalışanlara doğru şekilde aktarılması ve içselleştirilmesi sürecinde kritik bir işleve sahiptir. Genel olarak, kurumsal iletişim bir işletmenin iç ve dış paydaşlarıyla bilgi alışverişini yöneten ve kurumsal kimliği şekillendiren stratejik bir yönetim fonksiyonudur (Cornelissen, 2011). Özellikle iç iletişim, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşimi düzenleyerek örgüt içinde ortak bir anlayış ve güven ortamı yaratmayı hedeflemektedir (Sun vd., 2025). Sürdürülebilirlik gibi çok boyutlu ve tüm organizasyona yayılan girişimlerin başarısı büyük ölçüde etkili iç iletişim mekanizmalarına bağlı olmaktadır (Sun vd., 2025). Literatürde, güçlü bir kurumsal iletişim yapısının çalışanlar nezdinde örgütsel adalet, şeffaflık ve güven algısını pekiştirdiği ve bu yolla iş tatmini ile çalışan bağlılığını artırdığı belirtilmektedir. Nitekim Men ve Stacks (2013) liderlik tarzı ve çalışan güçlendirme üzerine yaptıkları araştırmada, açık ve destekleyici iletişim ortamlarının çalışanların örgüte yönelik algılarını olumlu yönde etkilediğini göstermişlerdir. Benzer şekilde,

iç iletişim kanallarının etkin kullanımı çalışanların yönetim kararlarını ve değişim çabalarını benimsemelerini kolaylaştırmaktadır (Cornelissen, 2011). Sürdürülebilirlik uygulamalarının çalışan davranışları üzerindeki etkisinin tam anlamıyla ortaya çıkabilmesi için ise bu uygulamaların amaç ve faydalarının çalışanlara doğru ve anlaşılır şekilde iletilmesi gerekmektedir (Sun vd., 2025). Kurumsal iletişimin aracı rolü tam da bu noktada devreye girmektedir. Kurumsal iletişimin bu aracılık rolü, sürdürülebilirlik uygulamalarının örgüt içinde nasıl "okunduğunu" belirleyen bir sinyal ve anlamlandırma (sensemaking) mekanizması olarak değerlendirilebilmektedir. Sürdürülebilirlik girişimleri, çalışan açısından doğrudan gözlenmesi her zaman kolay olmayan niyet ve öncelikleri içerdiğinden çalışanlar bu girişimlerin samimiyetini büyük ölçüde iletişim pratikleri üzerinden yorumlamaktadır. Şeffaf, tutarlı ve çift yönlü bir iç iletişim, sürdürülebilirlik uygulamalarını çalışanlar açısından güvenilir bir kurumsal taahhüt sinyali haline getirirken, zayıf veya parçalı iletişim bu uygulamaların "göstermelik" olarak değerlendirilme riskini artırmaktadır (De Jong vd., 2017). Bu nedenle kurumsal iletişim, sürdürülebilirlik uygulamalarının çalışan katılımı ve iş tatmini üzerindeki etkisini güçlendiren bir "dönüştürücü kanal" işlevi görmektedir. İletişim ikliminin açıklık, süreklilik ve geri bildirim kapasitesi, çalışanların sürdürülebilirlik hedeflerini günlük iş deneyimleriyle hizalamasını kolaylaştırmakta ve bu hizalanma, katılım ve tatmin üzerinde dolaylı bir etki yaratmaktadır (Men ve Stacks, 2013; Saydam, 2014).

Bu bağlamda iyi tasarlanmış bir iç iletişim stratejisi sürdürülebilirlik politikalarının şirket içinde anlaşılmasını, benimsenmesini ve diyaloglarla günlük iş pratiğine yansıtılmasını sağlamaktadır (Saydam, 2014). Örneğin, şirketin çevresel performansını iyileştirmeye yönelik bir girişim iç iletişimle desteklenirse çalışanlar bu girişimi sahiplenip kendi davranışlarını da bu doğrultuda değiştirebileceklerdir. Bu kapsamda Nguyen ve Ha (2023) iç iletişimin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında iletişimin güven ve özdeşleşme duygularını aracı mekanizmanalar olarak güçlendirdiğini bulgulamışlardır. Bu bulgu sürdürülebilirlik bağlamında da önemlidir. Bu kapsamda kurumsal iletişim kanalları sürdürülebilirlik uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılanacağını ve onlara nasıl tepki verileceğini şekillendirmektedir. Bu anlamda kurumsal iletişim bir köprü işlevi görerek üst yönetimin sürdürülebilirlik vizyonu ile çalışanların günlük deneyimleri arasında bağlantı kurmaktadır. İletişimin sürekliliği, açıklığı ve çift yönlü olması, çalışanların kendilerini bu süreçlerin bir parçası hissetmelerini ve geri bildirim yoluyla katkıda bulunmalarını teşvik etmektedir (Cortado ve Chalmeta, 2016). Bu sayede sürdürülebilirlik hedefleri, kurumsal hiyerarşinin tepesinden tabana etkin bir biçimde yayılabilmekte ve çalışanların davranışlarında karşılık bulabilmektedir. Literatürde her ne kadar bu aracılık etkisini ampirik olarak inceleyen az sayıda çalışma bulunsa da mevcut bulgular kurumsal iletişimin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki dolaylı etkilerini doğrulamaktadır (Akbayır, 2019).

Kurumsal iletişim, sürdürülebilirlik uygulamaları ile çalışanlar arasındaki ilişkinin adeta yapıştırıcısı konumundadır. Sürdürülebilirlik çabalarının stratejik doğası, kurum içi ve dışı iletişim faaliyetleriyle ayrılmaz biçimde iç içe geçmiştir. Lauring ve Thomsen'in (2009) vurguladığı üzere sürdürülebilirlik girişimleri iç ve dış paydaşlarla sürekli bir diyalog halinde yürütülmez ve iletişim çabalarıyla günlük uygulamalara entegre edilmezse bu stratejik girişimlerin başarısız olma olasılığı son derece yüksektir. Bu saptama, kurumsal iletişimin sürdürülebilirlik hedeflerinin hayata geçirilmesindeki aracı rolünü açıkça ortaya koymaktadır. Nitekim kurumsal iletişim bir yandan şirketin sürdürülebilirlik strateji ve politikalarının organizasyon içinde etkin biçimde uygulanmasına zemin hazırlamakta diğer yandan da bu stratejilerin paydaşlara doğru şekilde aktarılmasını sağlamaktadır (Fernando ve Lawrence, 2014). Özellikle şirket içi iletişim kanalları üst yönetimin sürdürülebilirlik vizyonunu ve beklentilerini çalışanlara iletmesi için kritik önemdedir. Etkili bir iç iletişim, çalışanların şirketin çevresel ve sosyal hedeflerini net bir biçimde anlamalarına yardımcı olmakta ve bu

hedefleri içselleştirerek benimsemelerini kolaylaştırmaktadır. Yaylalı (2023) da iletişim imkânları güçlü olan ve bilgi akışı şeffaf biçimde sağlanan işletmelerde çalışanların sürdürülebilirlik sistemlerine aktif katılım gösterdiğini ve bunun hem paydaş memnuniyetini artırdığını hem de işletme için katma değer yarattığını belirtmektedir. Başka bir deyişle, güçlü bir iletişim ortamı sürdürülebilirlik uygulamalarını çalışanlar için anlamlı hale getirerek onları sürecin parçası kılmaktadır.

Kurumsal iletişim süreçleri yalnızca üst yönetimin mesajlarını çalışanlara iletmekle kalmamaktadır. Çalışanların geri bildirim ve önerilerine kulak veren çift yönlü bir diyalog da tesis etmektedir (Saydam, 2014). Bu sayede çalışanlar şirketin sürdürülebilirlik performansına ilişkin görüş ve endişelerini dile getirme fırsatı bulurken yönetim de çalışanlardan gelen içgörülerle uygulamalarını iyileştirme imkânı yakalamaktadır (Özgen, 2022). Böyle bir çift yönlü iletişim kültürü çalışanlarda güven duygusunu pekiştirmekte ve sürdürülebilirlik programlarının samimiyetine olan inancı artırmaktadır (Men ve Stacks, 2013). Aksi halde, iletişim eksikliği durumunda çalışanlar şirketin sürdürülebilirlik söylemlerini inandırıcı bulmayabilmekte ve bu çabaları "yeşile boyama" (greenwashing) girişimleri olarak algılayabilmektedir (De Jong vd., 2017). Kurum içi iletişim kanallarının şeffaf ve sürekli açık tutulması ise bu tür bir güvensizliği engelleyerek çalışan bağlılığını ve motivasyonunu korumaktadır. Netice olarak kurumsal iletişim, sürdürülebilir iş uygulamaları ile çalışan katılımı ve iş tatmini arasındaki etkileşimde kilit bir aracı rolü oynamaktadır. İyi tasarlanmış bir sürdürülebilirlik iletişimi stratejisi şirketin çevresel ve sosyal girişimlerini çalışanların gündelik iş pratiğinin bir parçası haline getirirken çalışanların da bu girişimlere yönelik tutum ve davranışlarını olumlu yönde şekillendirmektedir. Bu aracılık sayesinde sürdürülebilirlik uygulamalarının çalışanların iş tatmini, bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki olumlu etkileri maksimize edilebilmektedir (Morsing ve Schultz, 2006). Kısacası sürdürülebilirlik odaklı değişimin şirket içinde kökleşmesi ve çalışan katılımı ve iş tatminine yansıması büyük ölçüde etkili kurumsal iletişim kanallarının kullanımına ve organizasyonda yaratılan güven iklimine bağlı olmaktadır (Saydam, 2014). Diğer bir ifadeyle kurumsal iletişim sürdürülebilirlik uygulamalarının algılanan dürüstlüğünü ve değerini de çalışanlara aktaran en önemli mekanizmadır. Etkili iletişim hem içsel farkındalığı artırarak hem de dışsal itibar sinyalleri sağlayarak bu etki zincirini düzenlemektedir (Morsing ve Schultz, 2006). Sürdürülebilirlik stratejilerinin organizasyon içinde başarıyla uygulanabilmesi için etkili iç iletişim temel bir gerekliliktir ve iç iletişim, kurumun sürdürülebilirlik misyonunu ve hedeflerini çalışanların günlük görevleriyle açıkça hizalayarak motivasyonu artırmaktadır. Ayrıca elde edilen başarıların kurum içinde paylaşılması ve kutlanması moral ve bağlılığı desteklerken çift yönlü geri bildirim mekanizmaları da stratejilerin sürekli iyileştirilmesine olanak tanımaktadır.

Nitelikli iç iletişimin sonuçları, yakın dönemde yapılan çalışmalarla da ortaya konmuştur. ABD'de 443 çalışan ile gerçekleştirilen nicel bir anket çalışması iç iletişimin çalışanların işverenlerinin sürdürülebilirlik girişimlerine yönelik sorun farkındalığını ve katılım farkındalığını artırdığını doğrulamıştır (Dong vd., 2024). Bu bilişsel değişim, çalışanların işyerinde daha aktif iletişim davranışları sergilemelerine ve özellikle pro-çevresel davranışlara yönelmelerine neden olmaktadır. Ayrıca bir kurumsal iletişim çıktısı olan çevresel bilgi şeffaflığı ESG faaliyetlerinin çalışan memnuniyetini artırmasında birincil aracı rolü oynamaktadır (Dong vd., 2024).

Kurumsal iletişim, iç paydaşlar için sadece bir bilgi kaynağı olmakla kalmamaktadır. Organizasyonun dış dünyadaki itibarı üzerinde etki yaratarak çalışanların içsel gururunu şekillendiren bir sinyal mekanizması işlevi de görmektedir. Sürdürülebilirlik algısı ile çalışan katılımı arasındaki ilişkiyi kurumsal iletişim yoluyla nasıl arttırıldığına dair en güçlü ampirik kanıtlardan biri Çinli üretim firmaları üzerinde gerçekleştirilen nicel bir araştırmadan

gelmektedir (Wang vd., 2025). Bu çalışma, algılanan kurumsal çevresel sorumluluğun (Corporate Environmental Responsibility, CER) çalışan katılımını örgütsel gurur yoluyla pozitif etkilediğini tespit etmiştir. Bu dolaylı etkinin gücünün, çevrimiçi medya kapsamı (Online Media Coverage, OMC) tarafından anlamlı biçimde düzenlendiği (modere edildiği) bulunmuştur (Wang vd., 2025). Nicel sonuçlar, OMC'nin yüksek olduğu durumlarda CER'in katılım üzerindeki koşullu dolaylı etkisinin güçlü ve anlamlı olduğunu buna karşın OMC'nin düşük olduğu durumlarda ise bu etkinin istatistiksel olarak anlamsız seviyelere gerilediğini göstermektedir (Wang vd., 2025). Bu bulgu, dış iletişimin, çalışanların örgütsel gurur ve özdeşleşme süreçlerinde kritik bir katalizör görevi gördüğünü ortaya koymaktadır. Çalışanlar, kurumlarının etik davranışlarının kamusal alanda onaylanması ve görünür olmasıyla bu taahhütlerin samimiyetine daha fazla güven duymakta ve şirketlerinden daha büyük bir gurur hissetmektedirler. Sonuç olarak, kurumların "yeşil yıkama" algısından kaçınmak ve iç güveni inşa edebilmek için dış iletişimde şeffaflık ve dürüstlüğü sağlamak zorunda olduğu teyit edilmiştir.

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın evreni, örneklemi, veri toplama araçları ve veri analiz yöntemlerine ilişkin bilgiler detaylı bir şekilde yer almaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, sürdürülebilir iş uygulamalarının çalışan katılımı ve iş tatmini üzerindeki etkisini ve bu etkileşimde kurumsal iletişimin olası aracı rolünü incelemektedir

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, Birleşik Krallık genelinde faaliyet gösteren ve sürdürülebilirlik uygulamalarını kurumsal düzeyde benimsemiş yiyecek ve içecek tedarik işletmelerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında incelenen beş işletme, (i) sürdürülebilirlik politikalarını kurumsal raporlarında açık biçimde beyan etmeleri, (ii) çevresel ve sosyal sorumluluk uygulamalarını operasyonel süreçlerine entegre etmiş olmaları ve (iii) sektörde sürdürülebilirlik alanında iyi uygulama örnekleri arasında gösterilmeleri kriterleri doğrultusunda amaçlı örnekleme yaklaşımıyla belirlenmiştir. Bu işletmelerin seçimi, çalışmanın araştırma problemiyle uyumlu bir bağlamda sürdürülebilirlik uygulamalarının çalışan çıktıları üzerindeki etkisini incelemeye olanak sağlamıştır.

Örneklem çerçevesini, söz konusu işletmelerde farklı departman ve pozisyonlarda görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada her bir işletmeden katılımcı seçimi basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, işletmelerin insan kaynakları birimleri aracılığıyla oluşturulan çalışan listeleri üzerinden rastgele seçim yapılmış ve toplamda 500 çalışan araştırmaya dahil edilmiştir. Bu yaklaşım, işletme içi seçim sürecinde her çalışana eşit katılım olasılığı tanıyarak örneklemin iç geçerliliğini güçlendirmeyi amaçlamıştır.

Araştırmanın belirli sayıda işletme ile ve kesitsel verilerle yürütülmüş olması, bulguların genellenebilirliğini sektör ve bağlam düzeyinde sınırlayabilmektedir. Bununla birlikte, seçilen işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamaları açısından belirgin özellikler taşıması, elde edilen sonuçların sürdürülebilirlik-çalışan ilişkileri bağlamında analitik genelleme yapılmasına olanak tanımaktadır.

Araştırmaya katılan 500 yiyecek ve içecek tedarik sektörü çalışanının demografik dağılımına bakıldığında (Tablo 1), katılımcıların %58'i erkek, %42'si kadındır. Yaş dağılımı incelendiğinde, %37 ile 26-35 yaş grubu en yoğun katılımcı grubunu oluştururken, bunu %30 ile 36-45 yaş aralığı takip etmektedir. Katılımcıların %61'i evli, %39'u bekardır. Eğitim

düzeyine göre dağılımda, çoğunluğu %48 ile üniversite mezunları oluşturmakta, ardından %35 ile lise mezunları gelmektedir. Gelir düzeyine göre ise katılımcıların %45'i gelirini orta düzeyde tanımlarken, %35'i düşük, %20'si ise yüksek gelir grubunda yer aldığını belirtmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri

		Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	42
	Erkek	58
Yaş	18-25	18
	26-35	37
	36-45	30
	46+	15
Medeni durum	Evli	61
	Bekar	39
Eğitim durumu	Ortaokul	9
	Lise mezunu	35
	Üniversite mezunu	48
	Yüksek lisans/Doktora mezunu	8
Gelir durumu	Düşük	35
	Orta	45
	Yüksek	20

Veri Toplama Araçları

Bu çalışma, nicel araştırma yaklaşımıyla tasarlanmış özgün bir alan araştırmasıdır. Sürdürülebilir iş uygulamaları ile çalışan katılımı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ve kurumsal iletişimin aracılık etkisini sınamak amacıyla bir anket çalışması yürütülmüştür. Anket, daha önce geliştirilmiş ve geçerliği kanıtlanmış ölçeklerden uyarlanarak oluşturulan çok sayıda ifadeyi içermektedir. Ankette kullanılan temel ölçekler şunlardır:

Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği: Sezen-Gültekin ve Argon (2020) tarafından geliştirilen "Organizational Sustainability Scale"den uyarlanmıştır. Bu ölçek, bir işletmenin sürdürülebilirlik uygulamalarını içsel olarak ne derece benimsediğini ve uyguladığını ölçmektedir. Çevresel, ekonomik, sosyal, kültürel ve yönetsel sürdürülebilirlik boyutlarını kapsayan toplam 39 maddelik bir ölçek olup, Türkçe uyarlaması Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği olarak literatürde yer almaktadır. Ölçek maddeleri 1 (hiç katılmıyorum) ile 5 (tamamen katılıyorum) arasında derecelendirilen beşli Likert tipi bir ölçüm formatında sunulmuştur. Ölçekte "kurumum çevre ile ilgili faaliyetlere (ağaç dikme, atık toplama vb.) aktif katılım sağlar", "kurumum her koşulda amaçları doğrultusunda varoluşunu sürdürebilecek derecede dayanıklı bir yapıya sahiptir" ve "yöneticilerimiz kurumumuzda işbirlikçi çalışma ortamı yaratır" gibi ifadeler yer almaktadır.

Çalışan Katılımı Ölçeği: Kahnweiler ve Thompson (2000) tarafından çalışanların karar alma ve iş süreçlerine katılım düzeylerini ölçmek üzere geliştirilmiş ölçek esas alınmıştır. Ölçekte toplam 27 madde yer almaktadır. Ölçek maddeleri 1 (hiçbir zaman) ile 5 (her zaman) arasında olmak üzere 5li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. Ölçekte "Amirim işe yanımda çalışacak yeni bir işgören almadan önce görüşlerimi sorar" ve "Amirim örgütsel politikalarımız ve kurallarımızı belirlerken benim görüşlerimi alır" gibi ifadeler yer almaktadır. Bu ölçek çalışanların işlerine yönelik motivasyon, özveri ve bağlılık hissini değerlendirmektedir.

İş Tatmini Ölçeği: Çalışmada, Minnesota İş Tatmini Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ) kısa formu kullanılmıştır. MSQ, Weiss ve arkadaşları tarafından

geliştirilmiş yaygın bir iş tatmini ölçüm aracıdır. Kısa formu 20 madde içermekte ve çalışanların işin çeşitli yönlerinden duydukları memnuniyeti ölçmektedir. İçsel ve dışsal tatmin alt boyutlarından ölçeğin puanlaması 1 (hiç memnun değilim) ile 5 (Çok memnunum) şeklinde yapılmaktadır. Ölçekte "Beni her zaman meşgul etmesi bakımından memnunum/memnun değilim" ve "yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum/memnun değilim" gibi ifadeler yer almaktadır.

Kurumsal İletişim Ölçeği: Tekin (2015) tarafından geliştirilen "Kurum İçi İletişim" ölçeğinden yararlanılmıştır. Tekin'in bir kamu kuruluşunda yaptığı çalışmada oluşturduğu bu ölçek, çalışanların üst yönetim ve çalışma arkadaşlarıyla iletişim memnuniyetini ve iletişim iklimini değerlendirmektedir. Toplam 53 ifade ve 3 alt boyuttan oluşan bu ölçek 1 (hiç katılmıyorum) ile 5 (tamamen katılıyorum) arasında derecelendirilen beşli Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. Ölçekte "Çalışma arkadaşlarım, fikir, görüş, öneri ve isteklerini açık ve anlaşılır bir şekilde diğer çalışanlara aktarır" ve "Üstüm, çalışanları kurum ile ilgili bilgiler hakkında düzenli aralıklarla bilgilendirir" gibi ifadeler yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve yapısal bütünlüğünü test etmek amacıyla açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Öncelikle her bir ölçeğin alt boyutlarının istatistiksel açıdan uygunluğunu belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Test of Sphericity sonuçları değerlendirilmiştir. Tüm ölçeklerde KMO değerlerinin 0.80'in üzerinde, Bartlett testi sonuçlarının ise p<,001 düzeyinde anlamlı bulunması, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir.

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda toplam 39 maddelik "örgütsel sürdürülebilirlik" ölçeğinin beş alt boyut altında toplandığı doğrulanmıştır. Bu alt boyutlar sırasıyla sosyal, kültürel, çevresel, ekonomik ve yönetsel sürdürülebilirlik olarak belirlenmiştir. Faktör yükleri 0,68 ile 0,87 arasında değişmektedir. Beş faktör birlikte toplam varyansın %71,6'sını açıklamaktadır. Doğrulayıcı faktör analizinde modelin uyum indeksleri iyi düzeyde bulunmuştur (χ^2/df=2,41; CFI=0,948; TLI=0,936, RMSEA=0,051; SRMR=0,046). Tüm alt boyutlara ilişkin birleşik güvenirlik (CR) değerleri 0,84 ile 0,91, ortalama varyans açıklama (AVE) değerleri ise 0,56 ile 0,68 aralığında bulunmuştur. Ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayısı ise 0,912 olarak hesaplanmıştır. Tüm bu sonuçlar, ölçeğin güçlü bir yapısal geçerlik ve içsel tutarlılık sergilediğini göstermektedir.

"Çalışan katılımı" ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda, maddelerin iki boyut altında toplandığı belirlenmiştir (kararlara katılma durumu ve kararlara katılma isteği). Faktör yükleri 0,62 ile 0,89 aralığında değişmekte, toplam açıklanan varyans oranı %68,4 olarak hesaplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda model uyum indeksleri oldukça tatmin edici düzeydedir (χ^2/df=1,98; CFI=0,957; TLI=0,944; RMSEA=0,045; SRMR=0,043). Her iki alt boyutun birleşik güvenirlik değerleri 0,90'ın üzerinde, AVE değerleri ise 0,64 ve 0,66 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayısı 0,944'tür. Bu bulgular, ölçeğin hem iç tutarlılığının hem de yapısal geçerliğinin yüksek olduğunu doğrulamaktadır.

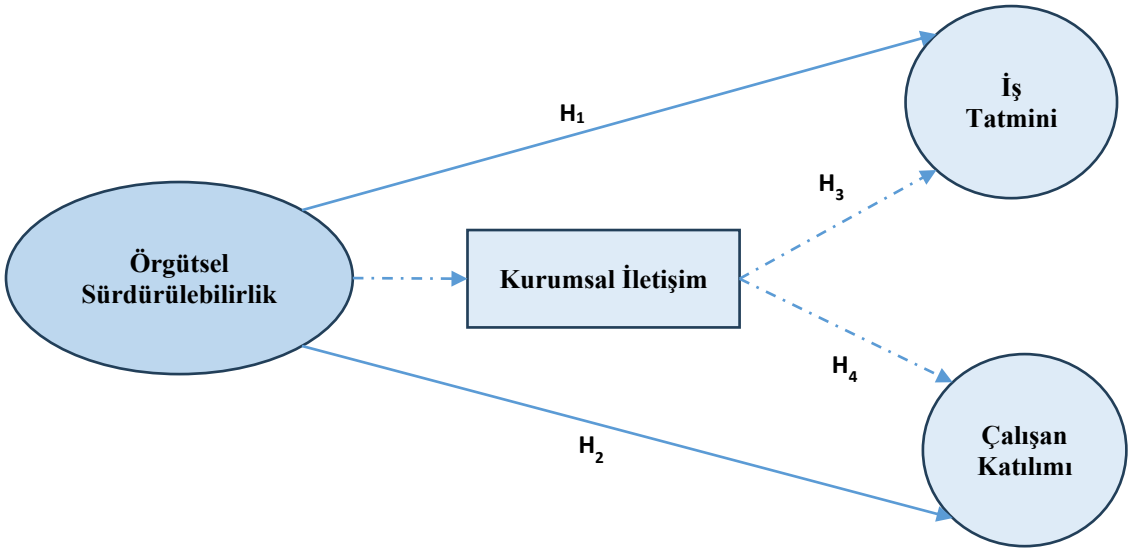
"Minnesota İş Tatmini" ölçeğine ilişkin analizlerde iki faktörlü yapı (içsel tatmin ve dışsal tatmin) doğrulanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik (Cronbach Alfa) katsayısı 0,901 olup, faktör yükleri 0,60 ile 0,86 arasında değişmektedir. Toplam açıklanan varyans oranı %69,2'dir. Doğrulayıcı faktör analizinde modelin uyum göstergeleri kabul edilebilir düzeydedir (χ^2/df =2,27; CFI=0,943; TLI=0,931; RMSEA=0,049; SRMR=0,041). CR değerleri 0,88 ve 0,91; AVE değerleri ise sırasıyla 0,61 ve 0,65 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, iş tatmini ölçeğinin yapı geçerliğini ve güvenilirliğini desteklemektedir.

"Kurumsal İletişim" ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda, maddelerin üç boyut altında toplandığı belirlenmiştir (çalışma arkadaşlarıyla iletişim, yöneticilerle iletişim ve örgütsel iletişim politikası). Faktör yükleri 0,67 ile 0,84 arasında değişmektedir ve üç faktör

toplam varyansın %66,8'ini açıklamaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda model uyum indeksleri güçlü bir uyum göstermektedir (χ^2/df=1,91; CFI=0,959; TLI=0,947; RMSEA=0,042; SRMR=0,039). CR değerleri 0,85-0,90, AVE değerleri ise 0,57-0,63 aralığında yer almıştır. Ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayısı ise 0,872 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, kurumsal iletişim ölçeğinin faktör yapısının istatistiksel olarak geçerli olduğunu ve modelin iyi bir uyum sergilediğini göstermektedir.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli (Şekil 1) ve hipotezleri aşağıda yer almaktadır:



Şekil 1. Araştırma modeli

Yukarıdaki modele göre araştırma hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

Örgütsel sürdürülebilirliğin iş tatmini ile ilişkisi, çalışanların işin anlamlılığına ve örgütün adalet/istikrar kapasitesine ilişkin algıları üzerinden açıklanmaktadır. Literatürde çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarının çalışanlarda örgütsel gurur ve aidiyet hissini artırarak işi daha anlamlı kıldığı, bu mekanizma üzerinden özellikle içsel tatmini desteklediği vurgulanmaktadır (Glavas, 2016; Roscoe vd., 2019). Ekonomik sürdürülebilirlik boyutu ise iş güvencesi, ücret adaleti ve kaynakların sürekliliği gibi unsurlarla çalışanların dışsal beklentilerini karşılamakta ve bu yolla iş tatminini güçlendirmektedir (Herzberg, 1966; Gavriluța vd., 2022). Bu iki hat birlikte değerlendirildiğinde, sürdürülebilirliğin iş tatminini hem içsel hem dışsal tatmin bileşenleri üzerinden destekleyebileceği varsayılmaktadır. Bu kapsamda ilk hipotez (H1) "Örgütsel sürdürülebilirliğin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır" şeklinde oluşturulmuştur.

Örgütsel sürdürülebilirliğin çalışan katılımı üzerindeki etkisi özellikle Sosyal Kimlik Teorisi çerçevesinde açıklanmaktadır. Sosyal Kimlik Teorisi, çalışanların örgütlerini etik ve sorumlu bir aktör olarak algıladıklarında örgütle özdeşleşmelerinin güçlendiğini ve bunun katılımı artırdığını ileri sürmektedir (Tajfel ve Turner, 1986). Bu doğrultuda, sürdürülebilirlik uygulamaları çalışanların örgütün amaç ve değerlerini daha anlamlı bulmasına, kendilerini daha değerli ve "tam benlikleriyle" iş ortamında var edebilir hissetmesine katkı sağlayabilmektedir (Glavas, 2016). Özellikle sosyal ve yönetsel sürdürülebilirlik uygulamalarının adalet, katılımcılık ve etik liderlik algısını güçlendirmesi, çalışanların işe duygusal ve bilişsel yatırımını artırarak katılım düzeyini yükseltmektedir (Usman vd., 2021). Bu kapsamda araştırmanın ikinci hipotezi (H2) "Örgütsel sürdürülebilirliğin çalışan katılımı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır" şeklinde oluşturulmuştur.

Kurumsal iletişimin aracılık rolü sürdürülebilirlik uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ve hangi düzeyde içselleştirildiğini belirleyen bir aktarım ve güven mekanizması üzerinden açıklanmaktadır. Sürdürülebilirlik girişimleri çalışan açısından doğrudan gözlenmesi her zaman kolay olmayan niyet ve öncelikler içerdiğinden, çalışanlar bu girişimlerin samimiyetini büyük ölçüde iletişim süreçlerinden hareketle değerlendirmektedir. Şeffaf, tutarlı ve çift yönlü iç iletişim, sürdürülebilirlik politikalarının amaç ve çıktılarının anlaşılmasını kolaylaştırmakta, güven ve adalet algısını güçlendirmekte ve bu yolla iş tatminini dolaylı biçimde desteklemektedir (Men ve Stacks, 2013; Saydam, 2014). Buna karşılık iletişim zayıfladığında sürdürülebilirlik uygulamaları inandırıcılık kaybına uğrayabilmekte ve çalışanların olumlu tutum geliştirmesi sınırlanabilmektedir (De Jong vd., 2017). Bu kapsamda araştırmanın üçüncü hipotezi (H3) "Kurumsal iletişim örgütsel sürdürülebilirlik ve iş tatmini arasındaki ilişkide aracı rolü üstlenmektedir" şeklinde oluşturulmuştur.

Kurumsal iletişim sürdürülebilirlik vizyonu ile çalışanların gündelik iş deneyimleri arasında köprü işlevi görerek çalışanların sürece katılımını kolaylaştırmaktadır (Cornelissen, 2011). Sürdürülebilirlik hedefleri ancak çalışanların bu hedefleri net biçimde anlaması, geri bildirim kanallarına erişmesi ve kendilerini sürecin parçası olarak görmesi halinde katılım davranışına dönüşebilmektedir. Bu nedenle iç iletişimin açıklığı ve sürekliliği, çalışanların sürdürülebilirlik girişimlerine yönelik katılım motivasyonunu artırmakta ve örgütsel sürdürülebilirliğin çalışan katılımı üzerindeki etkisini dolaylı olarak güçlendirmektedir (Nguyen ve Ha, 2023). Bu çerçevede, kurumsal iletişimin örgütsel sürdürülebilirlik ile çalışan katılımı arasındaki ilişkide anlamlı bir aracı rol üstlenmesi beklenmektedir. Bu anlamda araştırmanın dördünce hipotezi (H4) "Kurumsal iletişim örgütsel sürdürülebilirlik ve çalışan katılımı arasındaki ilişkide aracı rolü üstlenmektedir" şeklinde oluşturulmuştur.

Veri Analizi Süreci

Toplanan veriler IBM SPSS Statistics 27 ve AMOS 24 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sürecinde öncelikle betimleyici istatistikler hesaplanmış, katılımcıların demografik profili, ortalama ölçek puanları ve standart sapmaları belirlenmiştir. Verilerin normal dağılım varsayımını karşılayıp karşılamadığını belirlemek için yapılan normallik analizi kapsamında değişkenlerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, tüm değişkenlerin çarpıklık değerleri -0,65 ile +0,82, basıklık değerleri ise -0,91 ile +0,73 aralığında bulunmuştur. Bu değerler ±3 aralığında kaldığından, dağılımların normal dağılım varsayımını karşıladığı kabul edilmiştir (Hopkins ve Weeks, 1990). Bu bulgular verilerin parametrik testler için uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeklerin geçerlik ve yapısal bütünlüğünü test etmek amacıyla açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ve içsel tutarlılığını değerlendirmek için Cronbach Alfa güvenilirlik analizleri uygulanmıştır. Tüm ölçeklerin alfa değerleri kabul edilebilir düzeylerin (0,70 ve üzeri) üzerinde çıkmış, bu da ölçümlerin güvenilir olduğunu göstermiştir. Daha sonra, temel değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon matrisi, sürdürülebilirlik alt boyutları (sosyal, yönetsel, çevresel, ekonomik, kültürel) ile çalışan katılımı, iş tatmini ve kurumsal iletişim değişkenleri arasındaki çift yönlü ilişkileri ortaya koymuştur. Araştırmanın hipotezlerini test etmek üzere aşamalı olarak regresyon analizleri yürütülmüştür. İlk olarak, sürdürülebilirlik uygulamalarının çalışan katılımı ve iş tatmini üzerindeki doğrudan etkilerini belirlemek için çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Bu analizde bağımsız değişken olarak sürdürülebilirlik boyutları, bağımlı değişkenler olarak sırasıyla çalışan katılımı ve iş tatmini ele alınmıştır. İkinci olarak da aracılık etkilerini incelemek adına kurumsal iletişimin örgütsel sürdürülebilirlik ile çalışan katılımı ve iş tatmini üzerindeki dolaylı etkilerini test etmek için bootstrap yöntemi ile aracılık analizi uygulanmıştır.

Bulgular

Tablo 2. Ölçek ve alt boyutlar betimsel istatistikler ve güvenilirlik analizi

Ölçekler	Alt Boyutlar	Ortalama (Ort.)	Std. Sapma	Cronbach Alpha (α)
Örgütsel Sürdürülebilirlik	Sosyal sürdürülebilirlik	4,20	0,547	,845
	Kültürel sürdürülebilirlik	4,00	0,544	,867
	Çevresel sürdürülebilirlik	4,30	0,843	,859
	Ekonomik sürdürülebilirlik	3,60	0,455	,824
	Yönetsel sürdürülebilirlik	4,10	0,566	,859
Çalışan Katılımı	Kararlara katılma durumu	3,40	0,438	,935
	Kararlara katılma isteği	3,85	0,543	,932
İş tatmini	İçsel tatmin	4,10	0,743	,823
	Dışsal tatmin	3,70	0,567	,893
Kurumsal İletişim	Çalışma arkadaşlarıyla iletişim	3,50	0,465	,723
	Yöneticiler ile iletişim	3,60	0,456	,833
	Örgütün iletişim politikası	3,90	0,654	,801

Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre tüm alt boyutlarda Cronbach Alfa değerlerinin 0,70'in üzerinde olması, yüksek iç tutarlılık düzeyine işaret etmektedir (Tablo 2). Yine elde edilen bulgulara göre, örgütsel sürdürülebilirlik alt boyutlarının genel olarak yüksek düzeyde algılandığı görülmektedir. Özellikle çevresel (Ort.=4,30), sosyal (Ort.=4,20) ve yönetsel sürdürülebilirlik (Ort.=4,10) öne çıkarken, ekonomik sürdürülebilirlik (Ort.=3,60) görece daha düşük ancak hala olumlu düzeydedir. Çalışan katılımında karar alma isteği (Ort.=3,85) yüksek olmasına karşın, fiili katılım düzeyi (Ort.=3,40) daha düşüktür. Bu durum, örgütte katılımcı süreçlerin istenildiği kadar etkili işlemediğini düşündürmektedir. İş tatmini açısından içsel tatmin (Ort.=4,10) dışsal tatmine (Ort.=3,70) kıyasla daha yüksektir ve bu da çalışanların işe yönelik içsel motivasyonlarının güçlü olduğunu göstermektedir. Kurumsal iletişimde ise örgütün iletişim politikası (Ort.=3,90) diğer alt boyutlara göre daha olumlu algılanmakta, buna karşılık bireyler arası iletişim düzeylerinin (Ort.=3,50-3,60) daha gelişime açık olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3. Korelasyon matrisi

		Kararlara katılma durumu	Kararlara katılma isteği	Çalışan katılımı TOPLAM	İçsel tatmin	Dışsal tatmin	İş tatmini TOPLAM
Sosyal Sürdürülebilirlik	Pearson *r*	,634**	,450**	,390**	,434**	,328	,430
	Sig. (p)	,000	,007	,001	,000	,438	,233
Kültürel sürdürülebilirlik	Pearson *r*	,434**	,334**	,453**	,235	,453	,450
	Sig. (p)	,011	,020	,032	,345	,212	,103
Çevresel sürdürülebilirlik	Pearson *r*	,345	,324	,635	,554**	,434**	,430*
	Sig. (p)	,101	,230	,430	,021	,003	,033
Ekonomik sürdürülebilirlik	Pearson *r*	,544	,335	,433	,345**	,354**	,330**
	Sig. (p)	,322	,134	,344	,002	,002	,000
Yönetsel sürdürülebilirlik	Pearson *r*	,437**	,456**	,530**	,586	,418	,430
	Sig. (p)	,002	,010	,008	,342	,208	,343
Örgütsel sürdürülebilirlik TOPLAM	Pearson *r*	,324**	,543**	,345**	,643**	,364**	,673**
	Sig. (p)	,000	,003	,000	,001	,002	,000

*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (p<0,05) **Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (p<0,01)

Çalışmada değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır (Tablo 3). Sonuçlara göre, toplam örgütsel sürdürülebilirlik puanı ile çalışanların kararlara katılma isteği arasında yüksek ve istatistiksel anlamlı bir pozitif ilişki (r=,543; p<,01) bulunmuştur. Benzer şekilde toplam örgütsel sürdürülebilirlik puanı ile çalışanların kararlara katılma durumu arasında da istatistiksel anlamlı ve pozitif bir ilişki (r=,324; p<,01) vardır. Bu sonuç, sürdürülebilir uygulamaların özellikle çalışanların katılım motivasyonunu güçlendirdiğini göstermektedir. Bu bulgu, literatürde sıklıkla vurgulanan "katılımcı yönetim ile sürdürülebilirlik arasındaki sinerjiye" denk düşmektedir. Özellikle sosyal sürdürülebilirlik ile kararlara katılma durumu ile yüksek düzeyde istatistiksel anlamlı (r=,634; p<,001) bir ilişki görülmektedir. Bu, adalet, güven ortamı ve sosyal destek faktörlerinin çalışanların doğrudan katılımını güçlendirdiğini göstermektedir.

Yönetsel sürdürülebilirlik ile çalışanların kararlara katılma isteği (r=,456; p<,01) ve kararlara katılma durumu (r=,437; p<,01) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki bulunmaktadır. Bu, yöneticilerin şeffaflığı, kapsayıcılığı ve etik liderliği çalışanların katılım davranışlarını beslediğini desteklemektedir. Toplam örgütsel sürdürülebilirlik puanı ile iş tatmini toplamı arasında da yüksek düzeyde istatistiksel anlamlı pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir (r=,673; p<,01). Bu sonuç örgütün sürdürülebilirlik anlayışının iş tatminini artırdığına dair güçlü bir göstergedir.

Alt boyutlar özelinde ise çevresel sürdürülebilirlik ile içsel iş tatmini (r=,554; p<,05) ve dışsal iş tatmini (r=,434; p<,01) arasında istatistiksel anlamlı pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç, çevresel duyarlılığın, çalışanların anlamlılık ve sorumluluk hislerini beslediğini göstermektedir. Benzer şekilde ekonomik sürdürülebilirlik de hem içsel (r=,345; p<,01) hem dışsal (r=,354; p<,01) tatmin ile istatistiksel anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilidir.

Tablo 4. Regresyon analizi sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişken	R^2	β	Sig *(p)*
Çalışan katılımı	← Sosyal sürdürülebilirlik		,341	,000*
Çalışan katılımı	← Kültürel sürdürülebilirlik		,120	,060
Çalışan katılımı	← Çevresel sürdürülebilirlik	,429	,101	,055
Çalışan katılımı	← Ekonomik sürdürülebilirlik		,720	,257
Çalışan katılımı	← Yönetsel sürdürülebilirlik		,398	,001*
İş tatmini	← Sosyal sürdürülebilirlik		,209	,014*
İş tatmini	← Kültürel sürdürülebilirlik		,101	,159
İş tatmini	← Çevresel sürdürülebilirlik	,375	,251	,001*
İş tatmini	← Ekonomik sürdürülebilirlik		,203	,002*
İş tatmini	← Yönetsel sürdürülebilirlik		,118	,117

* p<0,05

Regresyon analizi sonuçlarına göre (Tablo 4) çalışan katılımı açısından bakıldığında, modelin toplam varyans açıklama oranı (%42,9) oldukça yüksektir. Bu anlamda, çalışan katılımını en güçlü ve anlamlı şekilde sosyal sürdürülebilirlik (β=,341; p=,000<,05) ve yönetsel sürdürülebilirlik (β=,398; p=,001<,05) yordamaktadır. Bu sonuçlar sosyal ilişkiler ve yönetsel uygulamaların çalışanların kararlara katılımı ve bu süreçlere dahil olma isteğini pozitif biçimde etkilediğini göstermektedir.

İş tatmini bağlamında ise model %37,5'lik bir varyans açıklama oranına sahiptir. İş tatmini üzerinde en belirgin etkiler çevresel sürdürülebilirlik (β=,251; p=,001<,05), ekonomik sürdürülebilirlik (β=,203; p=,002<,05) ve sosyal sürdürülebilirlik (β=,209; p=,014<,05)

tarafından görülmektedir. Bu, çalışanların iş yerindeki çevresel koşullar, sosyal ilişkiler ve ekonomik güvencelerinin iş tatminini önemli ölçüde artırdığını göstermektedir.

Özetle, çalışanların katılımında sosyal ve yönetsel sürdürülebilirlik faktörleri ön plana çıkarken, iş tatmininde çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik daha etkili olmaktadır. Bu bulgular, örgütsel sürdürülebilirlik uygulamalarının farklı alt boyutlarının çalışanlar üzerinde farklı etkiler yarattığını ve bu nedenle sürdürülebilirlik stratejilerinin çok boyutlu olarak ele alınmasının önemini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda H1 ve H2 hipotezleri kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 5. Aracılık etkisi

	β	**Sig *(p)***	**%95 Bootstrap Güven Aralığı (Alt / Üst Sınır)**
Çalışan katılımı ← Kurumsal iletişim ← Örgütsel sürdürülebilirlik	,380	,002*	,140 / ,490
İş tatmini ← Kurumsal iletişim ← Örgütsel sürdürülebilirlik	,360	,004*	,065 / ,450

* p<0,05

Aracılık analizine ilişkin bulgular (Tablo 5), örgütsel sürdürülebilirlik uygulamaları ile çalışan çıktıları arasındaki ilişkide kurumsal iletişimin istatistiksel olarak anlamlı bir aracı rol üstlendiğini ortaya koymaktadır. Analiz sonuçlarına göre, sürdürülebilirlik uygulamalarının çalışan katılımı üzerindeki dolaylı etkisi (β=,380; p=,002<0,05) anlamlı bulunmuş ve %95 güven aralığı (0,140 - 0,490) aralığında sıfırı içermemiştir. Benzer şekilde, iş tatmini üzerindeki dolaylı etki de (β=,360; p=,004<0,05) anlamlı olup, %95 güven aralığı (0,065 - 0,450) değerleri arasında sıfırı içermemektedir. Bu bulgular, örgütsel sürdürülebilirliğin çalışan katılımı ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin yalnızca doğrudan olmadığını, kurumsal iletişim aracılığıyla dolaylı olarak da gerçekleştiğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle, işletmelerin sürdürülebilirlik politikalarının çalışanlar tarafından algılanması, benimsenmesi ve içselleştirilmesi sürecinde kurumsal iletişim kısmi bir aracılık rolü oynamaktadır. Bu durum, sürdürülebilirlik uygulamalarının etkisinin önemli bir kısmının ancak etkin bir iç iletişim yapısı ile görünür hale geldiğini, dolayısıyla kurumsal iletişimin sürdürülebilirlik stratejilerinin başarısında belirleyici bir unsur olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda H3 ve H4 hipotezleri kabul edilmiştir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, Birleşik Krallık yiyecek ve içecek sektöründe sürdürülebilir iş uygulamalarının çalışan katılımı ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiş ve bu ilişkide kurumsal iletişimin kritik aracı rolünü ampirik olarak test etmiştir. Elde edilen nicel bulgular sürdürülebilirliğin çok boyutlu yapısının çalışanların örgütsel çıktılara yönelik tutumları üzerinde farklı ve özelleşmiş etkiler yarattığını göstermiştir. Bu sonuçlar, sürdürülebilirliğin çevresel veya ekonomik hedeflerinin yanında insan sermayesini güçlendiren bütüncül bir yönetim stratejisi olduğunu ortaya koyan literatürü derinleştirmektedir.

Regresyon analizleri sonucunda, sosyal sürdürülebilirlik ve yönetsel sürdürülebilirlik boyutlarının çalışan katılımını en güçlü ve anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır. Bu bulgu, Sosyal Kimlik Teorisi (SIT) perspektifiyle yüksek düzeyde örtüşmektedir. Çalışanlar, kurumlarının etik, adil ve sosyal sorumluluk bilinciyle hareket ettiğini algıladıklarında, organizasyonu kendi kimliklerinin bir parçası olarak görmekte ve işlerine daha fazla duygusal ve bilişsel yatırım yapmaktadırlar (Glavas, 2016; Tajfel ve Turner, 1986). Yönetsel sürdürülebilirlik şeffaflık, etik liderlik ve katılımcı yönetim uygulamalarını içerdiğinden bu bulgu, etik ve katılımcı yönetim yaklaşımlarının çalışan bağlılığı üzerindeki pozitif etkilerini

vurgulayan literatürü de güçlendirmektedir (Usman vd., 2021). Özellikle adil ücretlendirme, refah, katılımcılık gibi sosyal sürdürülebilirlik uygulamaları ile kararlara katılma durumu arasında gözlemlenen güçlü korelasyon, adalet ve sosyal destek faktörlerinin çalışanların fiili katılım davranışlarını doğrudan beslediğini göstermektedir. Bu bulgular sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada çalışanların karar alma mekanizmalarına dahil edilmelerinin ne kadar kritik olduğunu kanıtlamaktadır.

İş tatmini bağlamında ise etki mekanizması farklılaşmaktadır. Çevresel sürdürülebilirlik ve ekonomik sürdürülebilirlik uygulamalarının iş tatmini üzerinde en güçlü ve anlamlı pozitif etkilere sahip olduğu bulunmuştur. Bu sonuç çalışan tatmininin içsel ve dışsal motivasyon kaynaklarının birleşimiyle sağlandığını göstermektedir. Bu kapsamda atık azaltma ve enerji tasarrufu gibi yeşil politikalar çalışanların işlerini daha anlamlı görmelerine yol açmakta ve onlara "daha büyük bir amaca hizmet etme" hissi vermektedir (Roscoe vd., 2019) denilebilecektir. Bu sonuçlar aynı zamanda Glavas'ın (2016) "çalışanların yaklaşık %74'ü, pozitif toplumsal/çevresel katkı yapabildiklerinde işlerini daha tatmin edici bulmaktadır" sonucunu da desteklemektedir. Bu, çevresel sürdürülebilirliğin çalışanların içsel tatmin düzeylerini artırarak organizasyona yönelik gurur ve aidiyet hissini pekiştirdiğini göstermektedir.

Finansal istikrar, iş güvencesi ve adil ücretlendirme gibi ekonomik sürdürülebilirlik ise çalışanların temel dışsal beklentilerini karşılamaktadır. Bu bulgu, finansal güvenliğin ve adil ücret sistemlerinin (Gavriluța vd., 2022) iş güvencesi gibi klasik hijyen faktörlerini (Herzberg, 1966) sağlayarak tatmini desteklediği yönündeki klasik motivasyon teorileriyle tutarlıdır. Bu ayrışma, sürdürülebilirlik stratejilerinin farklı boyutlarının çalışanlar üzerinde farklı psikolojik ihtiyaçlara yanıt verdiğini göstermektedir. Bu farklılaşma, sürdürülebilirliğin boyutlarının çalışanlar açısından hitap ettiği psikolojik mekanizmaların ayrışmasıyla açıklanabilmektedir. Sosyal ve yönetsel sürdürülebilirlik boyutları, çalışanların adalet, özdeşleşme ve söz sahibi olma ihtiyaçlarına yanıt vererek daha çok katılım davranışını tetiklemektedir. Buna karşılık çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik boyutları, çalışanların işin anlamlılığı ve maddi güvence algılarını güçlendirerek iş tatminini öncelikli olarak etkilemektedir. Bu bulgu, motivasyon literatüründe içsel ve dışsal ihtiyaçların farklı örgütsel uygulamalar yoluyla harekete geçtiğini savunan yaklaşımlarla tutarlıdır (Herzberg, 1966; Glavas, 2016). Dolayısıyla sürdürülebilirlik boyutlarının çalışan çıktıları üzerindeki etkilerinin tek tip değil, işlevsel olarak ayrışan mekanizmalar üzerinden gerçekleştiği söylenebilecektir.

Araştırma kapsamında elde edilen ve kültürel sürdürülebilirliğin çalışan katılımıyla anlamlı ilişkiler sergilemesine rağmen iş tatminiyle olan korelasyonlarının zayıf kalması sonucunu ortaya koyan bulgular ise dikkat çekicidir. Bu durum, sürdürülebilirlik bilincinin ve değer sisteminin yani kültürel dönüşümün örgüt içinde kökleşmesi etkilerinin somut çevresel iyileştirmeler veya ekonomik güvenceler gibi diğer boyutlara kıyasla daha uzun bir zaman diliminde ve dolaylı yollarla ortaya çıktığını düşündürmektedir. Bu anlamda kültürel entegrasyon çabalarının kısa vadede iş tatmininden ziyade uzun vadeli aidiyet, değer uyumu ve kuruma yönelik güveni besleyen yapısal girişimler olduğu söylenebilecektir. Elde edilen bulgular, sürdürülebilirliğin çalışan tutumları üzerindeki etkilerine ilişkin önceki çalışmalarla büyük ölçüde örtüşmektedir. Örneğin sosyal ve yönetsel sürdürülebilirliğin çalışan katılımı üzerindeki güçlü etkisi, Glavas (2016) ve Usman vd. (2021) tarafından bildirilen bulgularla paralellik göstermektedir. Benzer şekilde çevresel sürdürülebilirliğin iş tatmini üzerindeki etkisi, yeşil uygulamaların çalışanlarda gurur ve anlam algısını artırdığını ortaya koyan çalışmalarla uyumludur (Roscoe vd., 2019). Buna karşılık kültürel sürdürülebilirliğin iş tatminiyle daha zayıf ilişkiler sergilemesi, bu boyutun etkilerinin kısa vadeli tutumlardan ziyade uzun vadeli değer uyumu ve örgütsel bağlılık üzerinden ortaya çıktığını ileri süren yaklaşımlarla örtüşmektedir (Lozano, 2015). Bu yönüyle çalışma, sürdürülebilirliğin farklı boyutlarının

çalışan çıktıları üzerindeki etkilerinin zamansal ve yapısal olarak ayrışabileceğine işaret ederek literatüre nüanslı bir katkı sunmaktadır.

Araştırmanın en önemli teorik katkılarından biri ise kurumsal iletişimin sürdürülebilirlik ile çalışan çıktıları arasındaki ilişkide anlamlı bir kısmi aracı rol üstlendiğini ampirik olarak kanıtlamasıdır. Aracılık analizleri, sürdürülebilirlik uygulamalarının çalışan katılımı ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin önemli bir bölümünün ancak bu uygulamaların etkin iç iletişim yoluyla çalışanlara aktarılması ve onlar tarafından içselleştirilmesi ile gerçekleştiğini göstermektedir. Kurumsal iletişim yönetimin sürdürülebilirlik vizyonu ile çalışanların günlük iş deneyimleri arasında bir köprü işlevi görmektedir (Cornelissen, 2011). Bu kapsamda kurumsal iletişimin sürdürülebilirlik girişimlerinin samimiyetini ve dürüstlüğünü çalışanlara aktaran en önemli mekanizma olduğu söylenebilecektir (Morsing ve Schultz, 2006). Literatürde belirtildiği üzere etkili iletişim kanalları ve şeffaflık, çalışanların şirketin çabalarını yüzeysel bir "yeşil yıkama" (greenwashing) girişimi olarak algılamasını engellemektedir (De Jong vd., 2017). Şeffaf iletişim ise çalışanların yönetim kararlarını ve değişim çabalarını benimsemelerini kolaylaştırırken, çift yönlü diyalog mekanizmaları (Saydam, 2014) çalışanların geri bildirim ve önerileriyle sürece aktif katkıda bulunmalarını sağlamaktadır. Bu katılım ve görünürlük, çalışanların işe bağlılık düzeylerini ve motivasyonlarını artırmaktadır (Nguyen ve Ha, 2023). Dolayısıyla, bu araştırma kapsamında elde edilen bulgular literatürdeki "sürdürülebilirlik-çalışan katılımı ve iş tatmini" modeline önemli bir aracı mekanizma eklemekte ve kurumsal iletişim stratejilerinin sürdürülebilirlik politikalarının başarılı bir şekilde kurumsal kültüre nüfuz etmesi için vazgeçilmez bir gereklilik olduğunu kanıtlamaktadır. Bu çalışma açısından kurumsal iletişimin aracı rolü sürdürülebilirlik uygulamalarının çalışan davranışlarına nasıl dönüştüğünü açıklayan temel teorik katkıdır. Bulgular, sürdürülebilirlik stratejilerinin çalışanlar üzerinde otomatik bir etki yaratmadığını, bu etkinin büyük ölçüde iletişim yoluyla anlamlandırıldığını göstermektedir. Kurumsal iletişim, sürdürülebilirlik uygulamalarını çalışanlar açısından güvenilir bir niyet sinyaline dönüştürmekte ve bu sayede katılım ve tatmin gibi çıktıları güçlendirmektedir. Bu yönüyle çalışma, sürdürülebilirlik literatüründe sıklıkla ihmal edilen "nasıl etki eder?" sorusuna iletişim temelli bir yanıt sunmaktadır.

Bu araştırma, örgütsel sürdürülebilirliğin çalışan katılımı ve iş tatmini üzerindeki etkilerini çok boyutlu bir çerçeve içinde ele alarak literatüre üç temel katkı sunmaktadır. İlk olarak sürdürülebilirliğin farklı boyutlarının çalışan çıktıları üzerinde ayrışan etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. İkinci olarak bu etkilerin, çalışanların psikolojik ihtiyaçlarıyla uyumlu mekanizmalar üzerinden işlediğini göstermektedir. Üçüncü ve en önemli katkı olarak ise kurumsal iletişimin, sürdürülebilirlik uygulamalarını çalışan tutumlarına dönüştüren merkezi bir aracı mekanizma olduğunu ampirik olarak ortaya koymaktadır.

Araştırmanın bulguları, özellikle Birleşik Krallık yiyecek ve içecek sektörü yöneticileri için stratejik kararlar alma açısından değerli çıkarımlar sunmaktadır. Buna göre işletmeler, çalışan katılımını maksimize etmek için sosyal ve yönetsel sürdürülebilirlik yatırımlarına öncelik vermelidir. Çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi, adil ücret politikaları, etik liderlik ve şeffaflık gibi insan odaklı uygulamaların kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçası haline getirilmesi gerekmektedir. Yine, sürdürülebilirlik uygulamalarının çalışanlar üzerindeki pozitif etkisinin önemli bir kısmı kurumsal iletişim yoluyla gerçekleştiğinden iç iletişim mekanizmaları güçlendirilmelidir. Yöneticiler, sürdürülebilirlik hedeflerini açık, dürüst ve düzenli olarak iletmeli, çalışanların geri bildirimlerini dinlemeli ve bu sayede sürdürülebilirlik çabalarının samimiyetine olan inancı pekiştirmelidir. Benzer şekilde şirketler, atık azaltma miktarları gibi çalışanların çevresel başarılarını sürekli paylaşarak onların işlerinden duydukları gururu beslemelidir. Çünkü iş tatminini artırmak için çevresel sorumluluk (içsel motivasyon) ve ekonomik güvencenin (dışsal motivasyon) eşzamanlı olarak sağlanması kritik öneme sahiptir. Birleşik Krallık yiyecek ve içecek sektöründe faaliyet gösteren yöneticiler açısından

bu bulgular, sürdürülebilirlik yatırımlarının etkisini artırmak için kurumsal iletişimin stratejik bir araç olarak kullanılmasını gerektirmektedir. Sürdürülebilirlik hedeflerinin düzenli iç iletişim bültenleriyle paylaşılması, çalışanların çevresel ve sosyal başarılarının görünür kılınması ve geri bildirim mekanizmalarının kurumsallaştırılması, çalışan katılımını artırabilecek somut uygulamalar arasında yer almaktadır. Ayrıca yöneticilerin sürdürülebilirlik mesajlarını günlük iş süreçlerine entegre edecek şekilde iletmeleri, çalışanların bu uygulamaları daha anlamlı ve inandırıcı bulmasını sağlayacaktır.

Bu çalışma belirli sayıda işletmeyi kapsayan kesitsel verilerle yürütülmüştür. Bu durum, bulguların nedensel yorumlanmasını ve genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Gelecekteki çalışmaların boylamsal tasarımlar kullanarak sürdürülebilirlik uygulamalarının zaman içindeki etkilerini incelemesi ve farklı sektörler ile kültürel bağlamlarda karşılaştırmalı analizler gerçekleştirmesi önerilmektedir. Ayrıca kurumsal iletişimin aracılık rolünün farklı iletişim kanalları ve liderlik stilleri bağlamında ele alınması, sürdürülebilirlik literatürüne metodolojik ve kavramsal açıdan önemli katkılar sağlayacaktır.

Yazar katkı oranı

Bu çalışmanın tüm süreçleri (tasarım, veri toplama, analiz, yazım ve düzenleme) Ali Eren Balıkel tarafından gerçekleştirilmiştir.

Etik kurul onayı

Araştırmanın etik kurul onayı İstanbul Kent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurulu'nun 30.05.2025 tarih ve 2025/05 toplantı sayılı kararı ile alınmıştır.

Çıkar çatışması beyanı

Hazırlanan çalışmada herhangi bir kişi/kurum ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Extended Abstract

The concept of sustainability has evolved considerably, moving beyond its initial focus on environmental concerns to become a central element of corporate strategic decision-making (Karabıçak & Özdemir, 2015). Following the definition proposed by the UN Brundtland Commission in 1987 and later conceptualized by Elkington's (1997) Triple Bottom Line framework, sustainable businesses are expected to simultaneously address financial performance, environmental responsibility, and social contribution. Over time, this perspective has been expanded to include cultural and managerial governance dimensions, emphasizing that long-term organizational success depends on the integration of a multidimensional sustainability approach (Lozano, 2015). Within this framework, the social dimension which focus on employee welfare, equity, and participation has gained particular prominence, as it directly shapes employee attitudes and behaviors (Dillard et al., 2009).

This quantitative study, conducted in the food and beverage sector in the United Kingdom, examines the relationships between multidimensional sustainable business practices and employee outcomes, operationalized through employee engagement and job satisfaction. Recognizing that employees are both the primary targets and key actors in the successful implementation of sustainability strategies, the study seeks to clarify the organizational benefits associated with sustainability-oriented practices (Kim et al., 2017). In addition, the research addresses an important gap in the literature by investigating the mediating role of corporate communication, thereby shedding light on how sustainability initiatives are perceived, interpreted, and internalized by employees (Kim et al., 2017; Yassin & Beckmann, 2024).

The empirical analysis is based on survey data collected from a random sample of 500 employees working in five food and beverage supply companies in the United Kingdom that are recognized for their proactive sustainability efforts. Data were gathered using 5-point Likert-scale questionnaires measuring organizational sustainability across five dimensions (environmental, economic, social, cultural, and managerial; 39 items), employee engagement (27 items), job satisfaction (Minnesota Satisfaction Questionnaire short form; 20 items), and perceptions of corporate communication (53 items). Reliability analyses indicated strong internal consistency across all scales, with Cronbach's alpha values exceeding 0.70 for all dimensions (e.g., overall organizational sustainability $\alpha = 0.912$; job satisfaction $\alpha = 0.901$). Confirmatory factor analysis further demonstrated a satisfactory model fit for the five-dimensional sustainability structure (CFI = 0.948; RMSEA = 0.051).

The results revealed that overall organizational sustainability is positively and significantly associated with both employee engagement ($r = 0.345$, $p < 0.001$) and job satisfaction ($r = 0.673$, $p < 0.001$). Among the sustainability dimensions, social ($r = 0.634$, $p < 0.001$) and managerial sustainability ($r = 0.456$, $p < 0.01$) exhibited the strongest correlations with employees' willingness to participate in decision-making. Regression analyses further indicated that social ($\beta = 0.341$) and managerial sustainability ($\beta = 0.398$) were the most influential predictors of employee engagement ($R^2 = 0.429$). These findings are consistent with Social Identity Theory (Tajfel & Turner, 1986), suggesting that ethical, fair, and participatory management practices enhance employees' self-concept and cognitive engagement with their work (Glavas, 2016; Usman et al., 2021). In contrast, job satisfaction ($R^2 = 0.375$) was most strongly predicted by environmental ($\beta = 0.251$) and economic sustainability ($\beta = 0.203$), while social sustainability also demonstrated a significant effect ($\beta = 0.209$). This pattern indicates that job satisfaction is shaped by a combination of intrinsic motivational factors, such as meaningful work (Roscoe et al., 2019), and extrinsic factors, including financial security and job stability (Herzberg, 1966). Cultural sustainability, although positively associated with employee engagement, displayed a weaker relationship with job satisfaction, suggesting that its influence may emerge over a longer time horizon through value alignment and a sense of organizational belonging.

Mediation analysis provided strong evidence that corporate communication plays a statistically significant partial mediating role in the relationships between organizational sustainability and both employee engagement ($\beta = 0.380$, $p = 0.002$) and job satisfaction ($\beta = 0.360$, $p = 0.004$). These findings highlight the critical role of effective internal communication in translating sustainability initiatives into positive employee outcomes. Corporate communication functions as a reliable bridge that facilitates employees' understanding and internalization of sustainability strategies (Cornelissen, 2011; Sun et al., 2025). In the absence of transparent and continuous communication, sustainability efforts may be perceived as superficial or symbolic, potentially leading to skepticism and reduced employee involvement (De Jong et al., 2017; Morsing & Schultz, 2006). Moreover, prior research suggests that external communication and positive media visibility can further reinforce organizational pride and strengthen the impact of sustainability initiatives on employee engagement (Wang et al., 2025).

In conclusion, this study demonstrates that sustainability investments yield strategic benefits for employee outcomes when they are human-centered and supported by a robust internal communication framework. The findings suggest that organizations should integrate sustainability practices into their corporate culture while actively strengthening communication systems to promote transparency and two-way dialogue. Such efforts can enhance employee engagement and job satisfaction, thereby maximizing the organizational returns of sustainability initiatives.

Kaynakça

Adeel, M., Mahmood, S., Khan, K.I, & Saleem, S. (2022). Green HR practices and environmental performance: The mediating mechanism of employee outcomes and moderating role of environmental values. *Frontiers in Environmental Science, 10*, Article 1001100. https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.1001100

Akbayır, Z. (2019). Halkla ilişkiler perspektifinden kurumsal sürdürülebilirlik iletişimi ve bir örnek olay incelemesi. *Uluslararası Halkla İlişkiler ve Reklam Çalışmaları Dergisi, 2*(1), 39-71.

Aslan, M., & Yaman, F. (2021). Kurumsal değerler olarak kalite, inovasyon, katılımcılık ve işbirliğinin kişi-örgüt uyumu bağlamında çalışanın görev performansına etkisi: Konaklama sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 13*(1), 892-903. https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1172

Avery, G.C., & Bergsteiner, H. (2011). *Sustainable Leadership: Honeybee and Locust Approaches*. New York: Routledge.

Bahadır, E. C., & Gürbüz, A. O. (2023). Sürdürülebilir kalkınmadan kurumsal sürdürülebilirliğe: Teorik değerlendirme. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries, 7*(12), 131-141. https://doi.org/10.55775/ijemi.1328465

Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management, 18*(10), 1701-1719. https://doi.org/10.1080/09585190701570866

Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* (3rd ed.). London: SAGE Publications.

Cortado, F. J., & Chalmeta, R. (2016). Use of social networks as a CSR communication tool. *Cogent Business & Management, 3*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1187783

Çalışkan, G. Ç. (2024). Çalışanlar anlamı nerede arıyor? Çalışanların beklentileri ve iş tatmini araştırması. *HRdergi*. Erişim Adresi: https://hrdergi.com/calisanlar-anlami-nerede-ariyor-calisanlarin-beklentileri-ve-is-tatmini-arastirmasi

Çemrek, F., & Bayraç, H. N. (2013). Sürdürülebilir kalkınma skorunun hesaplanması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14*(2), 131-152.

Dalgıç Turhan, G., Özen, T., & Albayrak, R. S. (2018). Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, stratejik önemi ve sürdürülebilirlik performansı ölçümü: Literatür çalışması. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi, 9*(1), 17-37. https://doi.org/10.18354/esam.304155

De Jong, M. D. T., Harkink, K. M., & Barth, S. (2017). Making green stuff? Effects of corporate greenwashing on consumers. *Journal of Business and Technical Communication, 32*(1), 77-112. https://doi.org/10.1177/1050651917729863

Deepalakshmi, N., Tiwari, D., Baruah, R., Seth, A., & Bisht, R. (2024). Employee engagement and organizational performance: A human resource perspective. *Educational Administration: Theory and Practice, 30*(4), 5941-5948. https://doi.org/10.53555/kuey.v30i4.2323

Dillard, J., Dujon, V., & King, M. C. (2009). *Understanding the Social Dimension of Sustainability*. New York: Routledge.

Dong, E., Sun, R., & Lee, Y. (2024). Linking interacting/engaging environmental CSR communication strategy and employees' pro-environmental behaviors (PEBs): Mediating

roles of communal relationship and employee empowerment. *Corporate Communications: An International Journal, 29*(3), 451-472. https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2023-0068

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science, 60*(11), 2835-2857. https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984

Edmans, A. (2011). Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. *Journal of Financial Economics, 101*(3), 621-640. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.03.021

Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2015). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management, 27*(1), 88-108. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing.

Faeni, D. P., Oktaviani, R. F., Riyadh, H. A., Faeni, R. P., & Beshr, B. A. H. (2025). Green human resource management and sustainable practices on corporate reputation and employee well-being: A model for Indonesia's F&B industry. *Environmental Challenges, 18*, 101082. https://doi.org/10.1016/j.envc.2025.101082

Fernando, S., & Lawrence, S. (2014). A theoretical framework for CSR practices: Integrating legitimacy theory, stakeholder theory and institutional theory. *The Journal of Theoretical Accounting Research, 10*(1), 149-178.

Gavriluța, N., Grecu, S.-P., & Chiriac, H. C. (2022). Sustainability and Employability in the Time of COVID-19. Youth, Education and Entrepreneurship in EU Countries. *Sustainability, 14*(3), 1589. https://doi.org/10.3390/su14031589

Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work. *Frontiers in Psychology, 7*, 796. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00796

Gross, R. (2011). Corporate social responsibility and employee engagement: Making the connection. *Mandrake/CR Strategies*.

Gündüz, M., & Gündüz, M. (2025). Kurumsal sürdürülebilirlik ve firma performansı: Türkiye örneği. *Ekonomi, Politika ve Finans Araştırmaları Dergisi, 10*(3), 1245-1262. https://doi.org/10.30784/epfad.1640643

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.

Hopkins, K. D., & Weeks, D. L. (1990). Tests for normality and measures of skewness and kurtosis: Their place in research reporting. *Educational and Psychological Measurement, 50*(4), 717-729. https://doi.org/10.1177/0013164490504001

Ivory, S.B., & Alexander, A. (2018). Sustainability's missing dimension: Defining economic sustainability at organizational and societal levels. *ANZAM 2017 Conference Proceedings*. https://www.anzam.org/wp-content/uploads/2018/02/ANZAM-2017-117.pdf

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724.

Kahnweiler, W. M., & Thompson, M. A. (2000). Levels of desired, actual, and perceived control of employee involvement in decision making: An empirical investigation. *Journal of Business and Psychology, 14*(3), 407-427. https://doi.org/10.1023/A:1022976132361

Karabıçak, M., & Özdemir, M. B. (2015). Sürdürülebilir kalkınmanın kavramsal temelleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 6*(13), 44-49.

Karakuş, G. (2025). Yeşil insan kaynakları yönetiminin çalışan performansı ve çalışanın yeşil davranışı üzerindeki etkisinde yeşil örgütsel desteğin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 17*(1), 373-389. https://doi.org/10.20491/isarder.2025.1977

Kesen, M. (2016). İşletme yönetiminde sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin yeri ve önemi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 5*(3), 554-573.

Kim, H. L., Rhou, Y., Uysal, M., & Kwon, N. (2017). An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences. *International Journal of Hospitality Management, 61*, 26-34. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.011

Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2017). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management, 76*(Part A), 83-93. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007

Köse, M., & Yüksel Nalbantoğlu, S. (2021). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi için çalışan deneyimi uygulamaları. *Business, Economics and Management Research Journal, 4*(2), 70-80.

Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir işletmeler için kurumsal sürdürülebilirlik ve içsel unsurları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 14(2), 227-242.

Lauring, J., & Thomsen, C. (2009). Collective ideals and practices in sustainable development: Managing corporate identity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 16*(1), 38-47. https://doi.org/10.1002/csr.181

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally.

Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 22*(1), 32-44. https://doi.org/10.1002/csr.1325

Mees, A., & Bonham, J. (2004, April 4). Corporate social responsibility belongs with HR. *Canadian HR Reporter*. Erişim Adresi: https://www.hrreporter.com/news/hr-news/corporate-social-responsibility-belongs-with-hr/309882

Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management, 17*(2), 171-192. https://doi.org/10.1108/13632541311318765

Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review, 15*(4), 323-338. https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x

Nguyen, C. M. A., & Ha, M. T. (2023). The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications, 10*, 329. https://doi.org/10.1057/s41599-023-01806-8

Özgen, E. (2022). Sürdürülebilirlik iletişimi ve halkla ilişkiler. *Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi*, (39), 1-4. https://doi.org/10.17829/TURCOM.1106292

Özgül, B., Bozkurt, S. ve Gürol, Y. (2020). Sürdürülebilirlik perspektifinden insan kaynakları uygulamalarının incelenmesi: Görgül bir çalışma. *Istanbul Business Research, 49*(1), 117-145. https://doi.org/10.26650/ibr.2020.49.0053

Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement Report 408*. Institute for Employment Studies, UK.

Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J. C., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment, 28*(5), 737-749. https://doi.org/10.1002/bse.2277

Saydam, Y. (2014). *Halkla İlişkiler: Kavram, Kuram, Uygulama*. İletişim Yayınları.

Sezen-Gültekin, G. & Argon, T. (2020). Development of organizational sustainability scale. *Sakarya University Journal of Education, 10*(3), 507-531. https://doi.org/10.19126/suje.757529

Shaban, O. S., & Barakat, A. (2023). The impact of sustainability reporting on a company's financial performance: Evidence from the emerging market [Special issue]. *Journal of Governance & Regulation, 12*(4), 306-314. https://doi.org/10.22495/jgrv12i4siart10

Slack, R. E., Corlett, S., & Morris, R. (2015). Exploring employee engagement with (corporate) social responsibility: A social exchange perspective on organizational participation. *Journal of Business Ethics, 127*(3), 537-548. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2057-3

Sökmen, A., & Benk, O. (2020). Dönüşümsel liderlik, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisi: Kamu çalışanlarına yönelik araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 12*(2), 1347-1357. https://doi.org/10.20491/isarder.2020.916

Sun, R., Lee, Y., & Dong, E. (2025). Sustainability and internal communication: Leveraging employee green behaviors. *Public Relations Review, 51*(2), Article 102565. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2025.102565

Süzen, E. (2017). Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının kurumlara olan katkıları üzerine bir uygulama. *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies), 3*(15), 261-269. https://doi.org/10.23929/javs.282

Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In Worchel S., Austin W. G. (Eds.). *Psychology of Intergroup Relations* (pp. 7-24). Nelson-Hall, Chicago.

Tekin, N. (2015). Kurum İçi İletişimin Kurum Kültürüne Etkisi: Bir Kamu Kurumu Uygulaması (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Usman, M., Ghani, U., Cheng, J., Iqbal, S., & Farid, T. (2021). Does participative leadership matter in employees' outcomes during COVID-19? Role of leader behavioral integrity. *Frontiers in Psychology, 12*, 646442. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.646442

Wang, W., Fu, Y., Qiu, H., Moore, J. H., & Wang, Z. (2017) Corporate social responsibility and employee outcomes: a moderated mediation model of organizational identification and moral identity. *Frontiers in Psychology, 1*(8), 1906. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01906

Wang, X., Hu, W., Ren, M., Liu, Y., & Yu, X. (2025). The role of corporate environmental responsibility in driving sustainability-oriented employee engagement: A moderated mediation model. *Sustainability, 17*(16), 7199. https://doi.org/10.3390/su17167199

Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, 22*, 120.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press.

Yassin, Y., & Beckmann, M. (2024). CSR and employee outcomes: A systematic literature review. *Management Review Quarterly, 75*, 595-641. https://doi.org/10.1007/s11301-023-00389-7

Yaylalı, V. (2023). Kurumsal iletişim alt boyutları, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal itibar algısı arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 10*(62), 498-511. http://dx.doi.org/10.29228/SOBIDER.67670