

Kurumsal İletişimden Dijital İletişime: Kavramlar ve Akademik Yönelimler

Dr. İlknur Çakar



Kurumsal İletişimden Dijital İletişime: Kavramlar ve Akademik Yönelimler

Dr. İlknur Çakar



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozgurayinlari.com

✉ info@ozgurayinlari.com

Kurumsal İletişimden Dijital İletişime: Kavramlar ve Akademik Yönelimler

Dr. İlknur Çakar

Language: Turkish

Publication Date: 2025

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-625-5646-70-5

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub818>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Çakar, İ. (2025). *Kurumsal İletişimden Dijital İletişime: Kavramlar ve Akademik Yönelimler*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub818>. License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozgurayinlari.com/>



Ön Söz

Yol uzun ve zorluklarla süslüydü...

İş dünyasında uzunca bir süre emek verip sonrasında her daim gönlünde olan akademisyenliğe geçen bir anne olarak, birçok farklı rolü bir arada yürütmenin ne kadar zor olduğunu size tarif edemem. Kusursuz yürütmeye çalıştığım bu rollerin zorluklarını aşarken bana güç veren ve beni ayakta tutan en önemli destekçim ise AİLE'mdi. Her birine minnettarım!

Akademik gelişimimde bana yol gösteren, bilgi ve deneyimlerini cömertçe paylaştan, bana güvendiğini her gün hissettiren canım danışmanım Prof. Dr. Aytekin İşman'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Değerli katkılarını benden esirgemeyen Doç. Dr. Mustafa Öztunç ve Doç. Dr. Nesrin Akıncı Çötök'a içtenlikle teşekkür ederim. Bu süreçte her daim desteklerini hissettiğim meslektaşlarım Öğr. Gör. Dr. Seyyid Halid Özgür ve Öğr. Gör. Mehmet Yıldız'a çok teşekkür ederim.

Yaşamım boyunca beni her koşulda destekleyen ve cesaretlendiren kıymetli anneme ve babama, zamanlarından çokça aldığım oğlum Efe ve kızım Ela'ya, her daim yanımda olan sevgi, şefkat ve anlayışını bir gün bile esirgemeyen canım yol arkadaşım, eşim Mehmet'e ne kadar teşekkür etsem az kalır. Siz benim iyi ki'lerimsiniz...

Ne kadar şanslı olduğumu bu satırları yazarken bir kez daha hissettim, çok şükür.

Son olarak, bilgiye ulaşmanın, paylaşmanın ve katkı sağlamanın değerine inanan herkese sonsuz teşekkürler.

Efe ve Ela'ya...

İlknur ÇAKAR

10/04/2025

İçindekiler

Ön Söz	iii
Kısaltmalar	vii
1 Kavramsal Çerçeve	1
Kurumsal İletişim Kavramı ve Kapsamı	2
Dijitalleşme ve İletişimde Dijital Dönüşüm	18
Yetkinlik Kavramı ve Kapsamı	29
Yenilik Kavramı ve Kapsamı	39
2 Akademik Yönelimler	49
Dijital İletişim, Kurumsal İletişim, Yetkinlik ve Yeniliklerin Yayılması ile İlgili Araştırmalar	49
Türkiye’deki Doktora Tezlerinin Bibliyometrik Profili	57
Kaynakça	67

Kısaltmalar

AB	: Avrupa Birliği
BİT	: Bilgi İletişim Teknolojileri
BM	: Birleşmiş Milletler
CorpComm	: Corporate Communication (Kurumsal İletişim)
DigComp	: Digital Competence (Dijital Yetkinlik)
DigCompEdu	: Digi Competences for Education (Eğitim için Dijital Yeterlilikler)
GDPR	: Genel Veri Koruma Tüzüğü
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
KVKK	: Kişisel Verileri Koruma Kanunu
OECD	: Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü
PR	: Public Relations (Halkla İlişkiler)
SKH	: Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi
SM	: Sosyal Medya
TDK	: Türk Dil Kurumu
TPAB	: Teknolojik Pedagojik Alan Bilgisi
TYÇ	: Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi
UNESCO	: Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü
UNGC	: BM Küresel İlkeler Sözleşmesi
vb.	: Ve benzeri
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu

Kavramsal Çerçeve

Günümüzde yaşanan dijitalleşme ve dijital dönüşüm, kurumsal iletişim süreçlerinde köklü değişikliklere sebep olmuştur. Kurumsal iletişimin yeniden şekillenmesine öncülük eden dijital dönüşüm, yalnızca teknolojik yenilikleri benimsemekle kalmayıp kurumların yetkinliklerini yeniden tanımlamaları gerektiğini de ortaya çıkarmaktadır. İletişim süreçlerinin teknoloji ile yeniden tasarlanması, kurumların yenilikçi ve esnek olmasını gerektirmektedir. Geleneksel iletişim araçlarının yerine geçen dijital iletişim araçları (e-posta, sosyal medya, mobil uygulamalar, yapay zekâ destekli iletişim araçları, vb.), kurumların iç ve dış paydaşları ile daha hızlı, şeffaf ve etkileşimli iletişim kurmasına olanak sağlamaktadır. Kurumların dijital platformlara entegre olması ise, paydaşları ile etkileşimlerini güçlendirmektedir. Bir kurumda yönetilen iletişim süreci, tüm konulardan daha önemli olduğu kabul edilerek ele alınmakla birlikte, kurumdaki en yeni çalışan ile tepe yöneticisi dahil herkesi ilgilendirmekte ve etkilemektedir. Yenilik, yeniliklerin benimsenmesi ve yayılması, yetkinliklerin belirlenmesi, kurumların dijital dönüşüm süreçlerini etkileyen en önemli unsurlardandır. İletişim sürecindeki dönüşümün, kurumun tüm yöneticileri ve paydaşları tarafından benimsenmesi ile sürecin kurum geneline yayılması, kurumsal iletişim stratejisi açısından kritik önemdedir.

Araştırmanın bu bölümünde; kurumsal iletişim, dijitalleşme, dijital dönüşüm, dijital iletişim, yetkinlik, yenilik ve yeniliklerin yayılması kavramları literatürde yer alan teorik çerçevede ele alınmıştır. Akademik çalışmalar ve güncel araştırmalar ışığında yapılan değerlendirmeler ile farklı bir bakış açısı sunulmaktadır.

1.1. Kurumsal İletişim Kavramı ve Kapsamı

Kurum; misyon, vizyon ve temel değerlerini belirleyen, bunu ilgili tüm kitleye ileten bir göndericidir. W. Mitchell, kurum için “geniş kabul gören iyi düzeyde standartlaşmış sosyal alışkanlıklar” tanımını kullanmıştır (Demir, 1996). İletişim, katılımcıların karşılıklı bir anlayışa ulaşmak için bilgi ürettikleri ve birbirleriyle paylaştıkları bir süreçtir (Rogers ve Kinciad, 1981). Paydaşların kurum hakkında bilgiye ihtiyaç duyması halinde ortaya çıkan (Cornelissen, 2020) kurumsal iletişim ise, kurumun vizyon ve misyonlarını tanımlayarak iç ve dış paydaşları ile etkileşimde bulunduğu iletişim süreçlerinin tümüdür (Mihai, 2017). PR, reklam, sponsorluk, sosyal sorumluluk, çalışanlarla iletişim, kriz yönetimi, yatırımcı ve medya ilişkilerinin yanı sıra kurumun tüm paydaşları ile gerçekleştirilen iletişimsel faaliyetlerin bütünüdür (Cornelissen, 2020).

Literatürde karmaşık bir tanımlama yapısına maruz kalan kurumsal iletişim, Latince “Corpus” kelimesinden türeyen “Corporare” kelimesi ile şekillenerek iç ve dış iletişim disiplinlerini konu edinmektedir. Özetle, kurumu tek bir somut varlık olarak tanımlayan bir kavramdır (Cornelissen, 2020). Argenti’ye (2007) göre, kurumun paydaşları ile kendi tarzında iletişim kurma üslubudur.

Kurumlarda yürütülen işlerin ve ilişkilerin düzenli olabilmesi ancak iyi kurgulanmış bir iletişim ile mümkündür. Kurum içi ve dışında bilgi akışını yönetme, iş süreçlerini tanımlama, iş ve davranışa yön vererek kurumun hedeflerine ulaşmasında bütünlük sağlayan: İletişim’dir (Özdemirci, 2007). Kurumun hedefi ve farklı bakış açılarıyla mesajların seçilmesi, paydaşlara iletilmesi kurumsal iletişim yönetimini ifade etmektedir. Kurumsal iletişimin temel amacı, etkileşimlerin yönetilmesi ve kurumsal varoluştur (Christensen, 2002). Hutton ve diğerlerinin (2001) araştırmasında, kurumsal iletişimin işlevlerine yönelik sekiz temada bazı roller tanımlanmıştır. Bu roller ve değer oranları (düşük sayı=yüksek değer) Tablo 1’de sunulmuştur:

Tablo 1: Kurumsal İletişimin Roller

Roller	Oran
İtibarı yönetmek	2,6
İmajı yönetmek	3,6
Kurumun/politikaların desteklenmesi	4,2
Paydaşlara bilgi sağlanması	4,3
Tanıtım	4,7
Müşteri olmayan paydaşlarla ilişkileri yönetmek	4,7
Tüm paydaşlarla ilişkileri yönetmek	5,4
Pazarlamayı ve satışları desteklemek	5,9

Kaynak: (Hutton ve diğerleri, 2001).

Kurumsal iletişimde üstlenilen rollerin önem dereceleri incelendiğinde, itibar yönetiminin en yüksek önceliğe sahip olduğu açıkça görülmektedir. Kurumun itibarını şekillendirip sürdürülebilir kılmak, paydaşlar ile oluşturulmak istenen güven ilişkisini doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte kurumsal imaj yönetimi de en önemli roller arasında yer almakta ve itibarı destekleyen bir unsur olarak görülmektedir. Dolayısıyla kurumsal iletişim stratejileri oluşturulurken, itibar ve imaj yönetimi temel odak noktaları arasında yer alarak, güçlü ve tutarlı bir şekilde uzun vadeli hedeflerle planlanmalıdır.

Küreselleşen iş dünyasında kurumsal iletişimin önemi, özellikle son 40 yılda büyük oranda artış göstermiştir. Bu alana yönelik akademik ve pratik ilgi, iletişimin kurumsal performansı doğrudan etkilediği görüşünün yaygınlaşmasıyla birlikte daha da yoğunlaşmıştır (Mihai, 2017). Kurumsal iletişim, kurum/kuruluşun iç ve dış ilişkiler çerçevesinde iletişimsel çabasını içeren kritik bir süreçtir. Goodman’a (2000) göre, kurumsal iletişim profesyonelleri tarafından güçlü iç ve dış ilişkilerin oluşturulmasında uygulanan stratejik faaliyetler bütünüdür. Bu süreçte; kurum kimliği, kurum imajı-itibarı, iletişim modülleri, dijital iletişim araçlarının kullanımı, kriz iletişimi, vb. gibi unsurlar dikkat çekmektedir. Özellikle iç ve dış iletişim sınırının ortadan kalktığı küreselleşme etkisiyle kurumsal işleyiş ve iletişim süreçleri yeniden ele alınmaktadır (Heath, 2013).

“From PR to CorpComm” açılımıyla halkla ilişkilerin dönüşümü olan kurumsal iletişim, ihtiyaç temellidir ve kurumların iletişim çabalarını ifade eder (Argenti, 2007). Kurumu hedeflerine ulaştıracak iletişim faaliyetlerinin tümünü içeren kapsamlı ve hassas bir süreçtir. Bu süreçte,

üst düzey yöneticilere stratejik danışmanlık verilmesi, iletişim planlarının oluşturulması, içeriklerin üretilmesi ve hedef kitlelere ulaştırılması gibi hem stratejik (yönetimsel) hem de taktiksel görevler yer almaktadır (Cornelissen, 2020).

Kamu ve özel kurumlarda, kâr amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşlarında ve toplumda birçok alanda temas noktası bulunan kurumsal iletişim, paydaşları esas alan pazarlama odaklı bir yaklaşımdır. Bir kurumun kurumsal iletişim çabası, faaliyetlere yönelik bir çerçeve çizmenin yanında paydaş beklentilerine cevap verebilecek değere sahip olmayı gerektirmektedir. Tüm bu gereklilikleri yerine getirebilmek için kurumsal iletişim bileşenlerine sahip olmak ve bunları yönetebiliyor olmak esastır (Vural ve Bat, 2013).

Tablo 2: Kurumsal İletişim Bileşenleri

Kurumsal İletişim	Bileşen
Kurumsal marka ya da birden fazla ürün markası	Sunulan
Kurumla ilgili, ürünle ilgili bilgi	Mesaj
Basın bültenleri ya da diğer halkla ilişkiler teknikleri	Kanal
Tüm alıcılar	Alıcı
Genellikle kurumsal imajı geliştirmek. Belirgin şekilde izlenemeyen, değiştirilemeyen ya da oluşturulamayan davranışsal etkiler	Etki

Kaynak: (Vural & Bat, 2013).

Tablo 2’de yer alan kurumsal iletişim bileşenleri, bir kurumun hedef kitleleriyle etkili ve etkin bir şekilde iletişim kurabilmesi için gereken temel unsurları sistematik şekilde sunmaktadır. Kurumsal iletişim stratejilerinin bu bileşenler ile yapılandırılması ve bunların bütüncül bir şekilde ele alınması, kurumların marka değerini artırmakla birlikte hedef kitle ve paydaşlar üzerinde güçlü bir etki oluşturmaktadır. Mesajların doğru araçlar ile ilgili kitleye doğru sunumla iletilmesi, etkili bir iletişim stratejisinin temelini oluşturması açısından oldukça önemlidir. İletişim sürecinin hedef kitle olan alıcılar için uygun iletişim kanallarının seçilmiş olması, algının istenilen boyutta oluşturulmasına katkı sağlamaktadır (Keller ve Swaminathan, 2020). Van Riel’e (1995) göre kurumsal iletişim, kurumun ilişkili olduğu gruplar ile sürdürdüğü yönetim aracıdır. Bireysel iletişim yaklaşımlarının ötesinde markalaşma, medya ilişkileri, yatırımcı ilişkileri, çalışan iletişimi ve halkla ilişkiler gibi uzmanlık alanlarını aşarak kurumun genel stratejik çıkarlarını korumaktır (Cornelissen, 2020).

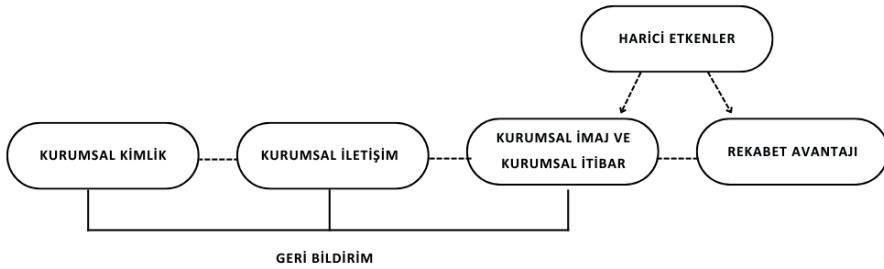
Kurumsal iletişim yönetiminde; iç ve dış iletişim faaliyetleri, paydaş etkileşimleri ve kurumsal reklamcılık faaliyetleri yer almaktadır (Mihai, 2017). Barrett (2002), kurum içi paydaşların iletişimine yönelik dört eylemi içeren bir planın yapılmasını gerekli görmüştür. Bunlar; (1) stratejik iletişim ekibinin kurulması, (2) mevcut iletişim uygulamalarının değerlendirilmesi, (3) yeni stratejinin vizyonunun oluşturulması ve işlerin ve atölye çalışmalarının yeniden tanımlanması, (4) sonuçların izlenmesi ve analiz edilmesidir (Barrett, 2002). Kurum içi paydaşlar için değişim sürecini yönetebilme ve iletişimi etkili sürdürebilme noktasında süreç, sosyal yapı ve diyalog arasındaki bağa ihtiyaç olduğu savunulmaktadır (Jabri, 2012).

Vural ve Bat'a (2013) göre 1980'li yıllarda, halkla ilişkiler ve pazarlama olarak ayrıışan disiplinler günümüzde kurumsal iletişim olarak ele alınmakta ve bütünleştirilmektedir. Sosyal medyanın yükselişı ve tüm mesajların dijital araçlar vasıtasıyla tüketiciyle buluşturulması özellikle içerik üretimini ön plana çıkarmıştır (Cornelissen, 2020). Bunun en belirgin örnekleri arasında Lego ve L'Oréal yer almaktadır. Lego, ürünlerinin reklamını yapmak yerine çocuklara oyun ve lego yapım ipuçlarını anlatan; L'Oréal ise, kadınların makyaj deneyimlerini ve profesyonel makyaj ipuçlarını anlatan, kişiselleştirilmiş deneyimi önceleyen içerikler üretmektedir (Cornelissen, 2020). Hedef kitlesine dijital ortamda marka deneyimi yaşatan Nike ise, "Nike Training Club" adlı yenilikçi dijital hizmet uygulaması ile kullanıcılarına ücretsiz antrenman desteği sunarak etkileşimli iletişimi benimsemektedir. Benzer şekilde IKEA, kullanıcıların dijital ortamda evlerini ya da ofislerini dekore etmelerine olanak sağlayan "IKEA Kreativ" uygulaması ve "Home Tour" içerikleri ile dijital inovasyon ve empati temelli, hikâye anlatımlı içerikler ile hedef kitlesi ile duygusal bir bağ kurmaktadır. 1990'lı yıllardan 2000'li yılların başına kadar kurumlar, kurumsal kimlik, kurumsal itibar, kurumsal markalaşma gibi fikirlere odaklanmışlardır. Cornelissen'e (2020) göre bunun en temel sebebi, kurumun paydaş zihninde konumlandırılmak istenmesidir. İletişime kurumsallık katan; kurumu bir varlık olarak kabul ederek bütüncül bir iletişim yaklaşımının benimsenmesi ve tüm iletişim araçlarını kullanarak ortak bir iletişim dilinin oluşturmasıdır (Christensen, 2002).

Dijitalleşmenin iletişim araçlarını çeşitlendirmesi sonucunda kurumsal iletişim yaklaşımı geleneksel ve dijital kurumsal iletişim olarak ayrıışmaktadır. Benzer bir ayrışma ise, iç ve dış kurumsal iletişim yönetiminde karşımıza çıkmaktadır. Cornelissen'e (2020) göre küresel iş ortamları, değişen ihtiyaç ve istekler, toplumsal beklentiler sebebiyle hedef kitlenin çeşitlenmesi de gerçekleşmiştir. Dolayısıyla kurumların, kurumsal iletişimi yönetmek için birbirine bağlı kurumsal iletişim görevlerini yerine getirmeleri gerekmektedir. Erişim, etkileşim, maliyet ve hız açısından kurumlar için oldukça önemli olan

dijitalleşme sonucunda kurumların dijital iletişim stratejilerini oluşturması zorunluluk halini almaktadır (Koçyiğit, 2017).

Kurumsal iletişimin ana temaları olan kurumsal kimlik ve kültür, kurumsal imaj ve itibar, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal sürdürülebilirlik; kuruma yönelik bakış açısı kazandıracak değerlerin toplamıdır. Özellikle kimlik, kültür ve imaj, bir kurumu farklı bileşenler ile tanımlayan, anlam ve anlamlandırma ilişkisinde temel olan unsurlardır. Şekil 2’de yer alan Gray ve Balmer’in (1998) modelinde belirtildiği üzere; kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve itibar, kurumsal iletişimin ayrılmaz parçalarıdır. Kurumsal iletişim için kullanılan her bir araç ve yöntem hem kurumun stratejik hedeflerine ulaşmasında hem de sürdürülebilir bir rekabet gücü oluşturulmasında oldukça etkilidir.



Şekil 1: İmaj ve İtibar Yönetiminin İşlevsel Bir Modeli

Kaynak: (Gray ve Balmer, 1998).

1.1.1. Kurumsal Kimlik ve Kültür

Küreselleşme ve kapitalist ekonominin bünyesinde kurumların varlıklarını göstermeleri ve sürdürmeleri için farklılıklarını ortaya koymaları gerekmektedir. Bu farklılıklar kurumun temel gereksinimi olan kurumsal kimliğe işaret etmektedir. Kurumlar için kimlik; kurumun temsiliyetinin paydaşlara sunulma biçimidir. Kurumsal kimlik ise, kurumu benzersiz yapan konseptin adıdır. Diğer bir deyişle kurumun kişiselleştirilmesi olan kurumsal kimlik Cornelissen’e (2020) göre; kurum iletişimi çerçevesinde ve paydaşlar nezdindeki algılanış şekli ile kurumsal gerçekliğidir.

Kurumun hem iç hem de dış paydaşlara nasıl sunulduğu görevine odaklanmak kurumsal iletişimin konusu olan kurumsal iletişim stratejisidir. Buna sahip olmanın en önemli göstergesi olan kurumsal kimlik; kurumun temel profilini tanımlayan ton, tema, görsel, logo ve mottodaki (slogan)

iletişimdir (Cornelissen, 2020). Kurumun felsefesi, değerleri ve kültürünü açıklayarak diğer kurumlardan ayrışmasını sağlayan kurumsal kimlik; kurumun sahip olduğu şekildir (Vural ve Bat, 2013).

Kurumsal tasarım araçlarının kullanılması (Robertson, 1992) olarak karşımıza çıkan kurumsal iletişim; logo, renk, yazı karakteri, kurumun davranışları, kültürü, değerleri, misyonu, kullandığı iletişim biçimi ve çeşitli kişi ya da kurumlarla ilişkilerinin bütünüdür. Kurumun temsiliyet değerleri ile özdeşleşen ve çoğunlukla grafik tasarım ile ilişkilendirilen kurumsal kimlik kavramı, yaşanan çağın ve gündemin etkisiyle terminolojide karmaşaya sebep olmaktadır. Balmer'ın (1997) ifadesiyle kurumsal kişilik, kurumun en temel ögesi olmakla birlikte kurumun nasıl algılandığı ve bu algının paydaşlar ve hedef kitlede nasıl dağıtıldığının incelenmesidir.

Bir kurumun kimliğini oluşturan ve etkileyen bileşenler Şekil 3'te yer almaktadır. Bu bileşenlerin birbirleriyle olan etkileşimleri, kurumun iç ve dış dünyada nasıl algılandığını belirlemektedir. Ayrıca çok boyutlu bir yapıdan oluşan kurumsal kimlik bileşenlerinin her biri diğerini etkilemektedir.



Şekil 2: Kurumsal Kimlik Bileşenleri

Kaynak: Vural ve Bat'dan (2013) uyarlanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Günümüzde dijitalleşmenin yükselişiyle birlikte, kurumların bu unsurları dijital ortama taşımaları ve dijitalleşen tüketici davranışlarına uygun stratejiler

geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır. Kurumların paydaşlarını daha iyi anlamaları ve onlara kişiselleştirilmiş deneyimler sunmalarına imkân tanıyan yeni nesil iletişim araçları kurum kimliğinin oluşumunda oldukça etkilidir. Balmer (1995) kurumsal kimliği, görsel yönle odaklanarak sembol-tasarım ürünü ve bu ürünlerin yönetimi olarak açıklamaktadır. Abratt (1989) ise, görsel kimlik tanımını; “işsel bağlılığın dışsal işareti” şeklinde ifade etmektedir. Fombrun ve Van Riel (2004), kurumsal kimliği üç ana yapının bir fonksiyonu olarak tanımlamışlardır ve bunlar; (1) çalışanların kurum için merkezi olduğunu düşündükleri özellikler, (2) kurumu diğerlerinden farklı kılan özellikler (çalışanların gözünde) ve (3) geçmiş ile gelecek arasında bağlantı kuran kalıcı veya sürekli özelliklerdir.

Her kurumun kendine özgü bir kültürel yapısı mevcuttur. Kültürel yapının oluşmasında kurumun çalışma alanı, kapasitesi ve konumu gibi değişkenler belirleyici olmaktadır. Bir kurumla iletişime geçildiğinde edinilen ilk izlenimler, kurumsal kültürün izleridir. Kurumsal kültür; bireysel inisiyatif, risk toleransı, yön, bütünleşme, yönetimin desteği, kontrol, kimlik, ödül sistemi, fikir ayrılıklarına verilen tolerans ve iletişim modelleri çerçevesinde ele alınmaktadır. Ayrıca kültür gibi soyut değerlerin oluşumunda rol oynayan ve kurumlara değer katan; yöneticiler ve çalışanlardır (Vural ve Bat, 2013). Kurumsal iletişimin ana unsurlarından biri olan kurumsal kültür, kurumun her bir üyesine ve paydaşlarına değer, inanç ve davranış taşıyan köprü görevini üstlenmektedir. Özellikle kurum içi iletişimi temel alan ve aidiyet hissini yaşatan bir olgudur. Schein’e (2010) göre, kurum kültürü; “dışsal adaptasyon ve işsel bütünleşme problemlerinin çözümü için grup tarafından öğrenilen, geçerli bir sistem olarak çalışan ve bu yüzden yeni üyelere bu tür problemlerle ilişkili olarak algılama, düşünme ve hissetme biçimlerinin doğru yolunu öğreten temel paylaşılan varsayımlar bütünüdür”.

Kurum kültürü incelendiğinde değer ve inançlar, tutum ve normlar, tören ve mitler, dil ve semboller gibi bileşenler akla gelmekle birlikte bu kültürün oluşumunda en yüksek etkiye sahip olanlar ise; iç paydaşlardır (Schein, 2010). Vural ve Bat’a (2013) göre, bir kurumun lider ve yöneticileri ile çalışanlar tarafından benimsenen temel değerleri, inanç, misyon, vizyon ve ilkeleri, tarihsel geçmişi, iş ahlakı, davranışları kurum kültürünü oluşturmaktadır.

Kurum içinde gelişen, kurumun tüm üyelerini kapsayan ve tüm hiyerarşik seviyelerinde meydana gelen maddi-manevi değerleri ifade eden kültür, aynı zamanda ilgili kurumun tarihini de içermektedir. Kurumsal kültür, kurumsal kimlik yorumlarından oluşan ve kurumsal imajı etkileme niyeti ile formüle edilen sembolik bir bağlamdır (Hatch ve Schultz, 2007). Vural ve Bat’a (2013) göre kurum kültürü; rekabet avantajı sağlayan temel

oluşumları tetiklemek, kurumun etkililiğini artırmak, çalışanlar arasında yüksek performansı geliştirmek ve kurum personelinin sadakatini arttırmak için birleştirici bir çerçeve sunmaktadır.

Kurumların yapılarını, işleyişlerini ve çalışanlarının davranışlarını şekillendiren kurumsal kültüre ilişkin literatürde yer alan bazı modeller Tablo 3'te yer almaktadır. Farklı kurum kültürü modelleri, kurumların kültürel dinamiklerini anlamak, analiz etmek ve geliştirmek için çeşitli yaklaşımlar sunulan tabloda, her modelin kurum kültürünü farklı açıdan ele aldığı görülmektedir.

Tablo 3: Kurum Kültürü Modelleri

Modeller	Bileşenler
Byars Modeli	Sistematik kültür- Girişimci kültür- Etkileşen kültür- Bütünleşik kültür
Deal ve Kennedy Modeli	Maço kültürü- çok çalış sert oyna kültürü- İddiaya gir kültürü- süreç kültürü
Denison ve Mishra Modeli	Uyum- Katılım- Tutarlılık- Misyon
Jones Modeli	Üretim kültürü- Bürokratik kültür- Profesyonel kültür
Kono Modeli	Dinamik kültür- Lizderi izleme/Dinamik kültür- Bürokratik kültür- Hareketsiz kültür- Güçlü lider/Hareketsiz kültür
Parsons (AGIL) Modeli	Uyum- Amaca Ulaşma- Bütünleşme- Meşruluk
Quinn ve Cameron Modeli	Klan kültürü- Hiyerarşi kültürü- Pazar kültürü- Adhokrazi kültürü
Schneider Modeli	İş birliği kültürü- Gelişme kültürü- Kontrol kültürü- Yeterlilik kültürü

Kaynak: (Meriç, 2023).

Tablo 3'te görülen çeşitlilik, kurum kültürünün tek bir çerçeveye sığdırılamayacağını göstermektedir. Değer ve normlar üzerine odaklanan modeller, liderlik ve yenilik stratejileriyle bağlantılı modeller, pratik ve günlük işleyişe odaklanan modeller ve insan odaklı modeller olmak üzere farklı yönelimler olduğu anlaşılmaktadır. Schein'e (2010) göre kurum kültürü; bir kurumun değerler sistemi, normları, inançları ve davranış kalıplarının bütünüdür ifade etmektedir. Kurum kültürünün, kurumun uzun vadeli başarısını belirleyen kritik bir faktör olduğu kabul edilerek bu modellerin kültürel yapıyı anlamak ve yönetmek için değerli bir rehber olduğu söylenebilir. Dijital kurumsal iletişim yetkinliği ise bu kültürel

yapının dijitalleşen dünyada sürdürülebilirliği açısından önemli bir değişken haline gelmiştir. Bu yetkinlik, kurumların dijital araçları stratejik iletişim için kullanma, dijital ortamlarda kurumsal kimlik oluşturma ve iç-dış paydaşlarla etkili etkileşim kurma becerilerini kapsamaktadır (Argenti, 2023). Yalnızca teknolojik altyapının değil kurumun kültürel yöneliminin bir yansıması olan dijital kurumsal iletişim yetkinliğinde, kültürel model analizlerinin yapılması ile dijital kurumsal iletişim süreçlerinin sürdürülebilir başarı yakalayabilmesi sağlanabilir.

1.1.2. Kurumsal İmaj ve İtibar

Kurumun başarısını ve rekabet avantajını etkileyen temel bileşenlerden olan imaj ve itibar, kurumun çabası sonucunda paydaşların algısıyla şekillenmektedir. Kurum kimliğine ait varlıklar ile karşılaşıldığında paydaşların zihninde canlanan ve akla ilk gelen resim; kurumsal imajdır. Hatch ve Schultz’a (2007) göre, Hedef kitlede uzun vadeli bağlılık ve güven oluşturma hedefiyle tasarlanan imaj, görsel ve davranışsal değerlerin toplamı olarak ifade edilebilir. Bernstein’in tanımıyla imaj; kurumun kendini tanımladığı ve inandığı olgu değil; izleyicilerin gözlem ve deneyimleri sonucu zihinlerinde oluşan kurum hakkındaki duygu ve inançlardır (Abratt, 1989). Benzer bir görüşle Bromley (1993) kurumsal imajı, kurumun paydaşları arasında sahip olduğu algılar şeklinde tanımlarken; Balmer ve Greyser (2006), kurum kimliği ve itibarını dış dünya tarafından algılanan yansıma olarak ifade etmişlerdir. Argenti (2023) ise, “kurumun kendi gerçeğinden ziyade paydaşlarının kurum hakkındaki algısıdır” tanımıyla imajın paydaş temelli olduğunu vurgulamıştır.

Kurum için etkin bir iletişim stratejisi belirlerken temel yapı taşlarının varlığından bahseden Argenti (2023) üç hususa önem verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bunlar; (1) hedeflerin belirlenmesi, (2) kaynakların doğru tahsis edilmesi ve (3) kurum itibarının teşhis edilmesidir. Bunlara ek olarak, küreselleşme ve dijitalleşme gibi eğilimler kurum imajının ve itibarının stratejik olarak yönetilmesi gereğini ortaya çıkarmış ve bunların kurumsal varlıklar olarak kabul edilmesine zemin hazırlamıştır (Gray ve Balmer, 1998). Kurumlarda oluşturulan imaj ile kurumların itibar kazanımlarına ilişkin bazı çalışmalar yürütülmektedir. Fakat bu çalışmaların sonucu her zaman olumlu ya da güçlü olmayabilir. Etkin bir iletişim çabasının yanında istikrarlı bir performans, kabullenilmiş bir kurumsal kimlik ve yeniliğe açık bir yönetim stratejisini gerektirmektedir.

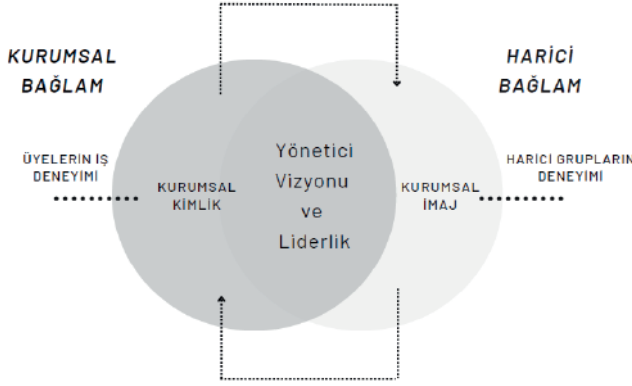
Kurumsal imajı, “bir kuruluşun kendisini kamuoyuna özellikle görsel olarak sunma şeklidir” ifadesiyle tanımlayan Bromley (2000) kişisel etkileşimlerin

bu bağlamda önemli olduğunu savunmaktadır. Kurumun paydaşlarıyla kurduğu ilişkiler, geri bildirim süreçlerini etkin bir şekilde yönetmesi ve bireylerle olan kişisel etkileşimleri, kurumsal imajın şekillenmesinde ve algı yönetiminde belirleyici faktörlerdir. Ayrıca, Hatch ve Schultz (2007), kurumsal imajın yalnızca dış algılarla değil, içsel kimlik unsurlarıyla da güçlü bir bağa sahip olduğunu ve bu unsurların stratejik olarak yönetilmesi gerektiğini savunmaktadır. Kurumsal varlıklar oluşturulup korunduğu ve sürdürülebilir bir performans yönetildiği sürece, kurumsal imaj ve zaman içinde de itibar oluşumu gözlemlenecektir.

Kurumların göreceli konumlarını tanımlamak için çeşitli terimlerin kullanıldığını belirten Shenkar ve Yuchtman-Yaar (1997), sosyolojide prestij, ekonomide itibar, pazarlamada imaj, muhasebe ve hukukta ise iyi niyetin tercih edildiğini ifade etmektedir. İletişim yönetiminde kurumsal itibar ise, bir kurumun tüm paydaşları tarafından algılanan ve değerlendirilen soyut bir kavramı karşılamaktadır. Bu kavram, kurumun geçmişi, kültürü, stratejileri ve iletişimi gibi birçok faktörün etkileşimi sonucunda oluşur. İtibar, kurumun kendi gerçekliğinden ziyade paydaşların kurum hakkındaki algısıdır ve iletişim stratejisi belirlenirken temel alınan önemli bir faktördür (Argenti, 2007). Tonus ve Özkan’a (2013) göre, kurumsal itibarın özellikleri kurumun tarihi kimliği, kültürü, stratejileri ve benimsediği iletişim ile belirlenmektedir. Walker (2010) kurumsal itibarı; “bir şirketin geçmişteki eylemlerinin ve gelecekteki beklentilerinin bazı standartlarla karşılaştırıldığında nispeten istikrarlı, konuya özgü bir toplam algısal temsil” olarak tanımlamaktadır. Fombrun ve Rindova (1996) ise, kurumsal itibar için “bir şirketin geçmişteki eylemlerinin ve gelecekteki beklentilerinin algısal bir temsili olarak, diğer önde gelen rakiplerle karşılaştırıldığında firmanın tüm kilit bileşenleri için genel çekiciliğini tanımlar” ifadesini kullanmıştır.

Post ve Griffin’e (1997) göre kurumsal itibar; kurum paydaş fikirlerinin, algılarının ve tavırlarının bir sentezidir. Kurumsal itibarın paydaş deneyimi ile oluşan ve çok yönlü bileşenleri içerisinde barındıran bir kavram olduğuna dikkat çeken Fombrun (1998), iç ve dış paydaşların kurum adına önemli bir etki bıraktığını ifade etmektedir. Kurumun bağlı olduğu paydaş grupları arasında olumlu bir itibar oluşturmak ve bu itibarı korumak amacıyla tüm iç ve dış iletişimin etkin koordinasyonu için sunulan çerçeve kurumsal iletişimi oluşturmaktadır (Cornelissen, 2020).

Şekil 4’te yer alan Hatch ve Schultz (2007) modelinde; kimlik, kültür ve imaj arasında birbirine bağımlı ve döngüsel bir süreç vardır.



Şekil 3: Kültür, İmaj ve Kimlik Arasındaki Karşılıklı İlişkilerin Modeli

Kaynak: (Hatch ve Schultz, 2007).

Kurum başarısının, hem içsel (kimlik) hem de dışsal (imaj) faktörlerin dengeli bir şekilde yönetilmesine bağlı olduğu görülmektedir. Modelin merkezinde yer alan yöneticinin vizyonu ve liderlik anlayışı, kurumsal kimlik ve kurumsal imaj arasında bir köprü olmakla birlikte denge unsurudur. İç paydaşların algıları kurumun kimlik inşasında merkezi bir rol oynarken, dış paydaşların deneyimleri temelinde oluşan kuruma dair algılar ise kurumsal imaj üzerinde belirleyicidir.

Kurumun tüm paydaşları tarafından adanmışlık hissiyle yürütülmesi gereken bir konu olan itibar; iç ve dış ilişkiler, algılar ve iletişimi yönetmek adına Post ve diğerlerinin (1983) tanımıyla içeri ve dışarı açılan bir penceredir. Webster'nin Yeni Yirminci Yıl Sözlüğünde itibar kavramına karşılık gelen anlam; “bir kişinin, şeyin veya eylemin başkaları tarafından sahip olduğu değer; olumlu veya olumsuz olsun, kamuoyunda veya popüler görüşte karakter; atfedilen veya itibar edilen karakter, itibar”dır (1997). Dolayısıyla paydaşların görüş, algı ve tutumlarının sentezi olan kurumsal itibar kurumu değerlendiren tüm paydaşların görüşüdür (Post ve Griffin, 1997).

Kamuoyunun beklentileri üzerine şekillenen kurumsal itibar, kurumun gerçek performansı ile paydaş beklentilerinin dengelendiği zeminde açığa çıkmaktadır. Beklenti performans ilişkisinin çıktısı olan kurumsal itibar Fombrun ve Rindova'ya (1996) göre, kurumun eylemlerinden elde edilen sonuçları paydaşlara sunma yeteneği ile bunun paydaşlar nezdindeki izlenimidir. Kurumun faaliyetleri ve başarıları çerçevesinde paydaşlar ile kurulan etkileşimde dinamik bir kavram olarak kabul edilmeyi sürdürmektedir

(Feldman ve Vasquez-Parraga, 2013). Kadıbeşgil'e (2013) göre kurumsal itibar, paydaşlar ve toplum tarafından beğenilen, takdir edilen bir kurum olmanın ve kurumun güven tesisi ile elle tutulamayan değerinin taşıyıcısıdır.

Dijitalleşen kurum yapılarında kurumsal imaj ve itibar açısından; yeni teknolojilerin benimsenmesi, kurumlara olan güven ortamının sağlanması, iki yönlü iletişimin gerekli olması ve paydaş katılımına özen gösterilmesi gerekmektedir (Post ve diğerleri, 1983). Bu bağlamda kurumsal imaj ve itibarı birbirinden bağımsız ele almak mümkün değildir. Olumlu bir kurumsal imaj, güçlü bir kurumsal itibarın temelini oluşturmakta iken uzun vadede oluşabilecek itibar için kritik önem arz eden; kurumsal imajdır. Dolayısıyla bunlar, kurumların başarısı ve sürdürülebilirlik hedefi için oluşturulması ve yönetilmesi gereken stratejik adımlardır.

1.1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS); kurumların ekonomik başarıyı hedeflemesinin yanında daha temiz bir çevre ve daha iyi bir toplum oluşturmak için gönüllü olarak sorumluluk alıp çaba göstermesidir (Carroll, 1999). Toplumun genel refahını artırmak amacıyla kurumların yasal zorunlulukların ötesindeki faaliyetleri kapsayan KSS, toplumun ihtiyaçlarıyla şekillenmeli ve sürdürülebilir kılınmalıdır (Kotler ve Lee, 2006).

Toplumsal dayanışma için önemli olan KSS, kişisel bir menfaat gözetmeden, fedakârlık çerçevesinde ve gönüllü olarak yapılan faaliyetlerin tümüdür. Bowen (1953), sanayi devriminden sonra iş dünyasında ilk kez KSS kavramını dile getirmiş ve yaygınlaşmasına önemli katkı sağlamıştır. 1980'li ve 90'lı yıllarda çevresel sorunlara duyarlı olma, sosyal adalet ve çeşitlik temalarında yapılan KSS uygulamaları 2000'li yıllarda küreselleşme ve dijitalleşmenin etkisiyle kurumlar için stratejik önemi olan bir alan haline gelmiştir. Bilinçli bir toplum ve değişken rekabet ortamları kurumlara farklı sorumluluklar yüklemektedir (Moura-Leite ve Padgett, 2011). Kurumların marka değerleri ve itibarları açısından etkin olan KSS faaliyetleri ile ilgili politika belirleyip sosyal projeler üretmesi de son derece kıymetlidir. Peltekoğlu ve Askeroğlu'na (2020) göre, kurumların hayırseverlik bağlamında gerçekleştirdikleri; ekonomik, hukuksal ve ahlaki sorumlulukları kapsayan gönüllülük esasını temel alan faaliyetlerdir.

Küreselleşme, dijitalleşme ve artan çevresel bilinçle birlikte KSS kavramı, kurumlar açısından giderek daha da önemli bir hale gelmiştir. Çalışan hakları, çevresel etkiler, iletişim stratejileri ve etik standartlar gibi konulara artan duyarlılık, bu kabullenişin sebeplerindendir. Ayrıca BM ve ILO gibi kuruluşların belirlediği standart ve prosedürler KSS uygulamalarının

benimsenmesi ve uygulanmasındaki en belirleyici unsurdur (Özdemir, 2009).

Sosyal değişimin temel karakterlerinden biri olan dijital dönüşüm ile kurumların stratejileri, iş modelleri ve rekabet yönetimleri değişim göstermektedir. Buna bağlı olarak, gerçekleştirilen KSS faaliyetlerinin yayılımı ve etkisi ise bu değişimden etkilenmektedir. Kurumsal ve önemli bir faaliyet olan KSS, marka değeri kabulü ve sadakati için paydaşların beklentilerini hedef alan eylemlerdir. Kurumun KSS süreçleri ve çabaları, kurum politikaları çerçevesinde uygulanmakta ve kurumsal sürdürülebilirlik açısından gereklilik arz etmektedir (Balmer, 2011).

Pazarlama bakış açısıyla ele alınan ve kurumsal dünyada gelişen bir konu olan KSS, dijital dünyada stratejik bir yaklaşım ile ele alınmaktadır. Kurumlar, paydaş memnuniyeti ve sadakati için olduğu kadar kurumun imaj ve itibarına yönelik tutumları güçlendirmek için KSS faaliyetlerine öncelik vermektedir (Calabrese ve diğerleri, 2016). Bhattacharya ve diğerleri (2009) ile Rasheed ve Abadi'nin (2014) çalışmalarında, kurumsal yeteneklerini KSS faaliyetleri ile birleştiren kurumların itibar yönetimi açısından olumlu bir izlenim oluşturduğu doğrulanmıştır. Kurumsal itibarın bir aracı kabul edilen KSS için Jamali ve Sidani (2008), "bir işletmenin daha geniş bir toplumsal ihtiyaç ve beklenti yelpazesine hizmet etmede katma değer gördüğü ve sosyal açıdan sorumlu eylemlerden net faydalar algıladığı bir perspektifi yakalar" tanımını kullanmaktadır.

Kurumların paydaşlarıyla ilişkilerinin güçlendirilmesine olanak sağlayan KSS, kurum performansına yönelik çıktıları iyileştirmektedir. Min ve diğerleri (2023) ile Muflih'e (2021) göre, kurumun KSS faaliyetlerine olan eğilim, paydaşlar nezdinde güven, memnuniyet, bağlılık ve satın alma niyeti olarak karşılık bulmaktadır. Kurumların maddi olmayan değerleri (imaj, itibar, marka, vb.) üzerinde oldukça etkisi bulunan KSS ile paydaşların kuruma duygusal bir bağlılık oluşturduğu gözlenmektedir. Ayrıca KSS faaliyetleri ile paydaşların sosyal rollerini yerine getirmelerine imkân sağlarken kurum açısından daha iyi kurumsal ve sosyal performans gösterdiği sonucu elde edilmektedir (Kim ve diğerleri, 2023).

Özetle KSS; kurumun salt ekonomik hedefi değil, aynı zamanda toplumsal ve etik sorumluluklarını içeren bütüncül bir yaklaşımı ifade etmektedir. Gönüllülük esasına dayanan ve toplumsal refaha yönelik faaliyetler, küreselleşme ve dijitalleşme ile dinamik bir boyut kazanmaktadır. Dijital kurumsal iletişim araçlarının yaygın kullanımı, KSS uygulamalarının etkili bir şekilde duyurulması, yönetilmesi ve paydaşlarla daha güçlü bağlantıların kurulmasına imkân sağlamaktadır. Sosyal medya

platformları, mobil uygulamalar, dijital kampanyalar ve içerikler sayesinde kurumsal sosyal sorumluluk çabaları anlık olarak daha geniş kitlelere kolaylıkla ulaştırılmaktadır. Şeffaf ve hızlı iletişim zemininde oluşturulan KSS faaliyetleri dijital çağın dinamikleri ile uyumlu bir şekilde kurumlar için değer oluşturmak adına önemli bir yöntemdir. Bu bağlamda, dijital kurumsal iletişim araçlarını kullanarak KSS faaliyetlerini küresel düzeyde oluşturma kurumlara avantajlı konuma getirmesi beklenmektedir.



Şekil 4: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

Kaynak: (Carroll, 1991).

Ekonomik sorumluluğun KSS piramidinde bulunan diğer sorumluluk türlerinin temelini oluşturduğu ve sonuçta kurumlardan iyi bir kurumsal vatandaş olmasının beklendiği Şekil 5'te yer alan geleneksel model, dijital dönüşüm ve dijital iletişim perspektifinde değerlendirilebilir (Carroll, 1991). Günümüzde e-ticaret, yapay zekâ destekli analizler, kişiselleştirilmiş alışveriş deneyimleri, dijital reklamcılık ve sosyal medya kampanyaları gibi araçlar ile kurumların ekonomik sorumlulukları yerine getirdikleri görülmektedir. Tüm bu faaliyetler yürütülürken veri güvenliği çerçevesinde şeffaflık ve gizlilik politikaları oluşturmak, KVKK ve GDPR gibi düzenlemelere uymak kurumların hukuki sorumlulukları alanına girmektedir.

Doğru bilgi paylaşımı, manipülasyondan kaçınma ve etik pazarlama stratejileri ise etik sorumluluk çerçevesinde bulunmakla birlikte en çok dikkat edilmesi gereken sorumluluk türüdür. Toplumun yaşam kalitesini

artırmaya yönelik yapılması beklenen hayırsever (gönüllü) sorumluluklar, sosyal sorumluluk kampanyaları çerçevesinde değerlendirilmektedir. Dijital araçlar ve sosyal medya platformları kullanılarak yapılan kampanyalar geniş kitlelere ulaşırken yüksek etkileşimle daha nitelikli ve hızlı bir şekilde sonuç vermektedir. Morsing ve Schultz'a (2006) göre, KSS faaliyetlerinin hareketli (dönüşüme açık) bir hedefle yönetilmesi gerektiği ve dijital iletişim araçlarının erişim ve etkileşim özelliği ile geçmiş dönemlere kıyasla daha sofistike KSS iletişim faaliyetlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca paydaş farkındalığının yüksek düzeyde olduğu günümüzde diyalog ve katılım temelli KSS faaliyetlerinin uygulanmasının önemi göz ardı edilmemelidir.

1.1.4. Kurumsal Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik belirli bir faaliyetin ya da eylemin süresiz olarak devam ettirilebilmesidir (Johnston ve diğerleri, 2007). Devamlılık esasının temel alındığı sürdürülebilirlik özellikle çevre, ekonomi, sosyal kaynaklar ve insani ihtiyaçlar noktasında ele alınsa da tüm disiplinlerde uygulanması gerekli olan bir yaklaşımdır. Hernádi'ye (2012) göre sürdürülebilirlik; “bugünün ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken geleceğin ihtiyaç ve isteklerini karşılama yeteneğini göz önünde bulundurmaktır”. 1999 yılında Dow Jones tarafından yayınlanan Sürdürülebilirlik Dünya Endeksleri Kılavuzunda (2011) yer alan sürdürülebilirlik; “fırsatları besleyen uzun vadeli hissedar değeri yaratan ve ekonomik, çevresel ve sosyal gelişmelerden doğacak riskleri yöneten bir iş yaklaşımı” olarak tanımlanmıştır.

Küresel düzeyde sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk alanında en kapsamlı girişimlerden biri olan BM Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC), insan hakları, çevresel sürdürülebilirlik ve etik uygulamalar konusundaki temel sorumlulukları kurum ve kuruluşlara hatırlatmayı, bu ilkelerin yerel düzeyde uygulamalarla desteklenmesini amaçlamaktadır (2025). Küresel hedefleri yerele uygulayarak yakalanabilecek başarıyı işaret eden UNGC, 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündeminde 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi (SKH) ve 169 alt hedef ile 2015 yılı BM Genel Kurulunda kabul edilmiştir (2025). Bu hedefler kurumların ve paydaşların sürdürülebilirlik konusundaki sorumluluklarını öne çıkarmaktadır. Kurumların bu ilkeleri benimsemesi ve SKH'leri gerçekleştirme yolunda harekete geçmesi, daha adil ve sürdürülebilir bir dünya için kritik bir adımdır.

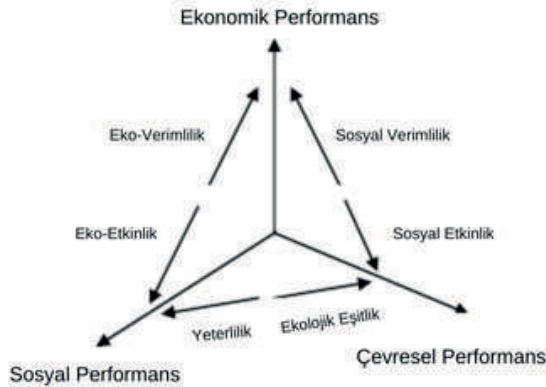
İş yaklaşımı olarak değerlendirilen kurumsal sürdürülebilirlik üç boyut olarak ele alınmaktadır. Bunlar; (1) ekonomik (2) çevresel ya da ekolojik ve (3) sosyal sürdürülebilirliktir (Saydam, 2014). Kurumların karakterini oluşturan kültür açısından ele alındığında ise, kurumun paydaşlarıyla

kurduğu ilişkileri güçlendirerek uzun vadeli başarıyı sağlayacak en önemli etkidir. Bu kavram, kurumsal performansın mali değerinin yanında çevresel ve sosyal boyutlar ile değerlendirilmesini benimsemektedir (Adams ve Frost, 2008).

KSS için Marrewijk (2003); kurumların gelişim, farkındalık ve isteklilik düzeylerine uygun tanımlamaların yapılması gerektiğini dile getirmektedir. Tüm varlık ve olguların birbirine bağımlı olduğunu, kişi ve kurumların evrensel bir sorumluluğa sahip olduğunu hatırlatmaktadır. Ayrıca kurumun var oluşundan sorumlu olma, katma değer yaratma ve dönüşen dünyadaki tüm değişiklik/yeniliklere uyum sağlamanın kurumsal sürdürülebilirlik ile yakın ilişkili olduğundan bahsetmektedir.

Dyllick ve Hockerts'a (2002) göre kurumsal sürdürülebilirlik; kurumların uzun vadeli değer yaratma odağında çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik unsurlarının birleşimidir. Kurumsal sürdürülebilirliğin kurumlar tarafından etkin uygulanması sonucunda (1) çevresel bütünlük, (2) sosyal eşitlik ve (3) ekonomik refah konularında gelişim görülmektedir. Elde edilen kazanım ve değerler sadece kuruma ait olmayıp toplumsal anlamda da kalkınmaya imkân sağlayacaktır (Bansal, 2005).

Kurumun uzun vadede hayatta kalabilmesi için sadece ekonomik güce ihtiyacı olmayıp kimlik, itibar ve kurum kültürü gibi maddi olmayan varlıkların da konseptte dahil edilmesi gerekmektedir.



Şekil 5: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Çok Boyutlu Modeli

Kaynak: (Hernádi, 2012).

Şekil 6’da yer alan modelde, kurumsal sürdürülebilirlik açısından ideal stratejinin bu üç boyut arasında denge kurarak, kurumların hem uzun vadeli finansal başarı sağlamasına hem de çevreye ve topluma olumlu katkıda bulunmasına yönelik politikalar geliştirmesinin önemi vurgulanmaktadır. Bu bağlamda kurumsal sürdürülebilirlik; değer oluşturma hedefinde olan kurum için, iç ve dış paydaşlarının tüm ihtiyaç/beklentileri ile gelecekteki paydaşların ihtiyaç/beklentilerini tehlikeye atmayacak şekilde karşılanmasıdır (Dyllick ve Hockerts, 2002).

Bilgi-iletişim çağı perspektifinde kurumsal sürdürülebilirlik; kurumların iletişim dili, paydaşlar ile kurulan ilişkiler ve hedefler noktasında belirleyici olmaktadır. Özellikle sürdürülebilirlik uygulamaları için yenilikçi çözümler sunan dijital dönüşüm, yapay zekâ destekli uygulamalar ve dijital platformlar ile sürece katkı sağlamaktadır. Şimdi ve gelecekteki ihtiyaçlar/beklentiler üzerine şekillenen bir yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkan sürdürülebilirlik, dijitalleşmenin hızla benimsenmesi ile sürdürülebilirlik yönetiminin dijital iletişim temelli yaklaşımlarla daha da güçleneceği öngörülmektedir.

Tüm birey ve kurumların katılımına muhtaç, toplu bir sorumluluk olan kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları, iletişim yöntemleri sistemlerine entegre edilmelidir. Kurumların politika ve hedeflerini duyurmak, paydaşları ile etkileşimde bulunmak ve kurumsal sorumluluklarını paylaşmak için dijital araçları ve platformları etkin kullanması beklenmektedir. Sürdürülebilirlik politikalarının yaygınlaştırılması; dijital iletişim araçlarının gücünü pozitif yönlü kullanabilmek, kurumların süreçlerini dijitale dönüştürmek ve dijital yetkinlikleri kurum kültürüne adapte etmek ile mümkündür. Görmek ve Korkmaz’a (2022) göre, hızla değişen gelişmelere duyarlı olabilmek ve sisteme ayak uydurabilmek kurumsal sürdürülebilirlik beklentileri için bir denge unsurudur. Dahası, kısıtlı kaynaklar için toplumun kuruma karşı güvenmesi ve kurumun bu bilinçle geleceğine yön veren bir yönetim biçimini benimsemesidir (Durnev ve Kim, 2005).

1.2. Dijitalleşme ve İletişimde Dijital Dönüşüm

Dijitalleşme, bilgi teknolojileri ve internetin gelişmesiyle ivme kazanan, toplumları dönüştürebilecek güce sahip olan bir yeniliktir. Bilginin (veri) üretilmesi, depolanması ve paylaşımının dijital teknolojiler ile yapılmasını ifade etmektedir.

Hallikas ve diğerlerine (2021) göre dijitalleşme, “verilerin, bilgi teknolojilerinin ve otomasyonun daha akıllıca kullanılması yoluyla yalnızca iş süreçlerinin operasyonel verimliliğini, hızını ve kalitesini artırmakla kalmayıp

aynı zamanda tamamen yeni iş faaliyetlerini mümkün kılması beklenen geniş bir dizi teknoloji ve uygulamanın benimsenmesidir”.

Dijitalleştirme, dijitalleşme ve dijital dönüşüm kavramları birbirinden ince nüanslar ile ayrılmaktadır. Bu bağlamda literatürde yer alan güncel yaklaşıma Tablo 4’te yer verilmiştir:

Tablo 4: Dijitalleştirme, Dijitalleşme ve Dijital Dönüşüm Tanımları

Tanım	Kavram
Analog bilgi akışlarının dijital dönüştürülmesinin maddesel süreci	Dijitalleştirme
Bir iş modelini değiştirmek ve yeni gelir-değer üreten fırsatlar sağlamak için dijital teknolojilerin kullanılması	Dijitalleşme
Dijital teknolojinin bir işletmenin tüm alanlarına entegre edilmesi ve kuruluşların nasıl faaliyet gösterdiğini, paydaşlara nasıl değer sunduğunu derinden değiştirmesi	Dijital Dönüşüm

Kaynak: (Göksidan, 2024).

Analog verilerin elektronik ve bilgisayar tabanlı sistemler aracılığıyla sayısal verilere dönüştürülmesi süreci olan dijitalleştirme, verilerin dijital ortama aktarılarak daha kolay işlenmesini, saklanması ve iletilmesini mümkün kılmaktadır. Özellikle günümüz teknolojisinde, ses, görüntü, metin ve diğer veri türlerini dijital hale getirerek çeşitli platformlarda kullanabilmeyi ifade etmektedir. Coyle’nin (2006) ifadesiyle dijitalleştirme; “kâğıt belgeler, fotoğraflar veya grafik materyaller gibi fiziksel veya analog materyallerin elektronik ortamda saklanan görüntülere dönüştürülmesidir”.

Dijitalleşme ise genellikle dijitalleştirme ile karıştırılan dijitalleştirmeden sonraki süreç olan dijital verilerin işlenip farklı formatta kullanıcılara sunulmasıdır. Klein’e (2020) göre dijitalleşme; fiziksel süreçlerin dijital süreçlere uyarlanması, iş modellerinin, süreçlerinin ve organizasyonların teknolojik dönüşüme entegre edilmesiyle daha verimli ve yenilikçi hale gelmesi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, perakende mağazaları, e-ticaret platformlarına geçiş yaparak; benzer şekilde bankacılık sektörü de fiziksel şube işlemlerini dijital bankacılık uygulamalarına taşıyarak dijitalleşmeyi benimsemişlerdir.

Dönüştürücü bir çağı başlatan (Verhoef ve diğerleri, 2021) dijitalleşmenin coğrafi sınırları ortadan kaldırıp farklı kültür ve pazarlara erişim imkânı sağlayarak küresel iş yapma biçimlerinin oluşmasına katkı sunduğu bir gerçektir. Gartner’ın (2016) raporunda tanımlandığı şekliyle dijitalleşme;

iş modellerini yeniden tanımlamak ve inovasyon için dijital teknolojilerden yararlanmaktadır (Göksidan, 2024). Dijital dönüşüm ise, işletmelerin dijitalleşmesi için gerekli teknoloji temelli iş dönüşümüdür (Wade, 2015). Küresel bir trend olan dijital dönüşüm, şimdilerde kurum için temel yönetim politikası haline gelmiştir.

Dijital dönüşümün 134 farklı tanımını inceleyen Gong ve Ribiere'ye (2021) göre dijital dönüşüm; yenilikçi dijital teknolojilerin kullanımıyla desteklenen ve temel kaynaklar ile yetkinliklerin stratejik olarak değerlendirilmesiyle yönlendirilen köklü bir değişim sürecidir. Bu süreç, bir varlığın (bir organizasyon, iş ağı, endüstri veya toplum olabilir) radikal bir şekilde iyileştirilmesini ve paydaşları için değer önerisinin yeniden tanımlanmasını amaçlar". Bu tanım ile dijital dönüşümde bütüncül bir yaklaşımın temel alındığı ifade edilmektedir.

Latzer (2022), dijitalleşmeyi açıklayan kavramları; (1) platformlaştırma, (2) algoritmalaştırma ve (3) verileştirme olarak belirlemiştir. Bu dijital üçlü, dijital dönüşümün temel dinamiklerini oluşturmaktadır. Platformlaştırma, dijital ekosistemlerin merkezileşmesini ve araçlar üzerinden etkileşimi artırırken; algoritmalaştırma, karar alma süreçlerinin otomatikleştirilmesi ve öngörülebilir hale getirilmesini sağlamaktadır. Verileştirme ise bireysel ve kurumsal faaliyetlerin veri odaklı hale gelerek yeni değer üretim modellerine dönüşmesini ifade etmektedir. Bu bağlamda, Latzer'in ortaya koyduğu dijital üçlü, dijitalleşmenin yapısal boyutlarını anlamak ve değerlendirmek için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır (2022).

Dijital dönüşümün bir süreç olduğu ve yenilikçi bir dinamizm gerektirdiğini belirten Cheng ve diğerleri (2024), yeni teknolojilerin uygulama alanlarına dahil edilmesi ve genişletilmesi gerektiğini dile getirmiştir. Ayrıca dijital dönüşüm ekseninde yenilikçi düzenlemelerin yapılması, yönetici ya da liderlerin dönüşümün her aşamasındaki hedeflerinin net olması, dönüşüm sürecindeki altyapının ve dijital yetkinliklerin güçlendirilmesinin kurumda olumlu sonuçlar olarak karşılık bulacağını tespit etmişlerdir (Cheng ve diğerleri, 2024). Büyük veri ve gerçek zamanlı analitik yeteneği ile kurumların daha hızlı ve daha bilinçli karar almasına imkân sağlayan dijital dönüşüm, Qiu ve diğerleri (2024) ile Vial'e (2021) göre; kurumların yönetimsel verimlilikleri artırmakta, iş modelleri ve süreçlerini iyileştirmektedir. Dijital dönüşümün kurumsal iletişim boyutu ile ele alındığı ve kurumlarda bu dönüşümün entegrasyonuna olan bakış açısına yönelik değerlendirmelerin bulunduğu bu araştırmada, dijital iletişimin kurum için dijital bir varlık olduğu kabul edilmektedir.

İşman'a (2012) göre, donanım ve araçlardan ibaret olmayan teknoloji, bireylerin diğer bireylerle, makinelerle ve çevreyle kurduğu ilişkiler ağı içinde şekillenen zihinsel ve toplumsal etkileşimlerin bir bütünüdür. Dijital teknolojiler tarafından tetiklenen değişim sürecini ifade eden dijital dönüşümde ise, sosyo-teknik sistemler yaklaşımı benimsenerek teknik bir alt sistem (teknoloji ve görevler) ile sosyal bir alt sistemin (yapı ve bireyler) entegrasyonu ele alınmaktadır (Brockhaus ve diğerleri, 2023). Sosyal, teknolojik, çevre ve örgüt alt sistemlerinden oluşan sosyo-teknik sistemler yaklaşımında, kurumun teknik ve sosyal yönlerini birleştirerek bu etkileşimi stratejik planlamalarda kullanabilmesi gereklidir (Eberle, 2007). En temel sosyal sistem boyutu olan iletişimde dijitalleşme, iş modellerini veya süreçlerini dönüştürdüğü gibi iletişim yöntemlerinde de köklü değişikliklere sebep olmuştur (Flanagin, 2020).

Dijital dönüşüm, bir kurumun yönetim, üretim ve iletişim süreçlerine dijital teknolojileri entegre etmesi ve paydaşlara değer sunma şeklini derinden değiştirmesidir. Birey ve kurumlardaki dijitalleşme eğiliminin yoğunlaşması hem kişisel hem de profesyonel olarak dijital iletişimin yaygınlaşmasına zemin hazırlamaktadır (Nguyen ve diğerleri, 2022). İletişimi dijital araçlarla sürdürmenin fiziksel iletişim maliyetlerinin yok olmasına ve iletişimin anlam yoğun bilgi akışı ile yeni bir iletişim alanı oluşmasına katkısı büyüktür (Drucker, 2002). Dijitalleşme sayesinde kurumlar ile paydaşları arasındaki iletişim değişmekte ve iletişim sürecinde paydaşlar her zaman olduğundan daha aktif konumu sahiplenmektedirler. Kurumsal iletişim için oldukça önemli hale gelen dijitalleşmenin paydaş ilişkileri ve itibar yönetimine de dolaylı olarak etkisi büyüktür.

Dijital çağ ile gelen hızlı değişim, iletişim alanında köklü dönüşümlere yol açarak bir nevi bu alanda yeni bir dönemi başlatmıştır. İletişim profesyonelleri, 24 saat kesintisiz bilgi akışının olduğu ortamda geleneksel yöntemlerin ötesine geçerek yenilikçi teknolojilere yönelmek ve bunları nitelikli kullanmak durumunda kalmıştır. Kurumsal yeniliği tetikleyen dijital dönüşüm için Alexopoulos ve Cohen (2016), kurumlarda bilgi akışının gelişmesi, operasyonel verimliliğin artması ve yeteneklerin çeşitlenmesi sonucunu kazandırdığını ileri sürmektedir.

Dijital dönüşüm; doğası gereği bireylerde, kurumlarda ve dolayısıyla toplumda karşılık bulan devasa bir yeniliktir. Teknolojik ve toplumsal devrim olarak nitelenen dijital dönüşüm; kurumsal iletişim bağlamında teknoloji, toplum, iş modelleri ve organizasyon olgularında ele alınmaktadır. Dijital dönüşümün kurumsal kabulü ve teknoloji olarak yenilik yeteneğinin oluşturulması kurumları güçlü kılmaktadır. Ayrıca paydaş beklenti ve

görüşleri (maddi olmayan değerler) kurumsal iletişim stratejisinin yol haritası niteliğindedir. Kurumun dijitalleşmesi, verilerinin veya veri kaynaklarının dijital ortama aktarılmasıyla sınırlı kalmayıp iş süreçlerinin, kurumsal kültürün, yönetim anlayışının ve müşteri etkileşimlerinin dijital teknolojilere uyarlanmasını da içermektedir (Cheng ve diğerleri, 2024).

1.2.1. Dijital İletişim ve Araçları

İletişim, bağlantı kurma temellidir. Araç, biçim ve kullanıcı değişikliğe uğrasa da mesajın iletilmesi sürecini karşılamaktadır. Dijital iletişim, dijital ortamda yürütülen ve deneyimlenen iletişimi ifade etmektedir. İletişim alanında yaşanan dönüşümün itici gücü; dijitalleşme ve yeni teknolojilerin/ araçların kullanılmasıdır. Teknoloji, internet, sosyal medya ve dolayısıyla güncel bilgiye erişim; dijital iletişim araçları ile kurumlar ve paydaşları için köklü değişikliklere sebep olmuştur (Klewes ve diğerleri, 2017). İletişim yönetiminde kullanılan dijital araçlar içerisinde; web siteleri, sosyal medya araçları, e-posta, kurumsal bloglar, anlık mesajlaşma uygulamaları gibi çevrimiçi medya ortamlarından bahsetmek mümkündür. Dijital iletişim araçlarının varlığı ve yaygın kullanımı kurumsal iletişim yaklaşımını derinden etkilemektedir. Özetle, dijital dönüşüm kurumsal iletişim oyununu ve kurallarını büyük oranda değişime uğratmıştır. Cornelissen'e (2020) göre, kurumsal mesajların alıcısı olan paydaşlar, dijital iletişim sürecinde pasif "izleyici" değil aktif "katılımcı" olarak yer almaktadırlar.

Teknoloji paralelinde paydaşların hızla değişen beklentileri, yeniliklerin şekillendirici özelliği ve erişim fırsatlarının kolaylaşması ile dijital iletişimin kurumsal boyutta ele alınması ihtiyacı ön plandadır. Hem fırsat hem de tehdit olarak algılanan bu değişimi yönetebilmek için kurumların dijital araçları, erişim ve etkileşim boyutuyla ele alması beklenmektedir. Kurumsal iletişim ve dijitalleşmenin kesiştiği noktada kullanılan dijital araçlar; yazılımlar, hizmetler, online platformlar, bilgi sistemlerini oluşturmaktadır.

İletişim teknolojilerinin kısaltması olan CommTech, özellikle paydaş iletişimi ve kurum içi danışmanlık gibi birincil faaliyetlerle birlikte izleme, içerik planlama veya değerlendirme gibi kurum içi iş akışlarını yönetmek için kullanılan dijital araçları ve platformları ifade etmektedir (Brockhaus ve diğerleri, 2023). Dijital iletişim araçlarının en temel özelliği etkileşimli olmasıdır ve bu özellik ile kullanıcılar mesajlarını kolaylıkla kişiselleştirmektedir.

Dijital iletişim tanımlanırken aslında iletişimin özünde olan etkileşim, erişim, ağ oluşturma, iş birliği gibi kavramlar benimsenmektedir. Sosyal ve profesyonel bağlantı kurmaya yarayan dijital iletişim araçları, katılımcı-

çok yönlü ve diyalog temellidir. Dijital iletişim ile gelen “bağlı olmak, bağlanmak” kavramı, iletişimin temel yapı taşı haline gelmiştir. Ağlara ve canlı ekosistemlere dahil olarak yeni bir iletişim ve yaşam biçimi kaçınılmazdır. Dijital iletişim, potansiyel bağlantılar kullanılarak yeniden şekillenmiş bir ağ tabanlı yapıya dönüştürmüştür (Castells ve Cardoso, 2006).

Kurumların dijital yüzü olan web sayfaları; kurum kimliğinin, faaliyetlerinin, ürün veya hizmetlerinin sunuldukları platformlardır. Kurumun paydaşları ile iletişim kurmasını sağlayan kurumsal bir kanal olan web siteleri; kullanıcı dostu, sade-anlaşılır, hızlı, sosyal medyaya entegre ve mobil uyumlu olduğu sürece, paydaşları ya da hedef kitlesi tarafından sıklıkla kullanılabilir. Görsel, işitsel ve yazılı iletişim imkânı sunan siteler, kurumun kimliği ve kültürünü yansıtan araçlardır. Web sayfaları, kurumla ilgili edinilmek istenen her türlü bilgiye erişilen ve paydaşların kurum ile iletişimini başlattıkları en önemli araçtır (Chaffey ve Ellis-Chadwick, 2019).

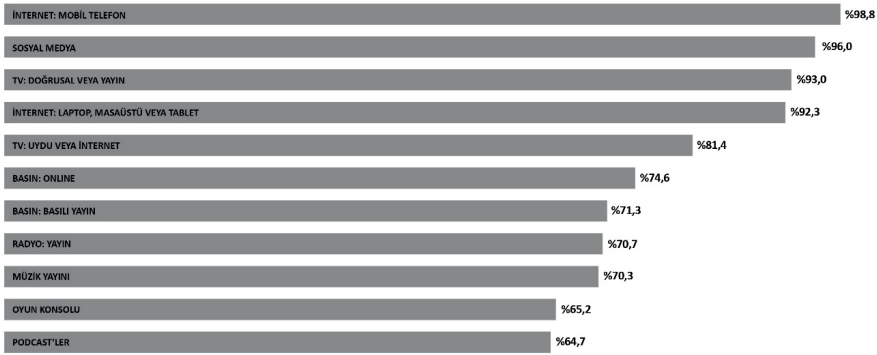
İç ve dış hedef kitle ile internet üzerinden iletişim kurmanın en etkin araçlarından biri de elektronik postalaradır. Geri bildirimin yaygın alınabildiği (Okay ve Okay, 2012), çevrimiçi bültenlerin ve kişiye özel iletilerin sunulduğu e-postalar, kullanıcıların özgürce hareket edebilecekleri bir araçtır. Merisavo ve Raulas’a (2004) göre e-postalar, hedef kitle ile sürekli diyalog kurmak ve kişiselleştirilmiş bilgiyi iletmek için yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.

Sosyal medya araçları; kurumların satış ve pazarlama faaliyetleri, marka bilinirliliği ve hedef kitleleriyle etkileşimlerine olanak tanıyan dijital platformlar ve yazılımlardır. Kurumların dijital dünyadaki varlıkları ve etkileşimleri için vazgeçilmez olarak nitelenen bu araçlar, planlı ve sistemli sunulan içerikler sayesinde dijital kurumsal iletişimin temelini oluşturmaktadır (Alan ve diğerleri, 2018).

Bloglar, bireylerin/grupların günlük ya da dergi tarzında bilgi yaymasını sağlayan web tabanlı ortamlardır. Teknoloji temalı ve ürün tanıtımlarının yapıldığı ilk kurumsal blog ise Microsoft’a ait olup “sözcü blog yazarı” terimini ilk kazanan kişi de Robert Scoble olmuştur (Cornelissen, 2020).

Anlık mesajlaşma uygulamaları, gerçek zamanlı olarak metin, ses, video, dosya ve multimedya içeriklerinin iletilebildiği dijital platformlardır (Cho ve diğerleri, 2005). Kurumlar tarafından iç iletişimde daha çok tercih edilen bu uygulamalar, kurumlara hız, esneklik, maliyet etkinliği ve verimlilik kazandıran popüler araçlardandır. Bunlar arasında; WhatsApp, Slack, Microsoft Teams, Telegram, Signal, Discord, Google Chat ve Zoom Chat yer almaktadır. Bu araçlar, iş süreçlerini yönetmenin yanı sıra özellikle kurum içi sosyal bağları güçlendirmek için de tercih edilmektedir (Uzun ve Uluçay, 2017).

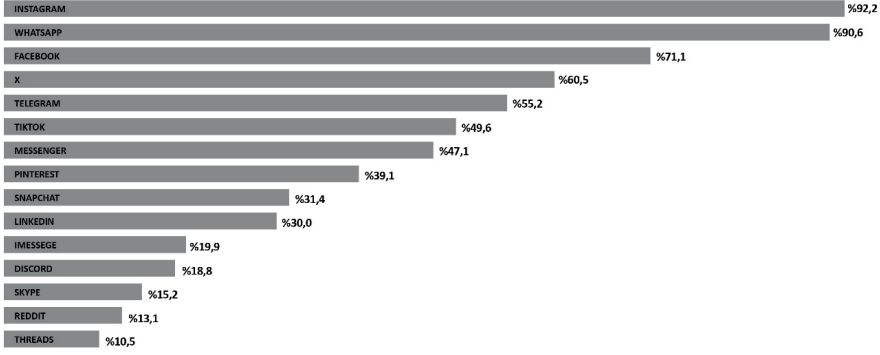
WeAreSocial Türkiye Raporu'na (2025) göre, 87.6 milyon nüfusun 80.7 milyonu mobil telefon kullanıcısı, 77.3 milyonu internet kullanıcısı ve 58.5 milyonu aktif sosyal medya kullanıcısıdır. Sosyal medya kullanıcılarının %85'i 18 yaş üstü bireylerden oluşmaktadır. 16-64 yaş aralığındaki bireylerin günlük internette geçirdiği süre 7 saat 13 dakika ve sadece sosyal medya platformlarında geçirdiği süre ise 2 saat 43 dakikadır. WeAreSocial (2025) verileri, Türkiye'de dijital kurumsal iletişim araçlarının kullanım potansiyelinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Özellikle mobil cihazların yaygın kullanımı (%97.6) ve internet penetrasyonunun %88.3 gibi yüksek bir seviyede olması, dijital iletişim kanallarının kurumlar için stratejik bir gereklilik haline geldiğini ortaya koymaktadır.



Şekil 6: Türkiye'de İnternete Erişmek İçin Kullanılan Cihazlar

Kaynak: (WeAreSocial, 2025).

Şekil 7 incelendiğinde, internete erişimde kullanılan cihazlar arasında mobil cihazların (%98.8) internete erişimde ana platform haline geldiği görülmektedir. Akıllı telefonların (%97.6) kullanım oranı, mobil uygulamaların hayatın her alanında yaygınlaşmaya devam ettiğini göstermektedir (WeAreSocial, 2025). Ayrıca dizüstü ve masaüstü bilgisayarların (%92.3) internet erişimi için kullanıldığı fakat oyun konsollarının da eskisi kadar tercih edilmediği tespit edilmiştir. Bu veriler, mobil dönüşümün tamamlanmaya yaklaştığını ve kullanıcıların internete erişimde mobil ağırlıklı bir geleceğe yöneldiğini göstermektedir. Dolayısıyla kurumların bu anlamda önlem alarak iletişim stratejilerine yön vermeleri gerekmektedir. Şekil 8'de ise, 16-64 yaş aralığındaki bireylerin en çok kullandığı sosyal medya platformları yüzdelik oranlarıyla gösterilmektedir (WeAreSocial, 2025).



Şekil 7: Türkiye’de En Çok Kullanılan SM Platformları

Kaynak: (WeAreSocial, 2025).

Bu veriler, dijital kurumsal iletişimde hangi platformların daha etkili kullanılabileceği konusunda önemli ipuçları sunmaktadır. Görsel odaklı ve kullanıcı etkileşiminin yüksek olduğu Instagram (%92.2), kurumların özellikle etkileşim odaklı içeriklerinde ve pazarlama kampanyalarında aktif olarak kullanılabilir. %90.6’lık bir oranla öne çıkan WhatsApp, birebir ve grup iletişimde öne çıkmaktadır (WeAreSocial, 2025). Belirli yaş gruplarına yönelik iletişim kurma açısından önemini koruyan Facebook (%71.1), özellikle topluluk yönetiminde kurumlara avantaj sağlamaktadır. Kamu kurumları ve STK’lar tarafından, kamuoyu bilgilendirmeleri için tercih edilen X (%60.5) ise, kurumsal – resmî duyurular ve kapalı topluluklar ile iletişimde kullanılmaktadır.

İlişki kurma temelli dijital kurumsal iletişimde; hızlı, diyalog şeklinde sürdürülen ve kişiye özel tasarlanan bir süreç izlenmektedir. Kurumun mesajı en etkili ve en hızlı iletebileceği araçların tercihi etkileşim ve erişim açısından çok önemlidir. İletişim teknolojilerinin sunduğu dijital araçlar kurumsal iletişim açısından fırsat olarak değerlendirilmekte fakat bu araçların kurumlar için kullanım şekline bağlı birer tehdit unsuru olduğunu unutmamak gerekir. Paydaşların ve hedef kitlenin kurum hakkındaki görüşünün ve niyetinin saniyeler içerisinde değişip kontrolsüz bir biçimde yayılabileceği gerçeği göz ardı edilmemelidir.

1.2.2. Dijital İçerik Üretimi

Kurumun paydaşları ile diyaloglarının nasıl gerçekleştiği, kurumlar ile ilgili haber/bilgilerin nasıl üretildiği/yayıldığı ve paydaş algılarının nasıl şekillendiği konusu hızla dönüşmektedir (Cornelissen, 2020). Dijital

dönüşüm ile birlikte, bilgi üretimi ve paylaşımı büyük ölçüde dijital platformlara taşınmış, metin, görsel, video, ses ve etkileşimli öğeler dijital ortamlarda üretilip tüketilen veriler haline gelmiştir. Küresel ölçekte bilgi paylaşımını mümkün kılan dijital içerik, bilgi aktarımında ve kullanıcı deneyiminin geliştirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Özellikle dijital platformlarda geçirilen zaman göz önüne alındığında, dijital içeriklerin hem kurumlar hem de bireyler açısından ne kadar kritik olduğu tartışılmaktadır. Dijital platformlar, bilgi aktarımından öte marka bilinirliği, müşteri deneyimi, kişisel gelişim ve sosyal etkileşim alanlarına da kaynak oluşturmaktadır. “İçerik Kraldır” diyen Gates, neredeyse 30 yıl sonrasına atıf yaparak geniş fırsat, bilgi ve eğlence sunan içerikler için “bilginin sıfır marjinal maliyetle dünya çapında dağıtılmasıdır” ifadesini kullanmıştır (1996).

Paydaşlar ve hedef kitleye sunulan ürünleri ifade eden dijital içerikler farklı şekillerde ele alınmaktadır. Blog yazıları, e-kitaplar, haber makaleleri ve sosyal medya paylaşımları gibi dijital ortamda yayımlanan yazılı içerikleri barındıran metin tabanlı içerikler, dijital içeriklerin önemli bir parçasıdır (Rowlands ve diğerleri, 2008). Grafik tasarımlar, infografikler, fotoğraflar ise bilgi aktarımında kullanılan görsel içerikler oluşturmaktadır. İlgi çekici özelliği ile karmaşık konuların sadeleşmesine imkân sağlayan ve bilginin aktarımını kolaylaştıran görsel içerikler en çok kullanılan türlerden biridir (Handley ve Chapman, 2019). Görsel, ses ve metni birlikte sunabilen ve en sık kullanılan tür ise video içerikleridir. Eğitim videoları, reklam filmleri, Vloglar ve canlı yayınlar gibi hareketli görüntüler video içeriklerinden bazılarını oluşturmaktadır. Podcastler, sesli kitaplar ve dijital radyo yayınları gibi sesli içerikler, özellikle mobil kullanımın yaygınlaşmasıyla önemli bir konuma gelmiştir. Ramirez’e (2024) göre, özellikle gençlere hitap eden podcastler dil öğrenimi için tercih edilen araçlardır. Oyunlar, anketler, sanal gerçeklik (VR) uygulamaları gibi kullanıcının aktif katılımını gerektiren içerikler ise etkileşimli (zenginleştirilmiş) içerikler olarak kullanılmaktadır.

Kurumların içerik oluşturma ve yönetme stratejileri, paydaşların ve hedef kitlenin beklenti/ihtiyacına göre şekillenmektedir. Kurumun paydaşları ile arasındaki ortak faaliyetler (yorumlar, tartışmalar, metinler, görsel materyaller, vb.) iletişim sürecinde üretilmektedir (Cornelissen, 2020). Nihai hedef, nitelikli içerikler sayesinde paydaşlar ile bağlantı kurmak ve etkileşimi güçlendirmektir. Teknoloji temelli içeriklerde görsellik ve etkileyicilik ön plana çıkarken özgünlük aranan en önemli niteliklerden biridir. Ayrıca hikâye temelli içerikler, duygulara hitap edebilmenin en etkili yolu olduğundan sıklıkla kullanılmaktadır. Dijital içeriklerin; zengin, etkileşimli, yüksek erişimli ve yoğun yayılıma sahip olması kullanıcılar tarafından ilgi çekici ve değerli bulunmaktadır. Bunlar da, içeriğin tercih

edilme olasılığını artırmaktadır. Handley ve Chapman’a (2019) göre, planlı aralıklarla ve seriler halinde yayınlanan içeriklerin hedef kitlenin ilgi alanına kısa sürede girdiği ve başarıya ulaştığı ifade edilmektedir.

1.2.3. Dijital Erişim

Dijital dönüşüm etkilerinin yoğun yaşandığı günümüzde, kurumsal iletişim süreçleri büyük ölçüde dijital araçlar ve platformlar kullanılarak yürütülmektedir. Bu süreçteki önemli kavramlardan biri olan erişim; “erişmek işi ve belli iki yer arasında gidip gelme” anlamlarıyla TDK (2025) sözlüğünde yer almaktadır. Dijital araç ya da platformlara erişim ise, kullanıcıların bu teknolojilere ulaşabilme ve bunları etkin bir şekilde kullanabilme yeteneğidir. Bireylerin dijital dünyada bilgiye ulaşmaları, iletişim kurmaları ve çeşitli hizmetlerden faydalanmaları dijital erişim ile mümkündür. Teknolojik döngülerle bağlantılı olan dijital erişim, dijital becerilerin nasıl ve ne şekilde kullanıldığına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir (Huda, 2023). Dijital platformların erişim olanaklarının geliştirilmesi ve daha fazla erişilebilirlik imkânı sunması kurumsal iletişim stratejisi açısından son derece önemlidir. Dijital platformlar için temel jargonlardan biri olan dijital erişim, teknik altyapı ve kullanıcı yetkinlikleri açısından ele alınmaktadır. Kapsayıcılık ve çeşitlik ilkesi ile tüm paydaşların erişim olanaklarının iyileştirilmesi dijital uçurumun engellenmesini sağlamaktadır.

Dijital erişim, bir durum olmanın ötesinde süreklilik arz eden dinamik ve etkileşimli bir süreçtir. Dijital iletişim araçlarının ve platformlarının hayatımızın vazgeçilmezi haline gelmesiyle aktif ve yoğun katılım ile karakterize edilmektedir. Dijital erişilebilirlik temellerinin ele alındığı çalışmada, dijital içeriklerin erişilebilirlik yönergeleri oluşturulmuş olup erişim; (1) algılanabilir, (2) çalıştırılabilir, (3) anlaşılabilir ve (4) sağlam kavramları ile açıklanmaktadır (Hope, 2022). İçerik ve arayüzlerin, kullanıcıların duysal yeteneklerine bakılmaksızın algılanabiliyor olması gerekmektedir. Görme engelli bireyler için resimlere alternatif metinler eklemek veya işitme engelli kullanıcılar için videolara altyazı eklemek bu ilkenin uygulamalarına örnektir. Kullanıcıların farklı fiziksel veya motor becerilere sahip olduğu düşünülerek tüm işlevlerin klavye ile kullanılabilir olmasını sağlamak ya da zaman sınırlamalarını esnek hale getirmek, çalıştırılabilir ilkesini karşılamaktadır. Sade ve açık bir dil kullanmak, tutarlı bir yapı oluşturmak ve mesajları açıklayıcı bir şekilde sunmak ise, anlaşılabilir ilkesi kapsamında ele alınmaktadır. Dijital içeriklerin ve arayüzlerin, mevcut ve gelecekteki yardımcı teknolojilerle uyumlu olacak şekilde tasarlanması, farklı tarayıcılar ve cihazlara uyumluluk, sağlamlık ilkesini ifade etmektedir. Dijital

erişim, herkesin dijital içeriklere ve hizmetlere eşit şekilde ulaşabilmesini sağlamayı amaçlayan bir yaklaşımdır (Hope, 2022).

Kurumlar için dijital erişim stratejileri geliştirmek, paydaşlar ve hedef kitlenin kuruma ve kurum içeriklerine ulaşabileceği çeşitli dijital yolların sağlanması anlamına gelmektedir (Huda, 2023). Sosyal medya, e-posta, mobil uygulamalar, anlık mesajlaşma uygulamaları gibi araçlar ile kurumsal mesajlar hızla yayılabilmektedir. Dijital platformlara erişim, internet bağlantısı, mobil cihazlar ve yazılımlar gibi unsurlar ile belirlenmekle birlikte bireylerin bilgiye, hizmetlere ve içeriklere teknolojik araçlar aracılığı ile ulaşabilmesini ifade etmektedir.

Dijital kurumsal iletişimde erişim, etkili iletişim için gerekli olan temel faktörlerden biridir. Kurumlar, dijital araç ve platformların erişilebilirliğini sağlamakla yükümlüdür. Bu durum, kurumların yalnızca iletişim süreçlerini güçlendirmekle kalmaz aynı zamanda paydaşlarla güvenli ve verimli bir ilişki kurmalarına olanak tanır. Erişimin sağlanamaması durumunda, dijital stratejilerin etkinliği zayıflar ve kurumlar paydaşları/hedef kitleleriyle aralarındaki bağı kaybedebilir. Bu nedenle, dijital erişimi optimize etmek, kurumsal iletişim stratejilerinin başarısı için kritik önemdedir.

1.2.4. Dijital Etkileşim

Etkileşim ya da interaktivite, dijital iletişim araçlarının gündelik yaşamda aktif ve yoğun kullanımı sebebiyle sıkça telaffuz edilen kelimelerden biri haline gelmiştir. Etkileşimden bahsedebilmenin koşulu; her iki taraf arasında geri bildirimin gerçekleşiyor olmasıdır. Quiring'e (2009) göre etkileşim, katılımcılar arasında bir alışverişin gerçekleşmesi ile meydana gelir ve bu, iletişim sürecinde çift taraflı etkinin bir sonucudur. Etkileşimin katılımcılık ile ilişkili olduğunu ifade eden Johnston ve Taylor (2018) ise, üç aşamalı katılımcılığı öne sürmektedir. Bunlar; (1) halka açık toplantılar, web sitesi ziyaretleri ve sosyal medya etkileşimleri, (2) insanlar, gruplar ve kurumlar arasındaki davranışsal katılım, (3) aktivistler, sivil toplum kuruluşları ve sosyal hareketlerdir. İletişim kavramıyla yakın ilişkili olan etkileşim, kullanıcıların aracılı bir ortamın biçimini ve içeriğini gerçek zamanlı olarak değiştirmeye ne ölçüde katılabildiğidir (Steuer, 1995).

Van Dijk'e (2012) göre interaktifliğin uzam, zaman, davranışsal ve zihinsel boyutları kullanıcı deneyimini şekillendirmekte ve bireylerin dijital ortamlardaki etkileşim gücünü oluşturmaktadır. En temel seviye olan uzam boyutu; iki yönlü veya çok yönlü iletişim kurabilme olanağıdır (Van Dijk, 2012). Bireylerin sosyal medya platformlarında sadece içerik tüketmediği aynı zamanda yorum ve paylaşım yaparak, mesaj göndererek karşılık/tepki verdiği

durumu ifade etmektedir. Van Dijk (2012) için eşzamanlılık derecesini ifade eden zaman boyutu, art arda gelen etki ve tepkilerin kesintiye uğramamasına karşılık gelmektedir. Canlı yayınlar, anlık mesajlaşma uygulamaları ve video konferans araçları zaman boyutunun ortamlarıdır. Davranışsal boyut ise alıcı ve göndericinin istenilen anda rollerini değiştirebilmeleridir (Van Dijk, 2012). Yani, dijital bir platformda kullanıcı olarak soru soran bir birey, farklı bir zamanda sorulara yanıt veren uzman olabilir. Bu boyut ile kullanıcıların rolleri ile birlikte güç dengesini kendi lehlerine değiştirebildikleri ifade edilmektedir. Etkileşimde bulunan herkesin anlam ve bağlamları anlayarak hareket etmesi ya da tepki vermesi de zihinsel boyut olarak açıklanmaktadır. Örneğin, yapay zekâ destekli sohbet robotları (chatbox), kullanıcıların sorularını anlamaya ve en uygun yanıtları vermeye çalışır. Bu aynı zamanda özelleştirilmiş ya da kişiselleştirilmiş iletişim olarak karşımıza çıkmaktadır.

Katılımcı iletişimi ifade eden etkileşim, kurumsal katılımı da kapsamaktadır. Paydaşların beklentilerini dile getirmesi ya da yaşanan bir deneyime ilişkin görüşlerini belirtmesi etkileşimin kurumsal anlamda gerçekleştiğinin göstergesidir. Bu, aynı zamanda kurum ile interaktif ve diyaloga dayalı iletişim biçimlerinin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Ayrıca etkileşimin anlık olması ve cevap verilebilirlik özelliğinin bulunması, kurumlar açısından son derece önemli bir eylemdir. Etkileşimin cevap verilebilirlik ile ilişkili olduğunu ifade eden Avidar'a (2013) göre, etkileşimin sürekliliğini sağlayan cevap verilebilirlik oranıdır.

1.3. Yetkinlik Kavramı ve Kapsamı

Evrensel bağlamda yetkinlik; bilgi, deneyim, tutum ve davranışların bir araya gelmesiyle şekillenmekle birlikte belirli bir hedefe ulaşma kapasitesini ifade etmektedir (Draganidis ve Mentzas, 2006). Teknik, sosyal ve duygusal yeterlilikleri kapsayan yetkinlik, hızla değişen ve küreselleşen günümüz dünyasında aynı hızla revizyona uğramaktadır. Eğitimden iş dünyasına, bireysel başarıdan toplumsal gelişime kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Yetkinlik, bireysel olarak kişilerin belirli görev veya durumu başarıyla gerçekleştirme becerisi iken kurumlar için; çalışanlar ve organizasyonların hedeflerine ulaşmak için sahip olmaları gereken bilgi, beceri, tutum ve davranışları ifade etmektedir.

Yetkinlik kavramlarına ilişkin tanımlar incelendiğinde; değişik koşullar içerisinde kavramsal kaynakların yeteneklere ivme vermesi (Perrenaud, 2000), davranışa yönelik beceriler (Selby vd., 2000), bilgi ve becerinin sorumluluk duygusu ile olumlu diğer davranışlarla birlikte kullanılma yeteneği (Ala-Mutka, 2011), yönetilebilir, birleştirilebilir ve harekete geçirilebilir

kaynaklar (LeBoterf, 1998) ve ölçümlenebilir çalışan yetenekleri (Marrelli, 1998) olarak farklı alanları temsil ederek karşımıza çıktığı görülmektedir (Sarnıç, 2023). Bilgiler, sistemler, uygulamalar, kabiliyetler gibi parçaların kombinasyonundan oluşan yetkinlik kavramına yönelik literatürde bazı tartışma ve karışıklığın bulunduğu kabul edilerek farklı bakış açılarını esas alan tanımlamalar yapılmıştır.

Yetkinlik hareketinin öncüsü kabul edilen McClelland'a (1973) göre yetkinlik yaklaşımının benimsenme sebepleri arasında bireylerin zekâ ve yetenekleri dışında performanslarının izlenmesinin etkili olduğu kabul edilmiştir. Ayrıca yetkinliklerin (1) öğrenilebilir ve geliştirilebilir olması (2) görünür ve erişilebilir olması, (3) anlamlı yaşam sonuçları ile bağlantılı olması ve bu çerçevede yetkinlik anahtar kavramlarının belirlenmesi son derece önemlidir (McClelland, 1973).

Yetkinlik çerçevesinde farklı sınıflandırmalar yapılmakla birlikte Seate ve diğerleri (2016) soft beceri kaynaklı olanları “temel yetkinlikler”, yöntem-süreç-ekipman ile ilgili bilgi ve beceriyi karşılayanları “teknik yetkinlikler” ve son olarak etkin yönetim amacına hizmet eden bilgi ve becerileri “yönetsel yetkinlikler” olarak sınıflandırmaktadır. Yetkinlik edinimini gerekli kılan hususlar ise: (1) Büyüme ve gelişme fırsatının risk taşıması, (2) hapsedilmiş ve yetersiz kullanılmış bireysel yetkinliklerin bulunması, (3) yetkinliklerin geliştirildiği kümülatif öğrenme süreçlerindeki yoksunluk, (4) temel yetkinlik perspektifinin eksikliği, (5) yeni (dijital) temel yetkinliklere yapılan yatırım: “yarının ürün hasadı için atılan tohum”, (6) yetkinliklerin kurum, kuruluş, örgüt bazında değerlendirilmesi ve (7) potansiyel yetkinliklerin fark edilememesidir (Hamel ve Prahalad, 1996).

Hoffmann (1999), yetkinliğe ilişkin; gözlemlenebilir performans, kişinin performans standardı veya kalitesi ve kişinin temel niteliklerini temel alan bir tanımlama yapmıştır. Bu bağlamda yetkinlik; bir yetenek ölçütü (psikologlar), işlevsel analiz yöntemi (yöneticiler), örgütsel stratejilerin uygulanma aracı (İK yöneticileri), iş hazırlığı ve mesleki gelişim gerekliliği (eğitimciler) ve işgücü piyasasının verimlilik aracı (işçi-işveren, siyasi partiler) olarak değerlendirilmiştir (Hoffmann, 1999). OECD (2019) “Eğitim 2030” raporunda, bilgi ve beceriden çok daha fazlası olarak ifade edilen yetkinlik kavramının sözlük anlamları Tablo 5'te yer almaktadır:

Tablo 5: Yetkinlik Kavramı Sözlük Anlamları

Yetkin olma durumu, olgunluk, kemal, mükemmeliyet	TDK Sözlüğü
Bir şeyi başarılı ve etkin bir şekilde yapabilme yeteneği	Oxford Dictionaries
Uygun, münasip, gerekli ya da yeterli kabiliyete ya da niteliklere sahip olmak	Merriam-Webster
Bir şeyi iyi yapabilme yeteneği, bir işi yapmak için gerekli olan önemli beceri	Cambridge Dictionary

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yetkinlik, yeterlilik, yetenek, olgunluk ve beceri kavramları birbirinin yerine kullanıldığı gibi teorik olarak birbirinden ayrılmaktadır. AB'nin 2008'de yayınlanıp 2017'de revize edilen “Yaşam Boyu Öğrenme için Avrupa Yeterlilikler Çerçevesi” raporunda bilgi, beceri ve yetkinlik kavramının ayrımı net yapılmıştır (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2024).

Bu kapsamda bilgi; “bir çalışma veya öğrenme alanıyla ilgili olan gerçekler, ilkeler, teoriler ve uygulamalar bütünüdür”. Beceri; “bilgiyi uygulama ve görevleri tamamlamak, sorunları çözmek için know-how’ı kullanma yeteneği” anlamına gelir. Yetkinlik ise; “iş veya çalışma ortamlarında, mesleki ve kişisel gelişimde bilgi, beceri ve kişisel, sosyal veya metodolojik yetenekleri kullanma konusunda özerklik ve sorumluluk” olarak ifade edilmektedir (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2024).

1.3.1. Bireysel Alanda Yetkinlik

Yetkinlik kavramı bireysel anlamda performans ile net bir şekilde örtüşmektedir. Bireyin yetenekleri ile doğan, bilgi ve becerisi ile donatılan kişisel özelliklerin tümüdür. Kavramsal anlamda bilgi, beceri ve kişilik gibi farklı boyutların etkileşimi sonucu ortaya çıkan ve bireyin iş performansını doğrudan etkileyen bir yapıdır. Budak’a (2008) göre; bilgi, beceri, kişilik, gözlemlenebilir davranış ve performans kriterlerinden oluşan yetkinlik, farklı disiplinlerde benzer değerler ile karşılık bulmaktadır.

Yetkinlik; motivasyon, beceri, öz saygı ve sosyal rol gibi bireysel özellikler ile üstün performansı mümkün kılan bireysel yetkinliklerin temel yapı taşlarıdır (Boyatzıs, 1982).

Steward ve Brown’a (2009) göre yetkinlikler “çalışanların yaptığı işlerde başarılı olması için gerekli olan yetenek ve özelliklerin toplamıdır”. Yetkinliği “bireysel performans bileşeni” olarak kabul eden McClelland’a (1973) göre,

iş hayatında sergilenen davranışsal ve psikolojik özelliklerin tümü bireyin performansını şekillendirmektedir.

“Aktif olmak, sosyal çevre edinebilmek, üretmek gibi davranışların yanı sıra işini gerekleriyle yapmak, problemleri ortadan kaldırmak, ham bilgiyi yönetebilmek, iş ortaklıkları yapmak ve dijital platformları kullanırken ihtiyaç olan tüm bilgiyi, beceriyi, yetenekleri, stratejileri yönlendirebilme kabiliyetine sahip olmaktır” (Ferrari, 2012).

Farklı disiplinlerde ele alınan bireysel yetkinlikler çerçevesinde McClelland’ın (1973) yetkinlik modeli; bilgi ve beceriden ziyade bireyin iş ortamlarında sergilediği davranışların performanslarını belirlediğini, Boyatzis’in (1982) yetkinlik modeli; bireysel yetkinlikleri temel yapı taşı olarak kabul ederek liderlik gelişimine önem verdiğini, Spencer ve Spencer’in (1993) yetkinlik modeli ise; motivasyon, kişilik özellikleri, kendini ifade etme biçimi, bilgi ve beceriler temelinde şekillendiğini göstermektedir.

Bireyin doğuştan gelen yeteneklerinin yaşamı boyunca elde ettiği deneyimler ile şekillendiği bireysel yetkinlik; bilgi, beceri, motivasyon ve öz-farkındalık temelinde gelişmektedir. Özellikle iş dünyasında çalışanların görevlerini yerine getirme performanslarını değerlendirmede kritik bir faktördür. Dijitalleşen dünya, değişen iş ortamları ve gelişmesi beklenen yetkinliklerin gün geçtikçe farklılaştığı kabul edilmektedir. Dünya Ekonomik Forumu “İşlerin Geleceği Raporu”nda (2025) dijitalleşmeyle birlikte; analitik düşünme ve yenilikçilik, karmaşık problem çözme yeteneği, dijital okuryazarlık ve teknoloji kullanımı, esneklik ve dirençlik, duygusal zekâ ve liderlik becerileri gibi yetkinliklerin bireysel yetkinliklere dahil edilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bireylerin bu yetkinliklere sahip olması kurumsal yetkinliklerin verimliliği açısından da son derece önemlidir.

1.3.2. Kurumsal Alanda Yetkinlik

Kurumsal yetkinlik, kurumların soyut ve somut kaynakları arasında kurgulanmış ve işletilmiş ilişkinin niteliğini ifade etmektedir. Kurumların başarı seviyelerine önemli ölçüde etki eden kurumsal yetkinlik; ürün kalitesi, teknolojik yenilik ve sektör liderliklerini temel almaktadır (Feldman ve Vasquez-Parraga, 2013). Kurumların hangi sektörde hizmet verdiği, hangi işi sürdürdüğü, rakip ve hedef kitlelerinin kimler olduğu ve kurumsal ihtiyaçlarının neler olduğu temel yetkinlikler için ele alınması gereken belirleyicilerdir.

Kurumdaki temel yetkinliklerin belirlenmesi yönetim sürecinin bir parçası olmakla birlikte kurumun ruhunu yansıtan bir olgudur. Yetkinliklerin netliği ve buna ilişkin fikir birliği ise kurumun temel yetkinliklerini yönetme

kapasitesinin en önemli göstergesidir (Hamel ve Prahalad, 1996). Bir kurumun ürün/hizmet kalitesini artırma noktasındaki uzmanlığını (Luo ve Bhattacharya, 2006) ifade eden kurumsal yetkinlik, kurumun hedef kitle odaklılığı, yenilikçiliği, Ar-Ge ve çalışanların uzmanlığı ile tanımlanmaktadır (Kim, 2013). Kurum çalışanlarının bilgi ve becerisi ile kurum kaynaklarından elde edilecek faydanın tümüne işaret eden McClelland'ın (1973) ifadesiyle, kurumsal yetkinlikler çalışan sorumluluğundaki çıktılar ve çalışanlar arası iletişim yeteneği/ liderlik gibi sosyal durumlar ile ilişkilidir.

Kurumdaki temel yetkinliklerin benimsenmesi ve yönetilebilmesi adına yöneticilerin yetkinlik yönetimi görevlerini üstlenmesi beklenmektedir. Bunlar; (1) mevcut temel yetkinliklerin belirlenmesi, (2) bir temel yetkinlik edinimi oluşturulması gündemi, (3) temel yetkinliklerin oluşturulması, (4) temel yetkinliklerin yayılması, (5) temel yetkinlik liderliğinin korunması ve savunulmasıdır (Hamel ve Prahalad, 1996). Küresel başarı ve sektörel liderlik adına kurum hakkında bir çerçeve belirleyen kurumsal yetkinlik (Kim ve diğerleri, 2014), kurumu farklı ve üstün kılan temel yetkinliklerin (kaynak ve kabiliyetler) belirlenmesi, geliştirilmesi ve kurumsal bütünlük sağlaması açısından son derece kıymetlidir.

Bireysel beceriler ile sınırlı olmayan kurumsal yetkinlikler, stratejik hedeflere uyum ve organizasyonel verimlilik için iş birliğini esas alır. Kurumlar için sürdürülebilir başarı ve rekabet avantajı açısından da hayati öneme sahiptir. Strateji, yönelimi bakımından kurumsal ve artımsal (maddesel) olmaktan çok daha fazla; karlı, derin ve etkili değişimler için temel oluşturmaktadır (Hamel ve Prahalad, 1996). Teknoloji ve demografinin değişimi ile şekillenen yetkinlikler, kurumsal bütünlüğün vazgeçilemez bir parçasını oluşturmaktadır. Etkili bir yetkinlik modeli, çalışanların gelişimini desteklerken, aynı zamanda organizasyonun vizyonu ve misyonu ile örtüşen bir performans kültürü oluşturulmasına katkıda bulunur. Derin değişimlerin yaşandığı günümüzde insan kaynağı, teknoloji, yenilik ve operasyonel mükemmeliyet temelinde kurumsal yetkinliklerin geliştirilmesi beklenmektedir. Dünya Ekonomik Forumu "İşlerin Geleceği Raporu"nda (2025), kurumların veri odaklı karar alma yetkinlikleri ile yeşil teknolojiler ve sürdürülebilir yetkinlikleri temel alarak değişime uyum sağlama, yeniliği teşvik etme ve dijital yetkinlikleri güçlendirme politikasının benimsenmesi ele alınmaktadır.

Kurumsal yetkinliklerin yeniden tanımlandığı günümüzde hem bireysel hem de kurumsal düzeyde dijital yetkinliklerin artırılması reddedilemez bir gerçektir. Bu doğrultuda, kurumların teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek çalışanlarının dijital yetkinliklerini geliştiren eğitim ve adaptasyon

süreçlerini sistematik hale getirmeleri, kurumların süreç içerisinde dinamik kalmalarına zemin hazırlayacaktır.

1.3.3. Dijital Alanda Yetkinlik

Bilgi ve teknoloji çağının gereği olarak hızlı gelişimin oluşturduğu koşullar hayatlarımızı şekillendirmektedir. Bu bağlamda, bireysel ve kurumsal eksende dijital yetkinlik kavramını tartışmak gereklilik halini almıştır. İnternet, sanal gerçeklik ve şimdilerde yapay zekâ nesline uyum sağlamanın önemi ile dijital yetkinlik giderek belirginleşmektedir. Bilgi ve becerilerin bireysel tutumlarla desteklenen uygulama şekli olan dijital yetkinlik, bilgi-iletişim teknolojileri ile bilgiyi yönetme, problemi çözme, iletişim kurabilme ve iş birliği yapma gibi becerileri içermektedir (Ferrari, 2012). Araç ve medya kullanımına yönelik araçsal bilgi ve beceriler; iletişim, iş birliği, anlamlı katılıma yönelik ileri düzey bilgi ve beceriler; eleştirel, yaratıcı ve sorumluluğa yönelik stratejik beceriler olarak ele alınmaktadır (Ala-Mutka, 2011). Avrupa Parlamentosu ve Konseyinin (2006) yılında (Tavsiye Kararı) “Hayat Boyu Öğrenme İçin Avrupa Yeterlilikler Çerçevesi” çalışmasında önerilen ve Avrupa 2020 Stratejisi’nde kabul gören sekiz temel yetkinlikten biri: dijital yetkinliktir. Tavsiye kararındaki dijital yetkinlik tanımı; “bilgi toplumu teknolojisinin iş, boş zaman ve iletişim için güvenli ve eleştirel kullanımını içerir” olarak karışımıza çıkmaktadır.

Aynı zamanda 2015 yılında hazırlanan “Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi”nin (TYÇ) anahtar yetkinliklerinden olan dijital yetkinlik;

“İş, günlük yaşam ve iletişim için bilgi toplumu teknolojilerinin güvenli ve eleştirel şekilde kullanılmasını kapsamaktadır. Söz konusu yetkinlik, bilgi iletişim teknolojisi içinde bilgiye erişim ve bilginin değerlendirilmesi, saklanması, üretimi, sunulması ve alışverişi için bilgisayarların kullanılması ayrıca internet aracılığıyla ortak ağlara katılım sağlanması ve iletişim kurulması gibi temel beceriler yoluyla desteklenmektedir” ifadesini karşılamaktadır (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2015).

Bireylerin bilgiye erişimi ve bu bilgiyi anlamlı kullanabilmesi özellikle bilgi alışverişinin yoğun yaşandığı bu çağda kritik öneme sahiptir. Birey özelinde dijital iletişim bakımından yetkin olmak; bireylerin çeşitli araç ve platformları etkin kullanabilmesini, maruz kaldıkları içerikleri doğru değerlendirebilmesini ve başkalarıyla paylaşabilme becerisini ifade etmektedir (Garini, 2023). Dijital yetkinlik, teknik yetenekler ile sınırı olmayan psikolojik ve sosyolojik anlamda desteklenmesi beklenen üst düzey bilişsel becerilere karşılık gelmektedir. Bu disiplinlerin sağladığı farkındalık ile daha

donanımlı, bilinçli, aktif ve etkili bir dijital iletişimden bahsetmek mümkün olabilir.

Kurum özelinde dijital iletişim bakımından yetkin olmak ise; kurumların dijital iletişim stratejileri ile doğrudan ilişkilidir. Kurumun, hedef kitlesi ile çok kanallı-etkileşimli iletişimi sayesinde marka bilinirliği, müşteri memnuniyeti ve rekabet avantajı yönlerinden avantajlı konuma gelmesidir. Dijital dünyadaki hızlı değişime uyum sağlayabilmek, müşteri beklentilerini karşılayabilmek ve sürdürülebilir bir büyüme elde edebilmek için dönüşümü benimsemek şarttır (Ferrari, 2012).

Murawski ve Bick'in (2017) araştırmasında yer alan farklı kaynaklardan derlenen dijital yetkinlik ölçütleri arasında; bilgi analizi, iletişim, içerik oluşturma, güvenlik, problem çözme, dijital haklar, dijital duygusal zekâ, dijital takım çalışması, büyük veri kullanımı, öz değişime yatkınlık, yapay zekadan yararlanma ve sanal liderlik bulunmaktadır. Ferrari'nin (2012) araştırmasında dijital yetkinliğin bileşenleri ise; bilgi yönetimi, iş birliği, iletişim ve paylaşma, içerik ve bilgi oluşturma, etik ve sorumluluk, değerlendirme ve sorun çözme, teknik operasyonlar yer almaktadır.

Dijital yetkinlik kavramını 15 farklı çerçevede inceleyen Ferrari ve diğerlerine (2012) göre tanımlanan yapı; öğrenme alanları, araçlar, yetkinlik alanları ve amaçlar üzerine şekillenmektedir.

Ve bu minvalde, “görevleri yerine getirmek, sorunları çözmek, iletişim kurmak, bilgiyi yönetmek, etik ve sorumlu bir şekilde davranmak, iş birliği yapmak, iş, eğlence, katılım, öğrenme, sosyalleşme, güçlendirme ve tüketicilik için içerik ve bilgi oluşturmak ve paylaşmak için BİT ve dijital medyayı kullanırken gerekli olan bilgi, beceri, tutum, yetenek, strateji ve farkındalık kümesidir” tanımını ortaya atmışlardır (Ferrari ve diğerleri, 2012).

AB Resmî Gazetesi (2018) konsey kararında; dijital yeterliliğin öğrenme, çalışma ve topluma katılıma odaklandığı ve bu bağlamda ortak noktaları barındıran bazı çerçevelerin tasarlandığı görülmüştür. Ancak gerçek dünyaya uygun, uygulanabilir ve teoriye tutarlı ölçüm araçlarının geliştirilmesi konusunda Koehler ve diğerleri (2012) ile Laanpere (2019)'ın hem fikir olduğu görülmüştür (Mattar ve diğerleri, 2022). Dijital yetkinlik çerçevelerine ilişkin yapılan temel çalışmalar Tablo 6'da yer almaktadır:

Tablo 6: Dijital Yetkinlik Çerçeveleri

ISTE Standartları	Uluslararası Eğitimde Teknoloji Derneği
TPAB	Teknolojik Pedagojik Alan Bilgisi
UNESCO	Öğretmenler için Bilgi ve İletişim Teknolojileri Yetkinlik Çerçevesi
DigComp 1.0	Avrupa’da Dijital Yeterliliği Geliştirmek ve Anlamak için Bir Çerçeve
DigCompOrg	Dijital Olarak Yetkin Eğitim Örgütleri için Avrupa Çerçevesi
DigComp 2.0	Vatandaşlar için Dijital Yeterlilik Çerçevesi
DigComp 2.1	Vatandaşlar için Dijital Yeterlilik Çerçevesi
DigCompEdu	Eğitimcilerin Dijital Yeterliliği için Avrupa Çerçevesi

Kaynak: (Mattar ve diğerleri, 2022).

AB Konseyi’nin (2018) dijital yetkinlik tanımında; “dijitalin gerektirdiği temel beceriler olan yazılım ve cihazlarla etkin bir şekilde etkileşim kurma; bilgi ve dijital içeriği yönetme, değerlendirme, oluşturma ve paylaşma, başkalarıyla iş birliği yapmak için dijital teknolojileri kullanma” ifadeleri yer almaktadır. Bununla birlikte, dijital araçların kullanımına yönelik yansıtıcı, eleştirel ve etik bir yaklaşım sergilenmesi gerektiği belirtilmektedir (Mattar ve diğerleri, 2022).

Köklü bir dönüşüm sürecini yansıtan dijitalleşme tasarımı; birey, süreç ve teknoloji odağında gerçekleşmektedir (Bozkurt ve diğerleri, 2021). Devamlı ve dinamik olması (Teichert, 2019) sebebiyle dijital topluma katılım, esas ve gereklidir. Dijital yetkinlik, dijital dünyanın sunduğu fırsatları değerlendirebilmek ve ortaya çıkan zorluklarla başa çıkabilmek için gerekli olan, dijital araçlara hâkim olma ve bunları etkin bir şekilde kullanabilme yeteneğidir (Bayrakçı, 2020).

Kurumsal anlamda dijital yetkinlik, “belli bir kurumsal bağlamda örgütsel uygulamalara katılırken işle ilgili sorunları araştırmak ve çözmek, iş birliğine dayalı bir bilgi bütünü geliştirmek amacıyla dijital bilgileri analiz etmek, seçmek ve eleştirel olarak değerlendirmek için yeni veya mevcut bilgi teknolojisini benimseme, kullanma becerisinden oluşur” (Vieru, 2015).

Bu bağlamda Vieru (2015); teknoloji, bilişsel ve örgütsel kültürün entegre olmasını temel alan dijital yetkinlik modeli geliştirmiştir. Bu model, kurumların benimseyebileceği yalın ve uygulanabilir bir model olma özelliği taşımaktadır.



Şekil 8: Dijital Yetkinlik Modeli

Kaynak: Vieru'dan (2015) uyarlanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 8'de yer alan model ile dijital dönüşüm süreçlerinde bilgi teknolojilerinin etkin entegrasyonunu sağlamak adına kurumların teknoloji, bilişsel süreçler ve örgütsel kültür boyutlarını birlikte ele alması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu boyutlar arasında güçlü denge kurulmadığı takdirde, dijital anlamda yetkinliğin başarısız olma ihtimali gündeme gelebilir. Dolayısıyla kurumlar teknolojiyi sadece bir araç olarak görmeyip diğer unsurlar ile bütünleştirerek yönetmelidir. Dijital yetkinliğe yönelik organizasyonlar genelinde yapılan araştırmaların işgücüne, rollere, alanlara özel yapılmasının gereğinden bahseden Murawski ve Bick (2017), dijital yetkinliklere yönelik akademisyenlere ve üniversite müfredat tasarımına yönelik ihtiyaç olduğu noktasında açık çağrı yapmıştır. Dijitalleşmenin bir sonucu olarak yaşanan dönüşümün gerektirdiklerine yanıt verebilmek için bireysel ve kurumsal anlamda yetkinliklerin içeriğine odaklanarak ihtiyaç temelli çalışmaların yapılması ve gerekli önlemlerin alınması beklenmektedir.

1.3.4. Dijital Kurumsal İletişim Alanında Yetkinlik

Dijitalleşme, her ölçekte ve her sektörde kurumları dönüşüme sürüklemektedir. Bu dönüşüm teknolojiyi benimsemenin ötesine geçmeyi gerekli kılmakla birlikte, kurumlar adına fırsat ve zorlukları beraberinde getirmektedir. Kurumlarda değişim ve dönüşümü başarılı yönetebilmenin sırrı ise, iletişimdir. Temelinde bilgi iletişim teknolojilerini etkili ve

güvenli kullanabilme kabiliyetini temsil eden dijital iletişim yetkinliği; bilgi teknolojilerinin yenilikçi uygulamalarını araştırmak, gerekli yetenekleri kazanmak, internet tabanlı hizmetleri kullanabilmek ve etik ilkelerin farkına varabilmeyi gerektirmektedir. Dijital altyapı, dijital entegrasyon ve dijital yönetim olmak üzere üç merkezi faktörü içeren (Yu ve Moon, 2021) dijital yetkinlik, kurumsal performans ile doğrudan ve pozitif yönde ilişkidir. İletişim bağlamında kurumsal ve dijital tasarım entegrasyonunu ifade eden dijital kurumsal iletişim ise, kurumlarda dijital teknolojinin kullanılması ve benimsenmesi ile başlayıp kurumsal değişimi destekleyen bir süreçtir. Kullanılan dijital teknolojiler arasında dijital eserler, dijital altyapılar ve sosyal ağlar, mobil iletişim, veri analitiği, bulut bilişim ve IoT (Nesnelerin İnterneti) platformları, dijital teknolojiyi barındıran dijital platformlar yer almaktadır (Vial, 2021).

Dijital kurumsal iletişim yetkinliği, bir kurumun dijital ortamda etkili, stratejik ve sürdürülebilir iletişim kurma kapasitesini ifade etmektedir. Bu bağlamda yetkin bir kurum; dijital araçları etkin kullanabilir, iletişim stratejilerini dinamik tutabilir, paydaşlara ve hedef kitleye göre özelleştirilmiş ya da kişiselleştirilmiş iletişim sunabilir, kriz iletişimini hızlı ve etkin bir şekilde gerçekleştirerek kurumsal itibarı koruyabilir ve güvenlik önlemleri ile kurumun, paydaşların ve hedef kitlenin veri güvenliğini sağlayabilir.

Bununla birlikte, dijital teknolojilerin kullanılmasına paydaşlarla ilişki kurma perspektifinden bakıldığında; bilgiye hızlı, eşit ve kolay erişim sağlanması, zaman-mekân kısıtı olmaması ve paydaşların iletişim sürecinde aktif konumda bulunması, dijital kurumsal iletişim yetkinliğinin temel unsurları arasındadır. Araştırma özelinde bir örnek vermek gerekirse; üniversiteler, web siteleri ve mobil uygulamalar aracılığıyla öğrenci, akademisyen ve idari personel gibi iç paydaşlarına duyurularını anlık olarak iletebilmekte, akademik takvimler, ders programları ve sınav sonuçları gibi kritik bilgilere kolay erişim imkânı sunmaktadır. Ayrıca sosyal medya platformları kullanılarak iç ve dış paydaşlar ile bağlantılar güçlendirilirken, zaman-mekân bağımsız iletişim imkânı sunan video konferans araçları (Zoom, Google Meet, vd.) ile küresel ölçekte iş birlikleri ve etkinliklerle geniş kitlelere erişim sağlanmaktadır. Paydaşlar ile diyalog kurmak, güvene dayalı kalıcı ilişkileri hedeflemek, kurumun faaliyetlerine ve karar alma süreçlerine paydaşları dahil etmek, dijital kurumsal iletişim yaklaşımının gereklerindendir (Goodman, 2000).



Şekil 9: Dijital Kurumsal İletişim Yetkinliğinin Kavramsal Çerçevesi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Dijital kurumsal iletişim yetkinliği kavramı, Şekil 9’da sunulduğu üzere; dijital iletişim, kurumsal iletişim, yetkinlik ve yeniliğin etkileşimi ile bütüncül bir yapı içerisinde ve kurumsal iletişim stratejisinin ayrılmaz bileşenlerini oluşturmaktadır. Bu kavramların eşgüdümlü bir şekilde işlemesi, kurumların dijital çağda etkili ve sürdürülebilir iletişim stratejileri geliştirmesinde kritik rol oynamaktadır. Kurumsal dijital dönüşüm yolculuğu, yenilik ve adaptasyon tarafından yönlendirilen kalıcı bir destandır (Omol, 2024).

1.4. Yenilik Kavramı ve Kapsamı

Günümüz dünyasında birey ve kurumların rekabet avantajı sağlamak için başvurdukları en önemli stratejik araçlardan biri olan yenilik, Latince; “innovate, innovare, innovatus” kelimeleri ile karşılık bulmaktadır. Teknolojik devrimlerin başlaması ve bunun sonucunda yeni sanayi ve iş sektörlerini oluşturan temel yeniliklerin varlığını dikkat çekmiştir (Maxwell, 2009). Yeniliği ilk tanımlayanlardan Schumpeter (1934); “mevcut kaynakların yeni kombinasyonlarının oluşturulması” olarak değerlendirmektedir.

Oslo Kılavuzunda (2005) yer alan tanıma göre yenilik; “işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir”.

Rogers’a (1983) göre, birey ya da kurum tarafından yeni olarak algılanan fikir, uygulama ya da nesne olan yenilik kavramının sözlük anlamları ise Tablo 7’de yer almaktadır:

Tablo 7: Yenilik Kavramı Sözlük Anlamları

Yeni olma durumu, yeni olan bir şeyin özelliği	TDK Sözlüğü
Ortaya atılan veya keşfedilen yeni bir fikir, bir şey yapmanın yolu	Oxford Dictionaries
Yeni bir fikir, yöntem veya araç	Merriam-Webster
Yeni bir fikir, tasarım, ürün veya yöntem	Cambridge Dictionary

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Basitçe mevcut durumun değişmesi, gelişmesi ya da tamamen yeniden meydana gelmesi olarak tanımlanan yenilik kavramı, yetkinlik kavramı gibi bireysel ve kurumsal açıdan farklı ele alınmalıdır. Bireyin düşünce, davranış ve alışkanlıklarında meydana gelen değişiklikler bireysel yenilikleri kapsamaktadır. Farklı bakış açıları ile alışılmışın dışında düşünebilme, keşfetmeye ilgi duyma ve değişken koşullara uyum sağlayabilme yönlerinin açığa çıktığı durumdur. Merak, yaratıcılık, öğrenme, değişime açıklık ve risk alma potansiyeli bulunan bireylerde yeniliği karşılama heyecanı oldukça yüksektir. Taylı'ya (2020) göre bireyin özel gelişimini ifade eden yenilik; ilerleme, teknolojik ve sosyal değişim noktasında toplumun geneline etki etmektedir.

Kurumun ürün, süreç ya da hizmetlerinde meydana gelen değişim ise, kurumsal açıdan yenilik kavramını desteklemektedir. Ürün yelpazesini genişletmek, yeni pazarlara odaklanıp lojistik ağlarını iyileştirmek, iş yapış süreçlerinde iyileştirmelere odaklanmak ve yeni teknolojileri kullanarak ürün-hizmet geliştirmek, bu çerçevede değerlendirilmektedir. Yeniliği; “kalkınmanın itici gücü” olarak tanımlayan Schumpeter (1934) görüşüne paralel olarak Drucker (2002) “ürün veya hizmetlerin üretim, uygulama ve kabul edilme süreçlerinin tamamı” olarak değerlendirmektedir. Ekonomik ve sosyal değerler üretme hedefiyle yaratıcılık, irade, girişimcilik ve mücadele azmi kavramlarının toplamı ile oluşan yenilik türleri Tablo 8’de yer almaktadır (Günay ve Çalık, 2019):

Tablo 8: Yenilik Türleri

Mevcut ürün ve hizmetlere yeni özellikler eklenmesi	Artan Yenilik
Teknoloji kaynaklı yenilikler	Yıkıcı Yenilik
Tasarım yenilikleri	Mimari Yenilik
Hem teknoloji hem market değişimi kaynaklı yenilikler	Radikal Yenilik

Kaynak: Günay ve Çalık’tan (2019) uyarlanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

“Yenilik nedir, ne işe yarar ve nasıl çalışır? Yeniliğin sonuçları, yani avantaj ve dezavantajları neler olabilir?” soruları ile şekillenen yenilik; birey ya da kurum için yeni olarak karşılanan fikir, uygulama ya da nesne olabileceği gibi Rogers’a (2003) göre teknoloji kelimesi ile eş anlamlıdır. Teknoloji ise, istenen bir sonuca ulaşmada yer alan neden-sonuç ilişkilerindeki belirsizliği azaltan araçsal eylem için oluşturulan bir tasarımıdır. Teknolojiyi maddi veya fiziksel bir nesne olarak somutlaştıran araçtan oluşan donanım yönü ve araç için bilgi tabanından oluşan yazılım yönüne sahip olan belirsizliği azaltma aracıdır (Rogers, 2003).

Trott’a (2008) göre yenilik, yaratıcı bireylerin ve kurumların, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri kullanarak toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yeni ürünler, hizmetler veya süreçler geliştirme durumudur. Barnett (1953) ise yeniliği, “mevcut biçimlerden niteliksel olarak farklı olduğu için yeni olan herhangi bir düşünce, davranış veya şey” olarak tanımlamıştır. Yenilik toplumsal değişime yol açacağı gibi toplumsal değişimin oluşturduğu ihtiyaç ve isteklere yanıt olarak geliştirilebilir (Zaltman ve diğerleri, 1973).

1.4.1. Yeniliklerin Yayılması Teorisi

“Yenilik, iletişim kanalları, zaman ve sosyal sistem” unsurları etrafında şekillenen yayılım, sosyal sistem içinde meydana gelen sosyal bir değişimdir (Rogers, 1983). Yeni fikirlerin oluşması, yayılması, benimsenmesi ya da reddedilmesi sosyal değişim olgusunun kendisidir. Yeniliklerin hızla benimseneceği fikrinin bir yanılgıdan ibaret olduğunu savunan Rogers (2003) için yenilik; bilgi, ikna ve benimsemeyi barındırmaktadır. Drucker’a (2002) göre, yenilik yapmaktan ziyade bilme işidir ve yönetilebilir bir iştir.

Yeniliklerin yayılması teorisinin kökleri antropoloji ve sosyolojiye dayanmaktadır. Yeni bir fikir ya da uygulamanın bireysel/toplumsal benimsenme düzeyleri ve yayılımını açıklamayı hedeflemektedir. 1903 yılında Tarde’nin “Yayılma Kanunları” eseriyle yeniliklerin yayılması çalışmaları başlasa da 1960’lı yıllarda çeşitli konularda ve ayrıntılı bir şekilde yeniliklerin yayılımını inceleyen sosyolog Rogers (1983), bu teorisinin öncüsüdür. Soyut fikirlerin ve kavramların, teknik bilgilerin ve fiili uygulamaların bir sosyal sistem içinde yayılmasını ifade eden yeniliklerin yayılması; tipik olarak iletişim ve etki yoluyla bir kaynaktan benimseyene doğru akışı veya hareketi ifade etmektedir (Rogers, 2003).

Rogers’ın (2003) tanımına göre yayılma: “Belli kanallar aracılığıyla ve zaman içinde bir sosyal sistemin üyeleri arasında iletilmesidir”. Mesajların yayılmasını sağlayarak özel bir iletişim türü haline gelen yayılım, eylem ve olayların iletişim bağlamında doğru bir şekilde yayılmasını sağlamaktadır.

Rogers'a (2003) göre iletişim; tek yönlü bir mesaj iletimi değil, karşılıklı bilgi alışverişine dayanan iki yönlü bir süreçtir. Değişim temsilcisi ile müşteri arasındaki etkileşim, yeniliğin sorun çözme aracı olarak tartışıldığı ve mevcut bilgilerin aktarıldığı iletişim süreciyle başlar. Aynı zamanda yayılma, yeni bir fikir hakkında bilgi yayarak belirsizliği azaltmayı amaçlayan bir iletişim sürecidir. Yenilikler, belirsizlik içerdikleri için bireylerin öngörü ve yapıya ihtiyaç duymasına neden olmaktadır (Rogers ve Kinciad, 1981). Özellikle teknolojik yenilikler belirsizlik içeren ve bilgi gerektiren özel alan olarak değerlendirilmektedir.

Yeni fikirlerin ortaya çıkması, yayılması, benimsenmesi ya da reddedilmesiyle oluşan sosyal yapıdaki değişim; toplumsal yapıda meydana gelen değişiminin kendisidir. Bu değişim, her zaman olumlu yönde karşılanmamakla birlikte yeniliğin türüne ve yayılım derecesine göre şekillenmektedir (Rogers, 2003). Teknoloji bağlamında örnek verilecek olursa; online eğitim platformları eğitimin erişilebilir olmasını sağlamıştır ve bu bir yeniliktir. Fakat bu platformların kullanılması ve benimsenmesinde bireylerin eşit imkanlara sahip olmaması, kurum altyapılarının benzer olmaması gibi sebeplerle dijital uçurum yaşanmakta ve bu da toplumsal bir soruna yol açmaktadır. Benzer şekilde akıllı telefonların hızla benimsenmesi ve sosyal medya platformlarının hızla iletişim dinamikleri arasına girmesi, toplumsal iletişim alışkanlıklarının şekillenmesine sebep olmaktadır. Bu örnekler internetin yoğun kullanılması, e-ticaretin yaygınlaşması ve yenilebilir enerji teknolojilerinin yayılımı konularıyla da çeşitlendirilebilir.

Yeniliğin algılanan özellikleri ve benimsenme hızını etkileyen faktörler Tablo 9'da yer almaktadır:

Tablo 9: Yeniliklerin Algılanan Özellikleri

Bir yeniliğin yerine geçtiği yeniliğe kıyasla avantajlı olma durumudur. Birey ya da kurum tarafından algılanan göreceli avantaj büyüklük derecesi benimsenme hızı ile doğru orantılıdır.	Göreceli Avantaj
Bir yeniliğin sosyal sistemin değer ve normlarıyla örtüşme derecesi benimsenme hızı ile doğru orantılıdır.	Uyumluluk
Bir yeniliğin anlaşılma ve kullanılma zorluğunun benimsenme hızını etkilemesidir.	Karmaşıklık
Bir yeniliğin sınırlı ölçekte test edilerek belirsizliğin azaltılması ve böylece daha hızlı benimsenmesini sağlamasıdır.	Denenebilirlik
Bir yeniliğin sonuçlarının başkaları tarafından görülmesiyle benimsenme olasılığının artmasıdır.	Gözlemlenebilirlik

Kaynak: (Rogers, 2003).

Yeniliğin yayılabilmesi için önce yeniliğin var olması ve iletişim sürecinin başlaması gerekmektedir. Yeni bir fikrin birey tarafından bir ya da birkaç diğerine (kişi/kurum) bilgi akışını ifade etmektedir. Yayılımın en hızlı ve etkili yolu ise, kitle iletişim araçlarını kullanmaktır (Rogers, 2003). Brown'a (1969) göre yeniliğin benimsenmesi, bireylerarası temas alanı (sosyal alan) durumuna bağlıdır. Günümüzde ise bu yayılım; sosyal medya platformları, çevrim içi topluluklar ve mesajlaşma uygulamaları gibi yeni nesil iletişim araçları ile çok daha hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir (Van Dijk, 2012). İnternet ve teknoloji sayesinde bir ağ toplumunda yaşam süren bireyler, bireylerarası ağları kullanarak yayılımı şekillendirmektedir.

Van Dijk'e (2012) göre ağ toplumu; "sosyal ve medya ağlarından oluşan bir altyapının toplumun her seviyesindeki -bireysel, grupsal/örgütsel ve sosyal- örgütlenme tarzını belirlediği modern bir toplum türü olarak tanımlanmaktadır". Bu bağlamda, Castells de ağ toplumunu, "bilginin üretim, işleme ve iletim süreçlerinin belirleyici olduğu ve bireylerin, kurumların ve devletlerin dijital teknolojiler aracılığıyla birbirine bağlandığı bir toplumsal yapı olarak tanımlamaktadır".

Bu yapı, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte, bireylerin sosyalleşme, haber alma ve etkileşim kurma biçimlerini köklü bir şekilde değiştirmiştir. Özellikle sosyal medya platformları ve çevrim içi topluluklar, bireylerin düşüncelerini yayma ve bilgiye erişme süreçlerini hızlandırarak toplumsal dönüşümü gerçekleştirmektedir.

Yayılım sürecinin temel değişkenlerinden biri de zamandır. Yenilik hakkında ilk edinilen bilgidan benimseme ya da reddetme aşamasına kadar geçen süreyi ifade etmektedir. Aynı zamanda karar süreci olarak karşılık bulan zaman kavramı; (1) bilgi, (2) ikna, (3) karar, (4) uygulama ve (5) onay adımlarından oluşmaktadır (Rogers, 2003). Karar süreci bireyler ve kurumlar açısından farklılık oluşturur. Mesela, bir sağlık kuruluşu yeni bir teşhis teknolojisini güvenilirlik, maliyet ve uygulama aşamalarını değerlendirdikten hemen sonra benimseyip uygulayabilir ve bu birkaç ay/yıl sürebilir. Oysa bireysel bir kullanıcı, yeni bir sosyal medya uygulamasını kısa sürede inceleyip deneyerek daha hızlı bir karar verme sürecini sonuçlandırmış olabilir. Kurumların stratejik değerlendirme gereksinimi, karar sürecini uzatırken bireyler ve kişisel deneyimlere dayanan onay ve ret aşamaları daha hızlı sonuçlanabilir. Bu durumun tam aksi de mümkün olabileceğinden karar süreçlerinin değişkenlik göstereceği anlaşılmaktadır.

Sosyal sistemin yapısı, yeniliğin yayılımı konusunda son derece etkilidir özellikle iletişim yapısının yayılmayı nasıl etkilediği iletişim bilimcileri tarafından incelenmektedir (Katz, 1961). Ve gün geçtikçe farklı disiplinlerde

geniş yenilik yelpazesini incelemek için yayılma araştırmalarının kapsamı genişletilmiştir. Antropoloji, sosyoloji, eğitim, halk sağlığı/tıbbi sosyoloji, iletişim bilimleri, pazarlama, coğrafya gibi alanlarda yayılım araştırmaları yapılmaktadır. Bu araştırmalarda; yenilikler hakkında bilgi edinmenin erkenliği, bir sosyal sistemde farklı yeniliklerin benimsenme oranı, yenilikçilik, görüş liderliği, yayılma ağları, farklı sosyal sistemlerde benimsenme oranı, iletişim kanalı kullanımı ve yeniliğin sonuçları temaları dikkat çekmektedir (Rogers, 2003).

Sosyal sistem içinde bireylerin tümü yeniliği aynı anda benimsemeyebilirler. Bireyler benimseme zamanlarına göre; (1) yenilikçiler, (2) erken benimseyenler, (3) erken çoğunluk, (4) geç çoğunluk ve (5) geride kalanlar olarak kategorize edilmiştir (Rogers, 2003). Yenilikçiler, yeni fikirler hakkında bilgi edinmek için aktif araştırma yapan ve geniş sosyal ağlara sahip olan kişilerden oluşmaktadır. Yeniliği ilk benimseyenler olarak belirsizlikle başa çıkabilir ve risk alabilirler. Rogers'a (2003) göre, girişimci olarak adlandırılan yenilikçiler; yeni fikirlerin sisteme dahil edilmesinde eşik bekçileri rolünü oynamaktadırlar. Erken benimseyenler, sosyal sistemle daha iç içedir ve yenilikçilerden farklı olarak topluluğun fikir liderleri olarak görülmektedirler. Yenilik hakkında bilgi almak isteyenler, onların deneyim ve önerilerine güvenerek rehberlik almaktadırlar (Rogers, 2003). Bu grup, yeniliği benimseyip sosyal sistemde yayılmasını sağladıkça, diğer üyelerin de benimsemesini tetikleyen bir rol model işlevi görmektedir. Erken ve geç benimseyenler arasında köprü konumunda olan erken çoğunluk, sosyal sistemdeki kişilerarası bağları sağlamlaştırarak yeniliğin daha geniş bir kitleye ulaşmasına katkı sağlamaktadır (Rogers, 2003). Geniş bir kullanıcı grubunu oluşturup akranlarıyla sık sık etkileşimde bulunmalarına rağmen, fikir liderliği pozisyonlarına sahip değildirler. Yeni bir fikri benimsemeye, bilinçli ve istekli olup öncülük etmeyen gruptur. Rogers'a (2003) geç çoğunluk ise; yenilikleri benimsemekte temkinli ve genellikle sistemlerdeki diğer üyelerin referansını dikkate alan bireylerden oluşmaktadır. Ekonomik şartlar ve akran baskısı, yeniliklerin benimsenmesinde şekillendirici özelliklerdendir. Bu grup, belirsizliğin büyük ölçüde ortadan kalktığını ve yeniliğin sistem normları tarafından desteklendiğini hissettiğinde, yeniliği benimsemeye ikna olmaktadır. Yenilikleri benimseyen son grup ise geride kalanlardır. Sosyal sistemlerde izole bir yapıya sahip olan ve deneyimlere dayanarak karar veren bir gruptur. Yeniliklere karşı şüpheli ve temkinli olan bu grup üyeleri, gelenekselci olduğundan tüm değişkenleri hesap ederek yeniliklere karşı oldukça dikkatlidir (Rogers, 2003). Her bir kategorinin baskın nitelikleri Tablo 10'da özetlenmiştir:

Tablo 10: Yeniliği Benimseyenlerin Nitelikleri

Yenilikçiler	Girişimci
Erken benimseyenler	Saygılı
Erken çoğunluk	Kasıtlı
Geç çoğunluk	Şüpheli
Geride kalanlar	Geleneksel

Kaynak: (Rogers, 2003).

Rogers'a (2003) göre, yenilikleri erken ya da geç benimseyenler arasında; (1) sosyoekonomik statü, (2) kişilik değişkenleri ve (3) iletişim davranışı açısından bazı farkların olduğu tespit edilmiştir. Erken benimseyenlerin geç benimseyenler grubuna göre soyutlamalarla başa çıkabilen, zeki, rasyonaliteye ve değişime karşı olumlu duruş sergileyen ve riskle başa çıkmada başarılı oldukları ifade edilmiştir (Rogers, 2003). Yeniliği daha erken benimseyip bu konuda açık olanların daha fazla sosyal katılıma ayak uydurduğu gözlenmiştir. Erken benimseyenlerin bireylerarası ağları kullanan, kitle iletişim araçlarına sık maruz kalan ve daha fazla aktif bilgi arayışına giren kozmopolit fikir liderleri oldukları düşünülmektedir.

Benimsenme oranının sistemdeki yenilik için daha net ölçülebildiğini ifade eden Rogers'a (2003) göre yeniliğin benimsenme hızı, farklı sosyal sistemler içinde değişkenlik göstermektedir. Yayılma süreci yalnızca bireylerin davranışlarıyla açıklanamazken; sistem normları ve diğer sistemsel özellikler bu süreci doğrudan etkilemekte ve dolayısıyla bireylerin davranışlarında dolaylı bir etki oluşturmaktadır. Teknoloji ve internet tabanlı yayılma, yeniliğin benimsenme hızını yüksek oranda etkilemektedir. Örneğin 4 Temmuz 1996'da ücretsiz bir e-posta hizmeti veren Hotmail, 18 ay sonra 12 milyon kullanıcısıyla birlikte 400 milyon dolara Microsoft'a satılmıştı (Singhal ve Rogers, 2001). Benzer bir şekilde geniş kullanıcı sayısına sahip Instagram 2012 yılında 1 milyar dolara, 2014 yılında WhatsApp 19 milyar dolara Facebook tarafından satın alındı (Meta, 2012). Bu örnekler dijital hizmetlerin ve sosyal medya platformlarının geniş kitlelere hızla ulaşarak yayılımı hızlandırdığını göstermektedir. Dolayısıyla yaşanan dijital çağda her geçen gün yayılım hızına şahitlik edeceğimiz bir gerçektir. Özetle, yeniliğin algılanan özellikleri ve benimsenme hızı; yeniliğin kabulü ve yayılımında son derece etkilidir (Rogers, 2003).

1.4.2. Yeniliklerin Yayılması Teorisi Temelinde Dijital Kurumsal İletişim Yetkinliği

Kurumlar, hiyerarşik düzen ve iş bölümü yoluyla ortak hedeflere ulaşmak için birlikte çalışan bireylerden oluşan bir sistemin bütünüdür. Belirlenen hedefler, planlanmış roller, yetki yapısı, kurallar ve düzenlemeler ile gayri resmî kalıplar çerçevesinde insan ilişkileri örüntüsüyle oluşmaktadır. Kurumların en temel süreçleri arasında yenilikler ve iletişim yer almakta iken özellikle günümüz dijital iletişim dünyasında kurumların doğası, bu yenilikler ile şekillenmektedir (Argenti ve Barnes, 2009).

Kurumsal yenilikçiliğe dair teknoloji bağlamında yapılan araştırmalar 1970'li yıllarda artış göstermiştir. Kurumlardaki e-posta sistemleri, yönetim bilgi sistemleri ve teknolojik yeniliklere odaklanarak yapılan araştırmalar iletişim boyutuyla sıklıkla ele alınmıştır. Bunun en temel sebeplerinden biri de, kurumların yeni iletişim teknolojilerini yaygın olarak kullanmasıdır. Özellikle Zaltman ve diğerlerinin (1973) çalışması, kurumlarda yaşanan yenilikçilik üzerine bir dönüm noktası olmuş; bireyler için geliştirilen yenilikçilik modelleri kurumlar için de incelenmiştir.

Dijital kurumsal iletişim bağlamında kurumlar tarafından ele alınması beklenen yeniliklerin ve bu yeniliklerin kurum içi yayılımını belirleyen faktörlerin benimsenmesi üzerindeki etkilere odaklanmak oldukça önemlidir. Argenti ve Barnes'e (2009) göre, dijital iletişim araçlarının kurumlarda benimsenmiş ve yaygın kullanılıyor olması kurumsallaşmayı destekleyen en önemli unsurdur. Kurumlar, operasyonel verimlilik hedefiyle yenilikleri kurumsal çevrelerine entegre etmekle birlikte yeniliğin kurum genelinde benimsenme ve yayılma sürecini kolaylaştırmalıdır. Kim ve Srivasta'ya (1998) göre, yayılmanın hızlanması adına kurum paydaşlarının bu sürece dahil edilmesi önerilmektedir.

İletişim tabanlı dijital teknolojileri anlama, kullanma, benimseme ve bu konuda ustalaşma süreci kurumsal iletişimdeki performansı ve yetkinliği etkilemektedir. Dijital araçlar sayesinde, kurum içinde ve dışındaki bilgi paylaşımı hızlanmakta, yeni fikirler daha kolay ortaya çıkmakta ve yenilikçi projeler daha etkili bir şekilde yönetilmektedir. Kurumsal yenilik, kurum kültürünü de dönüştürerek çalışanların katılımını artırmakta ve yeniliğin sürekliliğini sağlamaktadır. Dijital kurumsal iletişim yetkinliğinin yenilik olarak ele alındığı bu araştırmada, dijital iletişim stratejileri, araçları ve platformlarının iç paydaşlar tarafından nasıl algılandığı ve benimsendiği yeniliklerin yayılmasının teorisinin algılanan özellikleriyle ilişkilendirilmiştir:

Tablo 11: Dijital Kurumsal İletişim Çerçevesinde Yeniliğin Algılanan Özellikleri

Dijital iletişim yetkinliğinin iç paydaşlara sağladığı faydalardır.	Göreceli Avantaj
Üniversitenin mevcut kurumsal yapısı ve kültürünün dijital iletişim stratejileriyle ne kadar uyumlu olduğudur. Ayrıca iç paydaşların bu sürece uyum sağlama düzeylerinin nasıl değerlendirildiğidir.	Uyumluluk
Dijital iletişim araçları ve platformlarının iç paydaşlar tarafından anlaşılma ve kullanılma durumu, bu platformların kullanıcı dostu olmasının yeniliğin benimsenme hızını etkilemesidir.	Karmaşıklık
İç paydaşların dijital iletişim araçları ve platformlarını deneme fırsatına sahip olmaları ve yeniliğin kabulüne etki etmesidir.	Denenebilirlik
Dijital iletişim stratejilerinin başarıları ve etkilerinin gözlemlenmesi ile bu gözlemlerin değerlendirilmesidir.	Gözlemlenebilirlik

Kaynak: Rogers'tan (2003) esinlenerek yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yeniliklerin Yayılması Teorisinin unsurlarından olan göreceli avantaj; bir yeniliğin kendisinden önceki duruma ya da fikre göre daha iyi olduğu algısının derecesidir (Rogers, 2003). Dijital kurumsal iletişim perspektifinde göreceli avantaj; üniversitenin iç paydaşlarına (öğrenci, idari personel, akademisyen) sağladığı avantajları açıklamaktadır. Öğrenciler, bilgiye hızlı - kolay erişim ve kişiselleştirilmiş iletişim sayesinde aidiyet hissi kazanmakta ve zamandan tasarruf etmektedir. İdari personel için dijital araçlar, iş süreçlerinde verimlilik, şeffaflık ve koordinasyon gibi avantajlar sağlarken akademisyenlere ders ve araştırma yönetiminde kolaylık, veri kaynaklarına anında erişim ve uluslararası görünürlük açısından fayda sağlamaktadır. Özetle göreceli avantaj, dijital kurumsal iletişim araçlarının farklı paydaş gruplarında sağladığı kolaylık, hız, erişilebilirlik ve kişiselleştirme faktörleri için önemlidir.

Rogers'a (2003) göre, uyumluluk, bir yeniliğin mevcut değerler, geçmiş deneyimler ve potansiyel benimseyenlerin ihtiyaçlarıyla tutarlı olarak algılanma derecesidir. Dijital kurumsal iletişim perspektifinde uyumluluk, üniversitenin mevcut yapısı ve kültürü ile dijital stratejilerin ne derece örtüştüğünü ifade etmektedir. Öğrenciler için gündelik pratiklere, idari personel için iş süreçlerine, akademisyenler için ise akademik çalışma dinamiklerine uyum sağlamak, bu araçların benimsenmesini kolaylaştırmaktadır. Dijital araçların gündelik alışkanlıklara uygun, kullanıcı dostu ve yaygın platformlarla entegre olması benimsenme oranını artırmaktadır. Dolayısıyla genel olarak uyumluluk, her paydaş grubunun ihtiyaç ve alışkanlıklarına göre

şekillenmekte ve üniversitenin dijitalleşme stratejisinde kilit bir rol olarak değerlendirilmektedir.

Karmaşıklık, bir yeniliğin anlaşılması ve kullanılmasının zor olarak algılanma derecesidir (Rogers, 2003). Dijital kurumsal iletişim perspektifinde karmaşıklık, dijital araçların karmaşık arayüzleri, çoklu platform kullanımı, teknik sorunlar ve destek eksikliği ile ortaya çıkmaktadır. Karmaşıklık, dijital araçların her paydaş grubu için öğrenilmesi ve kullanılması sırasında yaşanan zorlukları ifade etmektedir. Sistemlerin kullanıcı dostu olmaması, fazla ve gereksiz işlem adımı gerektirmesi, eğitim ve destek eksikliği gibi unsurlar karmaşıklık algısını artırmakta ve yeniliğin benimsenme hızını olumsuz etkilemektedir.

Rogers'a (2003) göre denenebilirlik, bir yeniliğin sınırlı bir temelde denenebilme derecesidir (Rogers, 2003). Bu özellik, yeniliğin test edilme veya deneyimlenme olasılığını ifade etmektedir. Yeniliğin deneme süreçleri sırasında geri bildirim almak ve buna uygun iyileştirmeler yapmak, dijital iletişim yetkinliğinin tüm paydaş grupları için etkili bir şekilde yayılmasına olanak sağlamaktır. Yeniliğin belirsizliğini ortadan kaldıran ve yeniliği tanımayla fırsat veren denenebilirlik, yeniliğin benimsenme hızını pozitif yönde etkilemektedir.

Gözlemlenebilirlik, bir yeniliğin sonuçlarının başkaları tarafından görülebilme derecesidir (Rogers, 2003). Bir yeniliğin sonuçları ne kadar net gözlemlenebilirse, benimsenmesinin o kadar kolay olacağı anlaşılmaktadır. Örneğin, mobil uygulama aracılığıyla sınav sonuçlarına ve ders materyallerine hızlı erişim sağlayabilmek, bu aracın somut faydasını göstermektedir. Benzer şekilde, bildirimlerin zamanında ve doğru bir şekilde kendilerine ulaştığını görenlerin dijital iletişim araçlarını benimsemesi oldukça kolaylaşmaktadır. Özetle, bir yeniliğin görünür sonuçları yeniliğin benimsenme oranıyla yakın ilişkilidir. Zhang ve Song (2025) kurumların yenilik konusunda yetkinliklerini artırmaları için özel önlemler alması ve Ar-Ge merkezleri ve ilişkili iş birlikleri ile yenilik odağındaki tüm faaliyetlere katılımı sağlaması gerektiğini ifade etmektedir.

Akademik Yönelimler

2.1. Dijital İletişim, Kurumsal İletişim, Yetkinlik ve Yeniliklerin Yayılması ile İlgili Araştırmalar

Araştırmaya konu olan dijital iletişim, kurumsal iletişim, teknoloji odaklı yetkinlik ve yeniliklerin yayılması ile ilgili yapılan araştırmalar incelenmiş ve aşağıda yer alan başlıklar ile sunulmuştur.

2.1.1. Dijital İletişim Temalı Araştırmalar

Bui (2019), kurumların iç iletişimine yönelik sorunları incelemek için araştırmaya konu olan kurumun insan kaynakları ofisinde stajyerlik yaparak araştırmasını yürütmüştür. İç iletişimde kullanılan araçlar, çalışan bağlılığı ve iletişim arasındaki ilişkiye yönelik sorular üzerinde şekillenen araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Dijital iletişim ve çalışan deneyimine ilişkin çıkarım, model ya da çerçeve oluşturmayı amaçlayan araştırmada, dijital iş yeri kavramı üzerinden çeşitli stratejiler önerilmektedir. Karmaşık ve hızla değişen iletişim trendleri, net olmayan stratejiler ya da stratejik planların yoksunluğu ve üst düzey yöneticilerin eğilimleri ile iç iletişimin şekillendiğini sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada, iç iletişim stratejisinin kurumlar için ne denli önemli olduğunu vurgulanarak gelecekteki çalışmalar teşvik edilmiştir (Bui, 2019).

Trofimczuk (2018) araştırmasında, dijital araçların sorgulamaya dayalı öğrenmede kullanımının kurum içi iletişimini inceleyerek bu süreci geliştirmek için öneriler sunmayı amaçlamaktadır. Araştırmada, değişim iletişimi ve Teknoloji Kabul Modelleri (TAM ve TAM 2) gibi teorik çerçeveler ele alınarak bulgulara dayanak oluşturulmuştur. Veri toplama

süreci, eylem araştırması yöntemleriyle gerçekleştirilmiş; elektronik anket, dijital araç testi ve kilit personel ile mülakatlar yapılmıştır. Araştırma sonuçları arasında, öğretim görevlilerinin dijital araçları kullanma ve entegrasyon süreçlerinin iyileştirmesine yönelik somut adımların gerektiği yer almaktadır. Ayrıca kurum içi intranet sayfasının oluşturulması, etkili çalışan iletişiminin sağlanması ve öğrencilerin iletişim sürecine dahil edilmesi önerisinde bulunulmuştur (Trofimczuk, 2018).

Truong (2022), dijital dönüşüm stratejilerinin oluşturulmasını çerçeveleyen ve yönlendiren temel bir strateji oluşturmak amacıyla; 4 farklı veri tabanından 81 makaleyi meta-sentez yöntemi ile seçmiş ve 8 derinlemesine vaka çalışması ile araştırmayı yürütmüştür. Bu araştırmada, dijital dönüşüm stratejilerini formüle etmek için 6 eylem alanında 15 strateji seti önerilmiştir. Önerilen stratejiler arasında; dijital kültür ve becerilerin geliştirilmesi, müşteri odaklılık, altyapı ve teknolojilerin oluşturulması, büyük veri ve dijital ekosistemlere yatırım yapılması yoluyla dijitalleşmeyi teşvik etmek yer almaktadır. Araştırma, dijital dönüşüm sürecini başarılı uygulayabilmek adına şirketlere stratejiler sunarken yeni yapılacak araştırmalar için uygulamalı bir eylem araştırmasını önermektedir (Truong, 2022).

Tudose (2022), Huld Ltd. şirketi için dijital dönüşümün hızlanmasını sağlayacak bir yol haritası oluşturarak büyüme stratejisine katkı sağlamayı hedeflemektedir. Nitel araştırma yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilen eylem araştırmasında, kurumun mevcut dijital dönüşüm olgunluğu değerlendirilmiş ve bu süreçte Accenture, Boston Consulting Group (BCG) ve McKinsey gibi lider şirketlerin en iyi uygulamaları incelenmiştir. Araştırma sonucunda, dijital dönüşüm yol haritasını hızlandırmak için karar alma süreçlerinin sistematik hale getirilmesi, geleceğin iş gücü için dijital yetkinliklerin geliştirilmesi ve çevik bir kültür oluşturulması önerilmektedir. Bu yol haritası, şirketin hem müşterilere daha hızlı değer sunmasını hem de çalışan performansını artırmasını hedeflemektedir (Tudose, 2022).

El-Bash (2020) araştırmasında, işletmelerin iç iletişim ve liderlikte dijital araçlar ve platformları nasıl kullandığını incelemektedir. Dijitalleşmenin satış organizasyonlarındaki etkisini araştırarak, dijital araçların olumlu yönlerini ve faydalarını artırmayı, ayrıca yöneticilerin dijital iş ortamında ekip ve organizasyon yönetim süreçlerini anlamayı amaçlamaktadır. Araştırmanın teorik kısmı; iç iletişim, liderlik ve dijitalleşme üzerine literatürde yer alan bilimsel makalelere dayanmaktadır. Nitel bir çalışma olan araştırmada, satış yöneticileriyle yapılan tematik mülakatlar kullanılmış ve sonuçlar bu görüşmelere dayalı olarak önerilere dönüştürülmüştür. Araştırmanın

sonuçlarına göre, dijitalleşme işletmelerde etkileşim ve ekip ruhunu artırırken, veri odaklı karar verme süreçlerini desteklemekte, çalışanların ve ekiplerin becerilerini geliştirmektedir (El-Bash, 2020).

Verhoef ve diğerlerinin (2021) araştırmasında dijital dönüşüm; dijitalleştirme, dijitalleşme ve dijital dönüşüm olarak üç farklı başlıkta tanımlanmıştır. Araştırma, dijital firmalar için büyüme stratejilerini ve dijital dönüşümün başarısı için gereken varlıklar ve yetkinlikleri açıklamakla birlikte dijital dönüşüm konusunda çok disiplinli bir bakış açısı sunmaktadır. Dijital dönüşümün, özel organizasyon yapıları gerektirdiği ve performans ölçüm metrikleri üzerinde etkiler yarattığı vurgulanmaktadır. Dijital olarak dönüşmeyi hedefleyen kurumların dijital varlıklara sahip olmasının yanında dijital çeviklik, dijital ağ oluşturma ve veri analitiği gibi yeteneklere de sahip olmasının gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca, dijital dönüşüm üzerine gelecekteki araştırmaları teşvik etmek ve yönlendirmek için bir araştırma gündemi sunulmuştur (Verhoef ve diğerleri, 2021).

Edelman ve diğerleri (2023), kamu sektöründe dijital hizmetlerin geliştirilmesi ve sunulması, süreçlerin tasarlanması ve politikaların geliştirilmesi için dijital dönüşümün etkili olduğuna odaklanmaktadır. Araştırmada, dijital stratejileri ve dönüşüm gerekliliklerini uygulamak için kamu idareleri, işgücünün yanı sıra paydaşların ihtiyaç duyabileceği yetkinliklerin yeniden düşünülmesi gerektiği belirtilmiştir. Avusturya örneği ile incelenen araştırma, dijital dönüşümün daha geniş bir yeterlilik yelpazesini kapsamı gerektiğini ve liderlik yeterliliğinin iş birliği, müşteri odaklılık ve çevik yönetim gibi çok boyutlu beceriler gerektirdiğini ortaya koymaktadır (Edelman ve diğerleri, 2023).

2.1.2. Kurumsal İletişim Temalı Araştırmalar

Termöllen (2023) araştırmasında, dijitalleşmenin ve sosyal medyanın artan dağılımının birleştiği iletişimde çalışanların “Kurumsal Etkileyiciler” olarak ele alınması ve bu yeni iletişim biçiminin yansımalarını incelemiştir. Nitel bir yaklaşımla sürdürülen araştırma sonucunda, kurumsal etkileyicilerle ilgili iletişimde karşılaşılan on temel güçlük tespit edilmiş ve bu zorluklar arasındaki ilişkiler dinamik bir modelle sunulmuştur. Bütüncül bir kurumsal bakış açısının gerekliliğine odaklanan araştırmada, yönetsel ve operasyonel faaliyetlerde çalışanların perspektifine ihtiyaç olduğu ve açık, güvenilir, samimi iletişimin kurum kültürünü şekillendirdiği sonucuna varılmıştır (Termöllen, 2023).

Langbirt (2022), kurumsal iletişimi anlamak için Adam Smith’in düşüncelerini merkezine alan araştırmasında, kurumsal iletişimi karmaşık

dünyada paydaşlarıyla etkileşime giren “tek bir kurumsal yapı” olarak görmektedir. Araştırma, kurumsal iletişim teorisi ve pratiğini esnek ve sorumlu hale getirerek stratejik kurumsal iletişimi geliştirdiğini göstermektedir. Smith’e göre, kurum içindeki bireyler çok önemlidir. Çalışanları güçlendiren ve iş birliğine teşvik eden kurumsal ortamlar, yenilikçi fikirlerin doğmasına zemin hazırlamaktadır. Retorik ve iletişim felsefesi çerçevesinde ele alınan araştırmada, iletişim dilinin kurumsal yapıyı sürdürmek için gerekli ve yararlı olduğu, kurumların paydaşları ile kurdukları ilişkilerinin retorik bağlamında önemli olduğu sonucuna varılmıştır (Langbirr, 2022).

Sevinç Çubuk (2021) araştırmasında, kamu kurumları için BİT tabanlı yenilikler ve kamu değeri arasındaki ilişkinin sürdürülebilir hedefini taşıyan bir model önerisinde bulunmuştur. “Kamu Değeri Üreten İnovasyon Modeli”, teknolojik yeniliklerin değer üreten bir hizmet sunumuna dönüşmesi ve sürecin yönetilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışındaki değişikliğin temel sebebinin ise, teknolojik gelişmeler olduğu ve kamu kurumları için dönüşüm sürecinin sorunsuz bir süreç olmadığı tespit edilmiştir. Kamu kurumlarının “inovasyon girişimcisi” gibi hareket ederek birbirini destekleyen faaliyetlerin dinamiklerini oluşturması beklenmektedir (Sevinç Çubuk, 2021).

Borckhaus ve diğerlerinin (2023) araştırmasında, kurumsal iletişimin dijitalleşmesi ve iletişim teknolojilerinin bu bağlamda kullanılması ele alınmıştır. Araştırmada, kurumsal iletişimin dijitalleşmesine dair deneysel bir bakış açısı ile dijitalleşmeyi çevreleyen bir olgu sunulmuştur. Özellikle, teknik ve sosyal unsurları birlikte ele alıp etkileşimi anlamlandırmak adına bir süreç yürütmüştür. Nicel verilerden elde edilen bulgulara göre; kurumsal iletişimde dijitalleşmenin önemi anlaşılmış fakat süreçlerin yönetimi için stratejik yaklaşımların eksik olduğu tespit edilmiştir. İletişim departmanları ve ajansları üzerine yapılmış ilk büyük ölçekli olan araştırmada, dijital iletişim kavramı için özlü bir tanım önerilerek yeni bir teorik çerçeve geliştirilmiştir (Borckhaus ve diğerleri, 2023).

Saydam (2014) araştırmasında, 11 kriter ile sürdürülebilir iletişimi tanımlayarak sürdürülebilir iletişimin kurumsal sürdürülebilirliğe etkisini incelemiştir. Karma araştırma yöntemiyle ele alınan araştırmada, örneklemi oluşturan şirketlerin kurumsallaşma düzeyleri, sürdürülebilirlik konusundaki yeterlilikleri ve sürdürülebilir iletişim kriterlerindeki yeterlilikleri tespit edilmiştir. Sürdürülebilirliğin kurumsallaşmada belirleyici bir kriter ve kurumsal sürdürülebilirliğin kurumu farklılaştıran bir değer olduğu ortaya konmuştur. Araştırma sonucunda “kurumsallaşma, sürdürülebilirlik

ve iletişim arasında pozitif bir ilişki vardır” varsayımının desteklendiği görülmüştür (Saydam, 2014).

Kocabaş (2022) araştırmasında, yükseköğretim kurumları için kurumsal iletişim yönetim modeli geliştirmeyi amaçlamıştır. Kurumların basılı tanıtım materyalleri ve sosyal medya hesaplarının incelenmesi ile kurumsal iletişim birimi çalışanları ile yapılan görüşmeler karma yöntem tekniği ile analiz edilmiştir. Ayrıca akademisyenlerin kurumsal iletişim yönetim süreçlerindeki algılarını ölçebilmek adına “Akademik Personelin Kurumsal İletişim Algısı Ölçeği” geliştirilmiştir. Araştırma sonucunda, yükseköğretim kurumlarının en önemli birimlerden olan kurumsal iletişim yönetimi için taslak bir model geliştirilmiştir (Kocabaş, 2022).

Ajayi ve Mmutle (2021) araştırmasında, KSS iletişiminin olumlu bir kurumsal itibara nasıl katkıda bulunduğunu araştırmayı amaçlamıştır. Bu çerçevede paydaşlar tarafından itibarlı kabul edilen kuruluşların etkili bir KSS iletişimi gerçekleştirmek için kullandıkları iletişim stratejileri ve kanalları incelenmiştir. Nitel araştırma yöntemi ile incelenen 10 kurumun 7’sinin kendine ve topluma hizmet güdüsüyle KSS faaliyetlerini sürdürdüğü tespit edilmiştir. KSS iletişiminin hassas-motivasyon odaklı ve kurumsal itibar yönetiminde öncelikli bir konu olduğu ele alınmıştır. Araştırmada, kurumların KSS iletişimleri için kontrollü iletişim kanalları tavsiye edilmektedir (Ajayi ve Mmutle, 2021).

2.1.3. Yetkinlik Temalı Araştırmalar

Mattar ve diğerlerinin (2022) araştırmasında; DigComp ve DigCompEdu çerçevelerine dayalı dijital yetkinlik değerlendirme araçları karşılaştırılmıştır. Araştırma, mevcut araçların türlerini, bu araçların hangi çerçeveler ile oluşturulduğunu incelemektedir. Dijital yeterliliklerin değerlendirilmesinde kullanılan anket tasarımları ve maddeleri için bir tipoloji önerisi sunan araştırmada, eğitim sektörü temel alınmıştır. Öğrenci ve öğretmenlerin dijital ve mesleki yeterliliklerini daha etkin bir şekilde değerlendirmeye katkı sağlamaktır. Araştırmada, dijital yetkinliğe yönelik kullanılan ölçme araçlarında iç ve dış geçerliliğin sağlanması gerektiğinden ve bu iki yaklaşımın dengelenmesinin öneminden bahsedilmiştir. Dijital yetkinlik çerçevelerinin nitel, nicel ve karma yöntem metodolojileri ile desteklendiğini belirten literatür taramasında altı ölçme aracı incelenmiştir. Bu araçlar, DigComp ve DigCompEdu çerçeveleri tarafından tanımlanan alanlara ve yeterliliklere dayanan, dijital yeterlilikleri ve eğitim süreçlerini değerlendirmek amacıyla kullanılan anket ve görüşme formlarıdır. Araştırma, dijital yetkinlikleri değerlendirmek için; doğrudan bilgi, öz değerlendirme, senaryo ve

performans enstrümanlarından oluşan bir tipoloji önerisi sunmaktadır (Mattar ve diğerleri, 2022).

İşgücünün dijital yetkinlikleri temasıyla araştırma yapan Murawski ve Bick (2017) dijital yetkinlikler iş modellerine nasıl entegre edilebilir, gelecekteki iş profilleri ve gerekli olan dijital yetkinlikler nelerdir? Sorularına odaklanarak dijital yetkinliklerinin yapısını anlamlandırmaya çalışmışlardır. Kuramsal bağlamın yanında teknoloji odaklı endüstriler ve bilgi teknolojilerini kullanan nesillerin çalışma disiplinleri incelenmiştir. Dijital yetkinlik teriminin kapsamlı hale getirilmesi gerektiğini savunan araştırmada, iş gücünün dijital yetkinliklerinin araştırılması ve bu konuda yapılandırılmış bir yaklaşımın geliştirilmesi ihtiyacından bahsedilmiştir. Yaşanılan dijital çağda kariyer fırsatları ve potansiyel kazançların dijital yetkinliklere bağlı olduğundan ve bu yetkinliklerin neler olduğu, nasıl ölçüldüğü, nasıl geliştirilebileceği konularına değinilmesinin önemine vurgu yapılmıştır. Dijital yetkinliklerin arz ve talep ayrımı yaparak incelenmesi, kuramsal olarak derinlik oluşturulması ve işgücüne odaklanmasının üzerinde durulmuştur (Murawski ve Bick, 2017).

Teichert (2019) araştırmasında, dijital olgunluk modelleri alanındaki güncel gelişmeleri ele almıştır. Örgütsel kültüre, modellere ve dijital olgunluğu ölçek için kullanılan boyutlara odaklanmıştır. Dijital dönüşümün etkilediği kültürün sentezini ele alan araştırmada, mevcut modellerin dijital olgunluk hakkında eksik, tutarsız bir resim sunduğundan ve ele alınan modellerin yetersiz temsil edildiğinden bahsetmiştir. Ayrıca modellerin üretim odaklı sektörlerde yoğun çalışılmasını eleştiren araştırmada, dijital kültüre entegre edilememenin eksikliği dile getirilmiştir (Teichert, 2019).

Ifenthaler ve Egloffstein (2020), eğitim kurumlarında teknolojinin benimsenmesine yönelik teorik temeli olan ve birey odaklı dijital dönüşüm olgunluk modelini geliştirilmiştir. Dijital olgunluk ve örgütsel performansta teknolojinin benimsenme süreci ele alınmıştır. Araştırmada, bilgi teknolojileri ve dijital medyaya yönelik olumlu bir tutum sergilendiğini fakat bireysel yetkinlikler ile kurumsal yetkinlikler arasındaki ilişkinin zayıf olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla olgunluk modellerinin kurumsal koşullar, kültürel faktörler ve tutumlar dikkate alınarak incelenmesi ve geliştirilmesi gerekliliği tespit edilmiştir (Ifenthaler ve Egloffstein, 2020).

Yavuz (2022) araştırmasında “Yükseköğretimde Dijital Olgunluk Modeli”ni geliştirmiş, 8 üniversitede uygulamış ve sonuçlarını değerlendirmiştir. Birey, yönetsel süreçler, eğitim, araştırma ve altyapı olmak üzere toplam 5 boyut ve 19 alt boyutlu; farkındalık, kısmi uygulamalar, stratejik uygulamalar, bütünleşik uygulamalar ve kültüre dönüşme olmak

üzere 5 düzey ve 104 göstergeli bir model geliştirilmiştir. Uygulamaya dönük geliştirilen bu model, yükseköğretimdeki dijital uygulamalarının neredeyse tamamını kapsamaktadır. Üniversitelerin dijital olgunluk düzeylerini belirlemeye faydalı olacak modelin uygulama aşamasında oluşturulan kılavuzla desteklenmesi önerilmektedir (Yavuz, 2022).

Ala-Mutka (2011) araştırmasında, dijital yetkinlik tartışmaları ve kavramları üzerine inşa edilmiş bir model önerisinde bulunmuştur. Bu modelde, 21. Yüzyıl becerileri ile eşlenik bilgi, beceri ve tutumlara yönelik ihtiyaçlar detaylandırılmıştır. Dijital yetkinliğin ana bileşenlerini tanımlayan kavramsal düzey ve güncel araç-uygulamaları kapsayan operasyonel düzey olarak iki boyut ele alınmıştır. Teknolojiye erişim ve kullanım ölçümlerine odaklanıldığının altını çizen Ala-Mutka (2011), teknolojiyi kullanım tutumlarını ve stratejilerini ölçmeye yönelik bir iyileştirilme yapılmasının gerekliliğini dile getirmiştir. Dijital yetkinliğin geliştirilmesi için önerilen kavramsal modelde; (1) dijital araç ve medya kullanımına yönelik araçsal bilgi ve beceriler, (2) iletişim ve iş birliği, bilgi yönetimi, öğrenme ve problem çözme, anlamlı katılım için ileri düzey beceriler ve bilgi, (3) eleştirel, yaratıcı, sorumlu ve özerk şekilde stratejik beceri kullanımına yönelik tutumlar yer almaktadır (Ala-Mutka, 2011). Dijital yetkinliğin çok katmanlı olduğunu ifade eden Ala-Mutka (2011) dijital yetkinliğin gelişimini desteklemek ve faydalı kılavuzlar geliştirmek için operasyonel eylemlere ihtiyaç olduğunu öne sürmüştür.

Rossmann (2018) araştırmasında, dijital olgunluğun kavramsallaştırılması ve ölçülmesini sağlayacak bir model geliştirmiştir. Dijital olgunluğun stratejik, liderlik, pazar kapasitesi, operasyonel yetenek, insanlar ve uzmanlıkları, kültür, yönetim ve teknoloji temalı 8 yetenek boyutunu içerdiğini ortaya koymuştur. Kurumların mevcut durumlarını ölçme ve dijital dönüşüm stratejilerini belirleme noktasında fayda sağlayacak olan bu model ile Orta Avrupa bulguları tanımlanmıştır (Rossmann, 2018).

2.1.4. Yeniliklerin Yayılması Temalı Araştırmalar

Sosyal bilimlerin psikoloji, antropoloji ve sosyoloji alanlarında yeniliklerin yayılması teorisiyle ilgili ilk araştırmalar yapılmış ve 1970'lerden sonra özellikle ikna ve tutum üzerine yapılan araştırmalar ile iletişim bilimleri alanına yansımıştır. Metodolojik ve teorik çerçevenin dışında pazarlama iletişimi bağlamında saha araştırmalarına da konu olmuştur. Özellikle tüketici odaklı yeni ürünleri tanıtmak, saha izlenimlerini test etmek ve yayılım stratejileri özelinde bir kanıya varmak amacıyla araştırmalar yapılmıştır (Rogers, 1976). Yeniliklerin yayılması teorisiyle ele alınan ve ilki

1975 yılında ziraat alanında yazılan doktora teziyle birlikte toplamda dört yüksek lisans ve dört doktora tezi bulunmaktadır (YÖK Tez Merkezi, 2024). Bu tezler ve yapılan incelemelere ilişkin literatür kaynaklarından bazılarına aşağıda yer verilmektedir:

Taylı (2020) araştırmasında, tüketicilerin ve işletmelerin ihtiyacına cevap veren yeniliğin internet olduğu üzerinde durarak tüketicilerin online alışveriş deneyimlerini incelemiştir. Online alışverişin tüketiciler nezdinde kabul ya da reddedilme sebeplerinin incelendiği nicel araştırmada, iletişim kanalları, yenilik, zaman ve sosyal sistem öğelerinde yeniliklerin yayılması kuramını destekleyen veriler elde edilmiştir (Taylı, 2020).

Kurumlu (2024) teknolojinin yoğun kullanımını gerektiren sağlık hizmetleri alanındaki araştırmasında, dijital hastanelerde “Sağlık Bilgi ve Yönetim Sistemleri Topluluğu” (HIMSS) uygulamasındaki iş tatmin düzeyini ele almıştır. Sağlık hizmetlerinde aktif kullanılan dijital araçlar sayesinde bilgiye kolay ve hızlı erişim imkânı bulan sağlık profesyonellerinin işlerinin kolaylaştığı izlenmiştir. Böylece hizmet süreleri ve çalışma tarzlarında meydana gelen değişim iş tatmini üzerinde olumlu etki oluşturmuştur. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan yeniliklerin yayılması teorisi çerçevesinde HIMSS uygulamasının iş tatmini üzerinde pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Kurumlu, 2024).

Yıldırım’ın (2022) araştırmasında, öğretim elemanlarının COVID-19 sürecinde uzaktan eğitim teknolojilerine yönelik tutumlarını nicel yöntem ile incelemiştir. Araştırma kapsamında öğretim elemanlarının uzaktan eğitim teknolojilerini uyumlu, denenebilir ve anlaşılabilir bulduğu ve yenilik düzeyinde ise erken benimseyenler ve erken çoğunluk grubunu temsil ettikleri tespit edilmiştir (Yıldırım, 2022).

Pae ve diğerlerinin (2002) yeniliğin kurum içindeki yayılımı için önemli bir çerçeve sunan araştırmasında, yeniliği benimseyen kurumlar için bazı çıkarımlarda bulunulmuştur. Kurumun yeni bir teknolojiyi benimsemesinin ön koşulu, bu teknolojinin düzgün çalışması ve mevcut sistemlere entegre edilmiş olmasıdır. Satın alma süreci, üst yönetim desteği, piyasa etkisi, teknolojik değişim ve kurum içi yayılımın yeniliklerin benimsenmesine etkisi nicel yöntemi ile araştırılmıştır. Benimsenme oranının katılım ile doğru orantılı olduğunun ele alındığı bu araştırmada, kurumdaki tüm birimlerin yeniliğin kullanımı-yayılımı noktasında sorumlu oldukları ve kurumsal performansa etkilerinin yüksek olduğu ifade edilmiştir (Pae ve diğerleri, 2022).

Wejnert (2002) araştırmasında, yeniliği benimseme kararını etkileyen değişkenleri üç ana bileşen olarak tanımlayarak kavramsal bir çerçeve sunmuştur. İlk bileşen, yeniliğin özelliklerine odaklanarak kamu ya da özel sektörde karşılaşılan fayda-maliyet değişkenidir. İkinci bileşen yenilikçilerin özellikleri ve toplumsal varlıklarıdır. Üçüncü bileşen ise coğrafi ortamlar, toplumsal kültür, siyasi koşullar ve küresel tekdüzelik gibi çevresel bağlam değişkenleridir. Ayrıca çalışmada, yenilikçilerin özelliklerinin ve yeniliğin zamansal hızı üzerindeki etkisi detaylandırılmıştır. Özetle, yeniliklerin yayılmasını etkileyen faktörlerin bütüncül bir şekilde ele alınması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Wejnert, 2002).

Kim ve Srivastava (1998) araştırmasında, teknolojik ürünleri kapsayan yeniliklerin kurum içi yayılımını etkileyen yapı üzerine incelemelerde bulunmuşlardır. Çalışmada, kurum içi yayılımın ekonomik performans dışında verimlilik ve yönetim becerisi faktörleriyle kurumun etkinliğini artırdığı tespit edilmiştir. Satıcı kurumların yayılım süreçlerine odaklanan çalışmada, ürün ya da hizmetlerin müşteri geri bildirimlerine, ürünün özellik ve avantajlarını hedef kitleye açıkça ifade edilmesine, ürünün sadeleştirilmiş, basit kullanımı olmasına ve kurumun güvenilir hizmet sunmasına özen göstermesi gerektiğine vurgu yapılmıştır. Yeniliklerin kurum içi yayılım hızının alıcı-satıcı ilişkilerinde uzun dönemli avantaj sağladığı ve her iki taraf için de karlılık oranını artırdığı tespit edilmiştir (Kim ve Srivastava, 1998).

Takahashi ve diğerleri (2024), 21 farklı ülkeden yeniliğin yayılımını farklı perspektiflerden incelemişlerdir. Bu çalışmada, yeniliğe olan ilgiye, patentlerin ve akademik yayınlardaki yayılıma odaklanılmıştır. Elde edilen veriler; ilgi, patent ve akademik yayınlarda benimsenme ve yayılma eğilimlerinin farklı olduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışma, yeniliğin yayılım teorisinin kullanımını, yayılımın farklılığına ve yayılım sürecinin varlığına işaret etmektedir (Takahashi ve diğerleri, 2024).

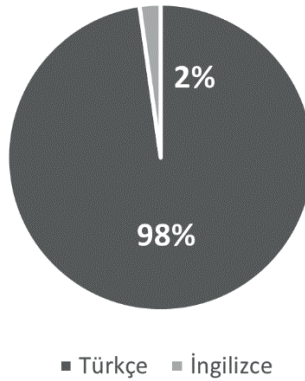
2.2. Türkiye’deki Doktora Tezlerinin Bibliyometrik Profili

Bu bölüm, Türkiye’de iletişim alanındaki lisansüstü akademik üretimin yönelimlerini ortaya koymak amacıyla, “Kurumsal İletişim” ve “Dijital İletişim” temalarında hazırlanmış doktora tezlerinin bibliyometrik analizini kapsamaktadır. Çalışmada, YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanında “kurumsal iletişim” ve “dijital iletişim” tez başlığı ile 2000–2025 yılları arasında yayınlanan 45 doktora tezi analiz edilmiştir. Türkiye’deki iletişim temelli doktora araştırmalarının tematik ve yöntemsel çeşitliliğini ortaya koymakta, alanın akademik evrimini görünür kılmakta ve gelecek yönelimlere dair stratejik bir iz sunmaktadır.

- Tezlerin yazım dilleri,
- Tezlerin yayın yılları,
- Tezlerin sayfa sayıları,
- Tezlerin kabul edildiği ana bilim dalları ve enstitüleri,
- Tezlerin çalışma konularına göre dağılımları,
- Tezlerin araştırma yöntemleri,
- Tezlerin anahtar kelime dağılımlarına ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

2.2.1. İncelenen Tezlerin Yazım Dilleri

YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanında incelenen tezlerin, yazım dilleri ve yüzdeleri Şekil 10'da sunulmaktadır.



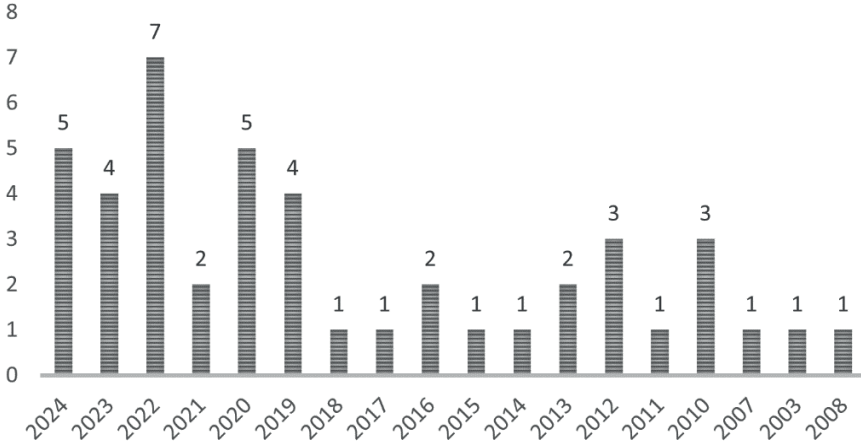
Şekil 10: İncelenen Tezlerin Yazım Dilleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 10'a göre, 44 doktora tezinin Türkçe ve 1 doktora tezinin ise İngilizce dilinde yazıldığı görülmektedir.

2.2.2. İncelenen Tezlerin Yayın Yılları

YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanında incelenen tezlerin yayın yılları Şekil 11'de verilmiştir.



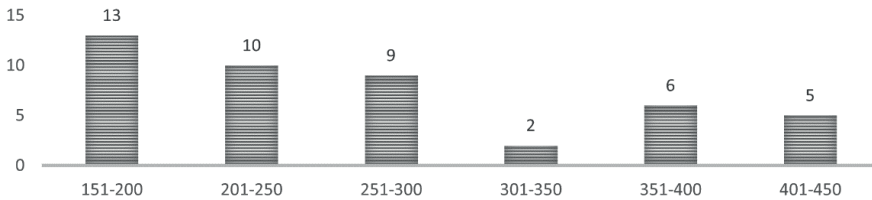
Şekil 11: İncelenen Tezlerin Yayın Yılları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tezlerin yayın yıllarına ilişkin dağılım incelendiğinde, kurumsal ve dijital iletişim temalarına yönelik akademik ilginin özellikle son yıllarda belirgin bir artış gösterdiği tespit edilmiştir. 2022 yılı, 7 tez ile en fazla çalışmanın üretildiği yıl olarak öne çıkarken; 2019, 2020, 2022, 2023 ve 2024 yıllarında da yüksek sayıda tez yayımlanmıştır. Bu durum, iletişim disiplininde dijital dönüşüm, yeni medya ve kurumsal stratejilerin artan önemine paralel olarak bu alanlarda yoğunlaşan araştırma eğilimlerini yansıtmaktadır. Buna karşılık, 2010 öncesi dönemde ve 2015–2018 yılları arasında görece düşük sayıda tez üretildiği, dolayısıyla bu temaların akademik gündemde daha sınırlı yer bulduğu anlaşılmaktadır.

2.2.3. İncelenen Tezlerin Sayfa Sayılarına Göre Dağılımı

YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanında incelenen tezlerin sayfa sayıları Şekil 12’de verilmiştir.



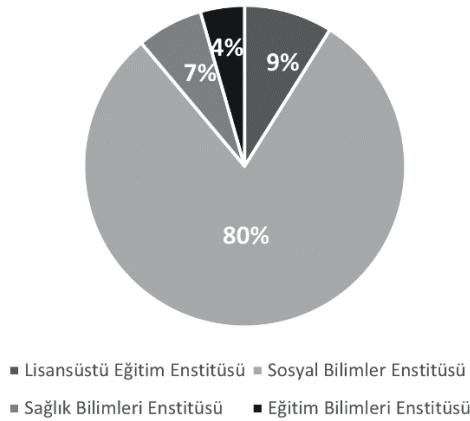
Şekil 12. İncelenen Tezlerin Sayfa Sayıları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Doktora tezlerinin sayfa sayısı incelendiğinde, tezlerin büyük bir kısmının 151–300 sayfa aralığında yoğunlaştığı görülmüştür. Özellikle 151–200 sayfa aralığında yer alan 13 tez, bu aralığın en çok tercih edilen kapsam düzeyini yansıttığını göstermektedir. Bunu sırasıyla 201–250 sayfa aralığında 10 tez ve 251–300 sayfa aralığında 9 tez takip etmektedir. Sayfa sayısı arttıkça tez sayısında genel olarak azalma gözlenmektedir; 301–350 sayfa aralığında sadece 2 tez yer almakta, buna karşın 351–400 aralığında 6, 401–450 aralığında ise 5 tez bulunmaktadır. Bu dağılım, tezlerin genellikle derinlemesine ama özlü bir biçimde hazırlandığını, 150–300 sayfa aralığının akademik yazımda yaygın bir tercih olduğunu göstermektedir. Öte yandan, daha uzun tezlerin az sayıda olması, kapsamın artmasıyla birlikte yazım sürecinin daha sınırlı tercih edildiğine işaret etmektedir.

2.2.4. İncelenen Tezlerin Kabul Edildiği Enstitülere Göre Dağılımı

YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanında incelenen tezlerin kabul edildiği enstitülere göre dağılımı Şekil 13'te verilmiştir.



Şekil 13. İncelenen Tezlerin Kabul Edildiği Enstitülere Göre Dağılımı

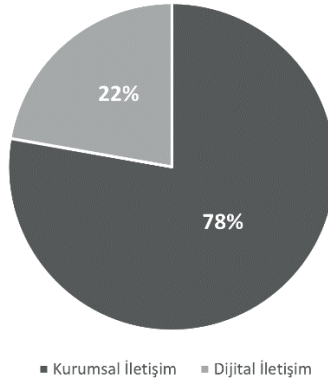
Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 13'e göre, tezlerin büyük çoğunluğu %80 oranıyla Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde tamamlanmıştır. Bu yüksek oran, kurumsal ve dijital iletişim konularının sosyal bilimler disipliniinde yoğunlukla ele alındığını ve iletişim çalışmalarının bu alan içerisinde kuramsal ve metodolojik olarak daha fazla karşılık bulduğunu göstermektedir. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü (%9), Sağlık Bilimleri Enstitüsü (%7) ve Eğitim Bilimleri Enstitüsü (%4) ise

daha sınırlı sayıda tezle temsil edilmiştir. Bu dağılım, söz konusu araştırma konularının disiplinlerarası potansiyel taşınmasına rağmen, kurumsal ve dijital iletişim alanındaki akademik üretimin büyük ölçüde sosyal bilimler perspektifiyle yürütüldüğünü ortaya koymaktadır.

2.2.5. İncelenen Tezlerin Temalarına Göre Dağılımı

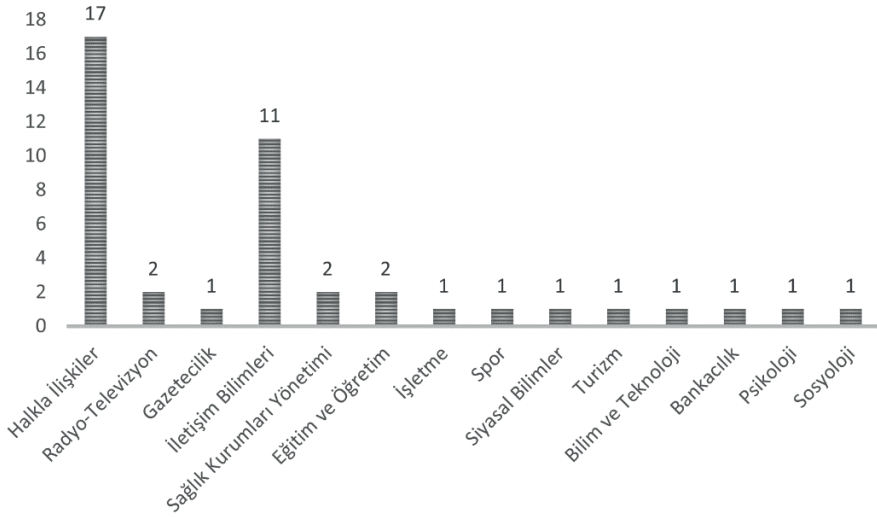
YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanında incelenen tezlerin temalarına göre dağılımı Şekil 14 ve Şekil 15’de verilmiştir.



Şekil 14. İncelenen Tezlerin Temalarına Göre Dağılımı

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 14, incelenen tezlerin başlıklarında yer alan ana temalara göre dağılımı göstermektedir. Buna göre tezlerin %78’i “Kurumsal İletişim” temasını merkeze alırken, yalnızca %22’si “Dijital İletişim” kavramını içermektedir. Bu oranlar, kurumsal iletişim konusunun iletişim alanındaki lisansüstü tezlerde daha köklü ve yaygın bir araştırma teması olarak benimsendiğini ortaya koymaktadır. Dijital iletişim ise görece yeni bir araştırma alanı olarak son yıllarda önem kazanmaya başlamış; ancak henüz kurumsal iletişim kadar geniş bir literatür oluşmamıştır. Bu durum, dijitalleşme süreçlerinin akademik çalışmalara yansımalarının artmakta olduğunu ancak hâlen gelişmekte olan bir alan olduğunu göstermektedir. Ayrıca bulgu, dijital iletişimin çoğunlukla kurumsal iletişim çatısı altında değerlendirildiğini ve tematik ayrışmanın sınırlı düzeyde gerçekleştiğini düşündürmektedir.



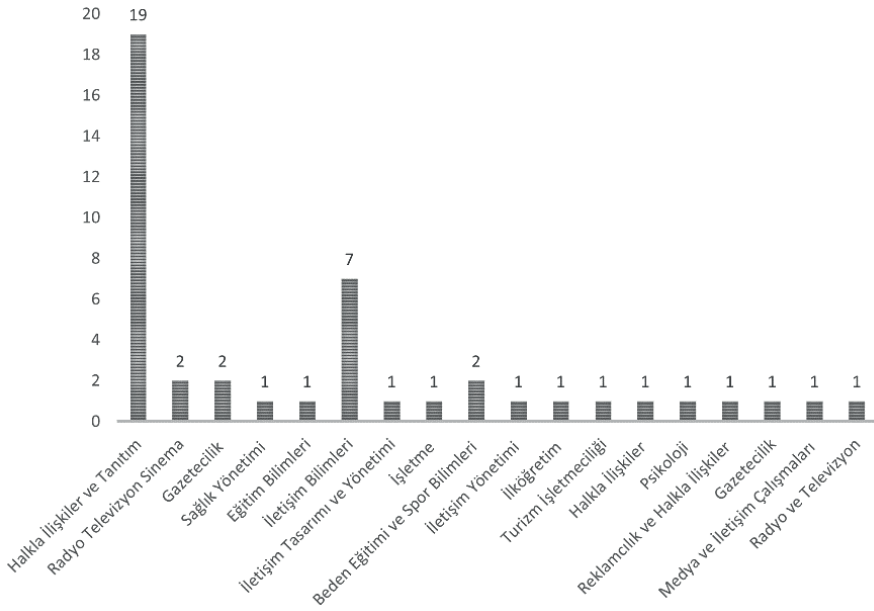
Şekil 15. İncelenen Tezlerin Çalışma Konularına Göre Dağılımı

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

İncelenen tezlerin çalışma konularına göre dağılımının sunulduğu Şekil 15’te, en fazla sayıda tezin “Halkla İlişkiler” alanı odağında yürütüldüğü ve bu kapsamda 17 tezin yer aldığı görülmektedir. Bu durumu, 11 tez ile “İletişim Bilimleri” temalı çalışmalar takip etmektedir. Diğer çalışma alanları arasında, “Radyo-Televizyon”, “Sağlık Kurumları Yönetimi” ve “Eğitim ve Öğretim” konularına odaklanan tezlerin sayısı 2’şer adet ile sınırlıdır; “Gazetecilik”, “İşletme”, “Spor”, “Siyasal Bilimler”, “Turizm”, “Bilim ve Teknoloji”, “Bankacılık”, “Psikoloji” ve “Sosyoloji” gibi farklı disiplinlere temas eden konular ise 1’er tez ile temsil edilmektedir. Bu dağılım, kurumsal ve dijital iletişim temalarının en yoğun biçimde halkla ilişkiler, iletişim kuramları ve medya temsili çerçevesinde ele alındığını göstermektedir. Bununla birlikte, farklı toplumsal sektörler ve temalarla kesişen araştırma başlıkları, iletişim alanındaki tezlerin disiplinlerarası açılımlar taşıdığını ve iletişim çalışmalarının sağlık, eğitim, işletme ve teknoloji gibi alanlarla etkileşim içinde geliştiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, iletişim bilimlerinin güncel toplumsal dinamiklerle bütünleşerek çok boyutlu bir araştırma alanına dönüştüğünü göstermesi açısından dikkat çekicidir.

2.2.6. İncelenen Tezlerin Anabilim Dallarına Göre Dağılımı

YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanında incelenen tezlerin anabilim dallarına göre dağılımı Şekil 16’da verilmiştir.



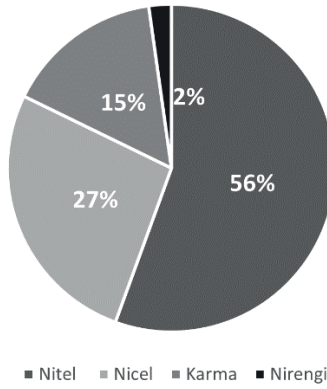
Şekil 16. İncelenen Tezlerin Anabilim Dallarına Göre Dağılımı

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 16 verilerine göre, Halkla İlişkiler ve Tanıtım anabilim dalı öne çıkmakta ve toplam 19 tez ile en yüksek sayıda akademik üretimin gerçekleştiği alan olmaktadır. Bu durumu İletişim Tasarımı ve Yönetimi anabilim dalı 7 tez ile takip etmektedir. Diğer anabilim dallarında ise daha sınırlı sayıda tez bulunmaktadır; örneğin Radyo Televizyon Sinema ve Gazetecilik alanlarında 2’şer tez, geri kalan birçok alanda ise yalnızca 1 tez yer almaktadır. Bu dağılım, kurumsal ve dijital iletişim temalı tezlerin büyük ölçüde iletişim disiplininin alt alanları içerisinde yoğunlaştığını göstermekte; özellikle halkla ilişkiler, iletişim tasarımı ve medya yönetimi gibi uygulamalı alanların araştırmalarda baskın olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı zamanda eğitim, spor, sağlık ve işletme gibi disiplinlerin de bu temalara sınırlı düzeyde katkı sunduğu görülmektedir. Bu bulgular, söz konusu araştırma alanlarının büyük ölçüde iletişim bilimleri çatısı altında üretildiğini ve disiplinlerarası etkileşimin henüz sınırlı düzeyde olduğunu işaret etmektedir.

2.2.7. İncelenen Tezlerin Araştırma Yöntemlerine Göre Dağılımı

YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanında incelenen tezlerin araştırma yöntemleri Şekil 17’de verilmiştir.



Şekil 17. İncelenen Tezlerin Araştırma Yöntemlerine Göre Dağılımı

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 17'ye göre, araştırmaların %56'sı nitel yöntemle, %27'si nicel yöntemle, %15'i karma yöntemle, %2'si ise nirengi (triangulation) yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Bu dağılım, kurumsal ve dijital iletişim temalı tezlerde nitel araştırma yaklaşımının belirgin şekilde ön planda olduğunu göstermektedir. Nitel yöntemin bu denli tercih edilmesi, araştırmacıların derinlemesine analiz yapma, bağlamsal çözümleme ve yorumlayıcı yaklaşımlara ağırlık verdiğini göstermektedir. Nicel yöntemlerin üçte bire yakın bir orana sahip olması, ölçülebilirlik ve genellenebilirlik açısından da araştırma yürütüldüğünü göstermektedir. Karma yöntemlerin kullanımı sınırlı olmakla birlikte, her iki yaklaşımın birlikte kullanılması yoluyla daha bütüncül analizlere yönelim olduğunu işaret etmektedir. Nirengi yönteminin yalnızca %2 oranında tercih edilmesi ise, çoklu veri kaynaklarının bir arada kullanımına yönelik akademik farkındalığın henüz sınırlı olduğunu düşündürmektedir. Genel olarak, bu dağılım yöntemsel çeşitliliğe işaret etmekle birlikte, alanın daha çok nitel gelenek içinde şekillendiğini ortaya koymaktadır.

2.2.8. İncelenen Tezlerin Anahtar Kelime Analizi

YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanında incelenen tezlerin anahtar kelime analizi Şekil 18'de verilmiştir.

büyük bölümü Halkla İlişkiler, İletişim Bilimleri ve İletişim Tasarımı ve Yönetimi gibi iletişim disiplinine bağlı anabilim dallarında yoğunlaşmıştır. Yöntemsel açıdan ise tezlerin %56'sında nitel, %27'sinde nicel, %15'inde karma, %2'sinde ise nirengi yöntemi tercih edilmiştir. Bu bulgu, alandaki araştırmaların derinlemesine ve bağlamsal çözümlemeye dayalı niteliksel araştırma gelenekleriyle şekillendiğini göstermektedir. Genel olarak, kurumsal ve dijital iletişim alanındaki lisansüstü tez üretiminin disiplinler olarak belirli alanlarda yoğunlaştığı, yöntemsel çeşitliliğin sınırlı kaldığı, dijital iletişim konularının ise görece daha az çalışıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, gelecekte yapılacak araştırmalar için hem disiplinlerarası etkileşimin artırılması hem de dijital iletişim bağlamında kurumsal ve metodolojik açılımlara yönelinmesi gerekliliğine işaret etmektedir.

Kaynakça

- Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 5(1), s. 63-76.
- Adams, C., & Frost, G. (2008). Integrating sustainability reporting into management practices. *Accounting Forum* 32(4), s. 288-302.
- Ajayi, O., & Mmutle, T. (2021). Corporate reputation through strategic communication of corporate social responsibility. Corporate Communications. *An International Journal*, 26(5), s. 1-15.
- Ala-Mutka, K. (2011). *Mapping digital competence: Towards a conceptual understanding*. Institute for Prospective Technological Studies.
- Alan, A. K., Kabadayı, E. T. ve Erişke T. (2018). İletişimin yeni yüzü: Dijital pazarlama ve sosyal medya pazarlaması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 176 (66), 493-504.
- Alexopoulos, M., & Cohen, J. (2016). The medium is the measure: Technical change and employment, 1909-1949. *Rev. Econ. Stat.* 98, s. 792-810.
- Argenti, P. (2007). *Corporate Communication*. New York: McGraw-Hill,.
- Argenti, P. (2023). *Corporate Communication* (8nd. Ed. b.). McGraw Hill LLC.
- Avidar, R. (2013). The responsiveness pyramid: embedding responsiveness and interactivity into public relations theory, 39(5). *Public Relations Review*, s. 440-540.
- Avrupa Parlamentosu ve AB Konseyi. (2006). Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning. *Official Journal of the European Union*, L394, 10-18.
- Balmer, J. (1995). Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General Management Review*, 32(2), s. 94-105.
- Balmer, J. (1997). Corporate identity: what of it, why the confusion, and what's next. *Corporate Reputation Review* 1 (1/2), s. 183-188.

- Balmer, J. (2011). Corporate marketing myopia and the inexorable rise of a corporate marketing logic: perspectives from identity-based views of the firm. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), s. 1329-1352.
- Balmer, J., & Greyser, S. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European journal of marketing*, 40(7/8), s. 730-741.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26, s. 197-218.
- Barnett, H. G. (1953). *Innovation: The Basis of Cultural Change*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Barrett, J. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), s. 219-231.
- Bayrakçı, S. (2020). Dijital Yetkinlikler Bütünü Olarak Dijital Okuryazarlık: Ölçek Geliştirme Çalışması. *Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Bhattacharya, C., Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business ethics*, 85, s. 257-272.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. New York: A Wiley-Interscience Publication.
- Bozkurt, A., Hamutoğlu, N. B., Liman Kaban, A., Taşçı, G., & Aykul, M. (2021). Dijital bilgi çağı: Dijital toplum, dijital dönüşüm, dijital eğitim ve dijital yeterlilikler. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 7(2), s. 35-63.
- Brockhaus, J., Buhmann, A., & Zeffass, A. (2023). Digitalization in corporate communications: understanding the emergence and consequences of CommTech and digital infrastructure2023. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(2), s. 274-292.
- Bromley, D. (1993). *Reputation, image and impression management*. Wiley, Chichester.
- Brown, L. (1969). Diffusion of innovation: A macroview. *Economic Development and Cultural Change*, 17(2), s. 189-211.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Bui, L. (2019). *Internal communication in the digital workplace: Digital communication channels and employee engagement*. Metropolis University of Applied Sciences.

- Calabrese, A., Costa, R., & Rosati, F. (2016). Gender differences in customer expectations and perceptions of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 116, s. 135-149.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, C.34, s. 39-48.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), s. 268-295.
- Castells, M. (2010). *The rise of the network society*. Wiley-Blackwell .
- Castells, M., & Cardoso, G. (2006). *The network society: From knowledge to policy*. Center for Transatlantic Relations.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing*. (7nd. Ed.). Pearson Education Limited.
- Cheng, W., Li, C., & Zhao, T. (2024). The stages of enterprise digital transformation and its impact on internal. *International Review of Financial Analysis*, 92, s. 103079.
- Cho, H. K., Trier, M., & Kim, E. (2005). The use of instant messaging in working relationship development: A case study. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(4), JCMC1044.
- Christensen, L. (2002). Corporate communication: The challenge of transparency. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(3), s. 162-168.
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. London: SAGE Publications.
- Coyle, K. (2006). One word: Digital. *The Journal of Academic Librarianship*, 2(32), s. 205-207.
- Demir, Ö. (1996). *Kurumcu İktisat*. Ankara: Vadi Yayınlar.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches. *Information Management ve Computer Security*, 14(1), 51-64.
- Drucker, P. (2002). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 95-105.
- Durnev, A., & Kim, E. (2005). To steal or not to steal: Firm attributes, legal environment and valuation. *The Journal of Finance*, 60(3), s. 1461-1493.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11, s. 130-141.
- Eberle, C. (2007). *Air National Guard Baby Boomers' Perspectives of an Online*. University of Phoenix.

- Edelmann, N., Mergel, I., & Lampoltshammer, T. (2023). Competences that foster digital transformation of public administrations: an Austrian case study. *Administrative Sciences*, 13(2), s. 44.
- El-Bash, S. (2020). *Enterprises using digital tools and platforms; internal communication and leadership in digital environment*. Finland: Tampere University of applied Sciences.
- Feldman, P. M., & Vasquez-Parraga, A. (2013). Consumer social responses to CSR initiatives versus corporate abilities. *Journal of Consumer Marketing*, 30(2), s. 100-111.
- Ferrari, A. (2012). *Digital Competence in Practice: An Analysis of Frameworks*. Spain: European Union.
- Ferrari, A., Punie, Y., & Redecker, C. (2012). Understanding Digital Competence in the 21st Century: An Analysis of Current Frameworks. *In European Conference on Technology Enhanced Learning*, s. 79-92.
- Flanagin, A. (2020). The conduct and consequence of research on digital communication. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 25(1), s. 23-31.
- Fombrun, C. (1998). Indices of Corporate Reputation: An Analysis of Media Rankings and Social Monitors' Ranking. *Corporate Reputation Review*, s. 327-340.
- Fombrun, C., & Rindova, V. (1996). *Who's tops and who decides? The social construction of corporate reputation*. New York: Stern Scholl of Business, New York University.
- Fombrun, C., & Van Riel, C. (2004). *Fame and fortune: How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Garini, R. A., & Muafi, M. (2023). The effect of digital competence, work life balance and work stress towards service performance with moderation of emotional intelligence on employees of PT. X. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 5(2), 01-11.
- Gartner. (2016). *Digital business KPIs defining and measuring success*. Gartner Pub. 01 12, 2025 tarihinde <https://www.gartner.com/doc/3237920?srcId=1-3931087981> adresinden alındı
- Gates, B. (1996). *Content is king*. 01 15, 2025 tarihinde Craig Bailey: <https://www.craigbailey.net/content-is-king-by-bill-gates/> adresinden alındı
- Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, s. 102217.
- Goodman, M. (2000). Corporate communication: The American picture. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(2), s. 69-74.
- Göksidan, H. (2024). *Impact of digitalization for industry 4.0 adaptation: The maturity of Turkish automotive sector*. Middle East Technical University.

- Görmən, M., & Korkmaz, G. (2022). Kurumsal sürdürülebilirlik için sürdürülebilir iç denetim: Geleceğin iç denetim fonksiyonu. *Geleceğin İç Denetim Fonksiyonu, Denetışim Dergisi*, 25, s. 94-115.
- Gray, E., & Balmer, J. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 5, s. 695-702.
- Günay, D., & Çalık, A. (2019). İnovasyon, icat, teknoloji ve bilim kavramları üzerine. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 2(1), s. 1-11.
- Hallikas, J., Immonen, M., & Brax, S. (2021). Digitalizing procurement: The impact of data analytics on supply chain performanc. *Supply Chain Management: An International Journal*, s. 629-646.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1996). *Competing for the Future*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Handley, A., & Chapman, C. (2019). *Dijital çağda içerik yönetiminin kuralları*. İstanbul: Mediacat Yayıncılık.
- Hatch, M., & Schultz, M. (2007). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal Marketing* 31, 5/6, s. 356-364.
- Heath, R. L. (2013). Encyclopedia of public relations. SAGE Publications.
- Hernádi, H. (2012). Green accounting for corporate sustainability. *Club of Economics in Miskolc, TMP*, 8(2), s. 23-30.
- Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial*, 23(6), 275-286.
- Hope, J. (2022). Understand the basics of digital accessibility. *Disability Compliance for Higher Education*, 28(4), s. 1-15.
- Huda, M. (2023). Between accessibility and adaptability of digital platform: investigating learners' perspectives on digital learning infrastructure. *Higher education, skills and work-based learning*, 14(1), s. 1-21.
- Hutton, J., Goodman, M., Alexander, J., & Genest, C. (2001). Reputation management: The new face of corporate public relations? *Public Relations Review*, 27(3), s. 247-261.
- Ifenthaler, D., & Egloffstein, M. (2020). Development and implementation of a maturity model of digital transformation. *TechTrends*, s. 302-309.
- İşman, A. (2008). *Uzaktan Eğitim*. Pegem Akademi.
- İşman, A. (2012). Technology and technique: An educational perspective. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 11(2), 207-213.
- Jabri, M. (2012). *Managing Organizational Change: Process, social construction and Dialogue*. London: Palgrave Macmillan.
- Jamali, D., & Sidani, Y. (tarih yok). Classical vs. modern managerial CSR perspectives: Insights from lebanese context and cross-cultural implications. *Business and Society Review*, 113(3), s. 329-346.

- Johnston, K., & Taylor, M. (2018). Engagement as communication: Pathways, possibilities and future directions. K. A. Taylor içinde, *The Handbook of Communication Engagement* (s. 1-15). Wiley-Blackwell.
- Johnston, P., Everard, M., Santillo, D., & Robért, K.-H. (2007). Reclaiming the definition of sustainability. *Environmental Science and Political Research*, 14(1), s. 60-66.
- Kadıbeşegil, S. (2013). *İtibar yönetimi*. İstanbul: MediaCat.
- Katz, E. (1961). The social itinerary of technical change: Two studies on the diffusion of innovation. *Human Organization*, 20(2), s. 70-82.
- Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2020). Strategic brand management. Building, measuring, and managing brand equity. Pearson Education Limited.
- Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Managing Intraorganizational Diffusion of Technological Innovations. *Industrial Marketing Management*, 27, s. 229-246.
- Kim, S., Kim, S., & Sung, K. (2014). Fortune 100 Companies' Facebook strategies: corporate ability versus social responsibility. *Journal of Communication Management*, 18(4), s. 343-362.
- Kim, Y., Hur, W., & Lee, L. (2023). Understanding customer participation in CSR activities: The impact of perceptions of CSR, affective commitment, brand equity, and corporate reputation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 75, s. 103436.
- Klein, M. (2020). Digital transformation in businesses and its drivers. *Journal of Business in the Digital Age*, 3(1), s. 24-35.
- Klewes, J., Popp, D., & Rost-Hein, M. (2017). *Out-thinking Organizational Communications. The Impact of Digital Transformation*. Springer.
- Kocabaş, C. (2022). *Yükseköğretim kurumları için kurumsal iletişim yönetimi modeli önerisi: Paydaş görüşlerine dayalı bir karma yöntem araştırması*. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Koçyiğit, M. (2017). *Dijital halkla ilişkiler ve online kurumsal itibar yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Koehler, M., Shin, T. S., & Mishra, P. (2012). How do we measure TPACK? Let me count the ways. In *Educational technology, teacher knowledge, and classroom impact: A research handbook on frameworks and approaches*, s. 16-31.
- Kotler, P., & Lee, N. (2006). Kurumsal sosyal sorumluluk. (S. Kaçamak, Çev.) MediaCat.
- Kurumlu, Y. (2024). *Yeniliklerin yayılması teorisi kapsamında HIMSS uygulamalarına yönelik algının iş tatmini üzerine etkisi ve demografik*

- değişkenlerin düzenleyici rolü.* Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Laanpere, M. (2019). *Recommendations on assessment tools for monitoring digital literacy within UNESCO's digital literacy global framework.* Unesco Institute for Statistics. Information Paper No.56.
- Langbiir, L. (2022). *Adam Smith and corporate communication: Convergence, embodiment and enhancement.* Duquesne University.
- Latzer, M. (2022). The digital trinity-controllable human evolution-implicit everyday religion: Characteristics of the socio-technical transformation of digitalization. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 74(1), s. 331-354.
- Lc Boterf, G. (1998). Évaluer les compétences. Quels jugements? Quels critères? Quelles
- Marrelli, A. (1998). An introduction to competency analysis and modeling. *Performance Improvement*, 37(5), s. 8-17.
- Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44 (2), s. 95-105.
- Mattar, J., Ramos, D. K., & Lucas, M. R. (2022). DigComp-Based Digital Competence Assessment Tools: Literature Review and Instrument Analysis. *Education and Information Technologies*, 4(22), s. 10843-10867.
- Maxwell, I. (2009). *Managing Sustainable Innovation: The Driver for Global Growth.* New York: Springer.
- McClelland, D. (1973, 28 1). Testing for Competence Rather. *American Psychologist*, s. 1-14.
- Meriç, E. (2023). *Dijital dönüşüm olgunluk seviyesinin belirlenmesinde kurum kültürünün önemi ve değişim yönetiminin moderatör etkisi.* Doğuş Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Merisavo, M., & Raulas, M. (2004). The impact of e-mail marketing on brand loyalty. *Journal of Product & Brand Management*, 13(7), s. 498-505.
- Mesleki Yeterlilik Kurumu. (2015). *Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi.* Ankara.
- Mesleki Yeterlilik Kurumu. (2024). *Avrupa Yeterlilik Çerçevesi.* 01.02.2024 tarihinde MYK: <https://www.myk.gov.tr/tr/haberler/ayc/avrupa-yeterlilik-cercevesi> adresinden alındı.
- Meta. (2012). *Facebook to acquire Instagram.* 11.14.2024 tarihinde Meta Investor Relations: <https://investor.fb.com/financials/> adresinden alındı.
- Mihai, R. (2017). Corporate Communication Management. A Management Approach. *Valahian Journal of Economic Studies*, 2(8), s. 103-110.

- Min, J., Kim, J., & Yang, K. (2023). CSR attributions and the moderating effect of perceived CSR fit on consumer trust, identification, and loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 72, s. 103274.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), s. 323-338.
- Moura-Leite, R. C., & Padgett, R. C. (2011). Historical background of corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal*, 7(4), 528-539.
- Muflih, M. (2021). The link between corporate social responsibility and customer loyalty: Empirical evidence from the Islamic banking industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, s. 102558.
- Murawski, M., & Bick, M. (2017). Digital Competences of the Workforce—a Research Topic? *Business Process Management Journal*, 3(23), s. 721-734.
- Nguyen, M., Gruber, J., Marler, W., Hunsaker, A., Fuchs, J., & Hargittai, E. (2022). Staying connected while physically apart: Digital communication when face-to-face interactions are limited. *New Media & Society*, 24(9), s. 2046-2067.
- Okay, A., & Okay, A. (2012). *Halkla ilişkiler kavram strateji ve uygulamaları* (5. Baskı b.). İstanbul: Der Yayınları.
- Omol, E. (2024). Organizational digital transformation: From evolution to future trends. *Digital Transformation and Society*, 3(3), s. 240-256.
- Oslo Kılavuzu. (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*. Ankara: OECD ve Eurostat Ortak Yayımı, 3. Baskı, TÜBİTAK.
- Özdemir, H. (2009). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İmajına Etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), s. 57-72.
- Özdemirci, F. (2007). Kurumsal İletişim ve Belge Yönetimi. *I. Uluslararası Bilgi Hizmetleri Sempozyumu: İletişim*. İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Pac, J., Kim, N., Han, J., & Yip, L. (2002). Managing intraorganizational diffusion of innovations: Impact of buying center dynamics and environments. *Industrial Marketing Management*, 31(8), s. 719-726.
- Peltekoğlu, F., & Askeroğlu, E. (2020). Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin dijital iletişimi: He for she Türkiye twitter sosyal ağ analizi. *XIV. IBANESS İktisat, İşletme ve Yönetim Bilimleri Kongreler Serisi*. Plovdiv / Bulgaristan.
- Perrenaud, P. (2000). *10 Novas competencias para ensinar*, ArtMed.
- Post, J., & Griffin, J. (1997). Corporate Reputation and External Affairs Management. *Corporate Reputation Review*, 1(2), s. 165-171.

- Qiu, J., Deng, X., & Liang, R. (2024). Can the enterprise intelligent transformation promote accounting information transparency? Pressure from media attention. *Finance Research Letters*, 66, s. 105605.
- Quiring, O. (2009). What do users associate with ‘interactivity’?: A qualitative study on user schemata. *New Media & Society*, 11(6), s. 899-920.
- Ramirez, M. G. (2024). The use of podcasts for language learning: A systematic review of literature. *International Journal of English Language Studies*, 6(1), 47-53.
- Rasheed, F., & Abadi, M. (2014). Impact of service quality, trust and perceived value on customer loyalty in Malaysia services industries. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 164, s. 298-304.
- Robertson, R. (1992). *Globalization : Social theory and global culture*. London: Sage.
- Rogers, E. (1976). New Product Adoption and Diffusion. *Journal of Consumer Research*, 4(3), s. 290-301.
- Rogers, E. (1983). *Diffusion of innovations*. Canada: A Division of Macmillan Publishing.
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of innovations* (5nd ed. b.). New York: Free Press.
- Rogers, E., & Kinciad, D. (1981). *Communication Networks*. New York: Free Press.
- Rossmann, A. (2018). *Digital maturity: Conceptualization and measurement model*. Reutlingen University.
- Rowlands, I., Nicholas, D., Williams, P., Huntington, P., Fieldhouse, M., Gunter, B., & Tenopir, C. (2008). The Google generation: The information behaviour of the researcher of the future. *Aslib Proceedings*, 60(4), s. 290-310.
- Saydam, Z. A. (2014). *Sürdürülebilir İletişimin Kurumsal Sürdürülebilirliğe Etkisi - İşletmeler Örneğinde Karşılaştırmalı Uygulama*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Boston: Harvard University Press.
- Seate, B., Poee, R., & Chinomona, R. (2016). The relative importance of managerial competencies for predicting the perceived job performance of broad-based black economic empowerment verification practitioners. *SA Journal of Human Resource Management*, 14(1), s. 1-11.
- Selby, S.C., Roos, I., & Wright, L. (2000), Investigation of the application of frontline

- management training in the community services and health industry: A progress report. *Paper presented at the Victorian Community Services and Health Industry Training Board Conference*, Melbourne, 22 June.
- Sevinç Çubuk, E. (2021). *Bilişim ve iletişim teknolojileri ve kamu değeri bağlamında kamuda inovasyon: Sistem tasarım modeli*. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Shenkar, O., & Yuchtman-Yaar, E. (1997). Reputation, image, prestige, and goodwill: An interdisciplinary approach to organizational standing. *Human Relations*, 50(11), s. 1361-1381.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Steuer, J. (1995). *Defining virtual reality: Dimensions determining telepresence*. (F. Biocca, & M. Levy, Dü) Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sugathan, P., Rossmann, A., & Ranjan, K. R. (2018). Toward a Conceptualization of Perceived Complaint Handling Quality in Social Media and Traditional Service Channels. *European Journal of Marketing*, s. 93-1006.
- T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı . (2023). *Ulusal Yapay Zeka Strateji Raporu*. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi Başkanlığı.
- Takahashi, C., de Figueiredo, C., & Scornavacca, E. (2024). Investigating the diffusion of innovation: A comprehensive study of successive diffusion processes through analysis of search trends, patent records, and academic publications. *Technological Forecasting and Social Change*, 198, s. 122991.
- Taylı, B. (2020). *Yeniliklerin Yayılması Modeli Çerçevesinde Online Alışveriş Davranışının İncelenmesi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bilim Dalı.
- Teichert, R. (2019). Digital transformation maturity: A systematic review of literature. *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67 (6), s. 1673-1687.
- Termöllen, L. (2023). *Corporate influencers as communicators: Potential challenges from an organizational perspective*. Karistad: Karistad Business School.
- Tonus, H., & Özkan Tez, H. (2013). Farklı paydaşların kurumsal itibarı değerlendirmelerindeki farklılığın sosyal ve finansal performans algılarıyla ilişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (35), s. 1-12.
- Trofimczuk, D. (2018). *The internal communication study for using digital tools in inquiry-based learning: Case: Haaga-Helia, Porvoo campus*. Haaga-Helia Porvoo University of Applied Sciences.
- Truong, Q. (2022). *Management strategies for digital transformation: thrive in constant change*. Vaasa: Novia University of Applied Sciences.

- Tudose, V. (2022). *Roadmap to digital transformation*. Finland: Metropolia University of Applied Sciences.
- UNESCO-UNEVOC. (2021). *Medium-term strategy for 2021-2023*. UNESCO. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://unevoc.unesco.org/up/UNEVOC_MTS-III_EN.pdf adresinden alındı.
- United Nation Glabal Compact. (2021). *UN Global Compact strategy 2021-2023*. UN.
- United Nations Global Compact. (2025). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. 10.02.2025 tarihinde United Nations: <https://sdgs.un.org/2030agenda> adresinden alındı.
- Uzun, K. ve Uluçay, D. M. (2017). İş ortamında WhatsApp kullanımı ve kesintiye uğrama. *Selçuk İletişim*, 10(1), 216-231.
- Van Dijk, J. (2012). *Ağ Toplumu* (2. Baskı b.). (Ö. Sakin, Çev.) İstanbul: Kafka, Epsilon Yayıncılık.
- Van Riel, C. B. (1995). *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice Hall.
- Verhoef, P., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122,, s. 889-901.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), s. 118-144.
- Vieru, D. (2015). Towards a multi-dimensional model of digital competence in small-and-medium-sized enterprises. In *Encyclopedia of Information Science and Technology Third Edition*, 6715-6725.
- Vural, Z., & Bat, M. (2013). *Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim* (1. Baskı b.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Wade, T. (2015). *Digital business transformation: A conceptual framework*. In IMID.
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate reputation review*, 12, s. 357-387.
- WeAreSocial. (2024, 02 10). *We are social special report digital 2024*. 2025 tarihinde WeAreSocial: <https://wearesocial.com/uk/blog/2024/01/digital-2024/> adresinden alındı
- Wejnert, B. (2002). Integrating models of diffusion of innovations: A conceptual framework. *Annual Review of Sociology*, 28(1), s. 297-326.

- World Economic Forum. (2025). *Future of jobs report 2025*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/> adresinden alındı.
- Yavuz, M. (2022). *Yükseköğretimde dijital olgunluk modelinin tasarlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldırım, E. (2022). *Teknolojik yeniliklerin yayılması bağlamında üniversite öğretim elemanlarının uzaktan eğitim teknolojilerine yönelik tutumları*. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yu, J., & Moon, T. (2021). Impact of digital strategic orientation on organizational performance through digital competence. *Sustainability*, 13, s. 9766.
- YÖK Tez Merkezi (2025). 15.01.2025 tarihinde <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden alındı.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Zhang, L., & Song, X. (2025). Managerial overconfidence and corporate digital transformation. *Finance Research Letters*, 75, s. 106828.

Kurumsal İletişimden Dijital İletişime: Kavramlar ve Akademik Yönelimler

Dr. İlknur Çakar