



**İŞLETMELERDE KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ:
ESKİŞEHİR'DE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELER ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA VE MODEL ÖNERİSİ**

DOKTORA TEZİ

Başak DEMİRAY

Eskişehir 2024

**İŞLETMELERDE KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ:
ESKİŞEHİR'DE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELER ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA VE MODEL ÖNERİSİ**

Başak DEMİRAY

DOKTORA TEZİ

Yönetim ve Organizasyon Programı/İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. İ. Cemil ULUKAN

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Temmuz 2024

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Başak DEMİRAY'ın “İşletmelerde Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetimi: Eskişehir’de Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Bir Araştırma ve Model Önerisi” başlıklı tezi .../.../2024 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek “Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı): Prof. Dr. İ. Cemil ULUKAN

Üye : Prof. Dr. Hatice Zümrüt TONUS

Üye : Prof. Dr. Ahmet TİRYAKİ

Üye :

Üye :

.....

Enstitü Müdürü

ÖZET

İŞLETMELERDE KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ: ESKİŞEHİR’DE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA VE MODEL ÖNERİSİ

Başak DEMİRAY

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Temmuz, 2024

Danışman: Prof. Dr. İ. Cemil ULUKAN

Son yıllarda artan çevresel ve sosyal kaygılar, işletmeleri sürdürülebilirliğe yönlendirmiştir. Birçok işletme, sürdürülebilirliği yaşamsal bir sorun olarak görüp yasal gerekliliklerin ötesine geçerek, kurumsal sürdürülebilirliği stratejilerine entegre etmeye başlamıştır. Kurumsal sürdürülebilirlik entegrasyonu, sürdürülebilirlik uygulamalarının sadece farkındalık düzeyinde kalmayıp, işletme süreçlerine yerleştirilmesini ve kapsamlı bir değişimi ifade eden stratejik bir yaklaşımı gerektirmektedir. Ancak bu konudaki çalışmalar hala yetersizdir.

Bu çalışmanın amacı, kurumsal sürdürülebilirliği stratejik bir yönetim yaklaşımı olarak benimseyip, yönetim fonksiyonlarıyla uygulanabilir bir model geliştirmektir. Araştırmada, keşfedici sıralı karma yöntem kullanılmış ve Eskişehir Sanayi Odası'na (ESO) bağlı makine-metal, gıda, plastik-kimya, ulaşım-lojistik, yapı malzemeleri ve çevre-geri dönüşüm sektörlerindeki işletmeler incelenmiştir. İlk olarak, beş işletmeyle yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla nitel veriler toplanmış, betimsel ve içerik analizleri yapılmıştır. Daha sonra bulgulara dayalı olarak geliştirilen anket, 122 işletmeye uygulanmış ve veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada, işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik farkındalıkları, sürdürülebilirlik yönetim süreçleri ve farkındalığın bu süreçlere etkisi incelenmiştir. Çalışma sonuçları, farkındalığın zamanla artmasının, sürdürülebilirlik faaliyetleri ve yönetimini olumlu etkilediğini göstermiştir. Çalışmada, işletmelerde kurumsal sürdürülebilirliğin stratejik bir yaklaşım çerçevesinde yönetilebilir olmasını sağlayacak “kurumsal sürdürülebilirlik stratejik yönetim modeli” ve “sürdürülebilirlik birimi modeli” geliştirilmiştir. Bu kapsamda uygulayıcılara, araştırmacılara ve paydaşlara öneriler sunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Kurumsal sürdürülebilirlik, Kurumsal sürdürülebilirlik entegrasyonu, Kurumsal sürdürülebilirlik modeli, Stratejik yönetim, Sürdürülebilirlik birimi

ABSTRACT

CORPORATE SUSTAINABILITY MANAGEMENT: A RESEARCH STUDY AND A MODEL PROPOSAL FOR FIRMS OPERATING IN ESKİŞEHİR

Başak DEMİRAY

Department of Business Administration

Anadolu University, Graduate School, July 2024

Supervisor: Prof. Dr. İ. Cemil ULUKAN

In recent years, increasing environmental and social concerns have led businesses towards sustainability. Many businesses have started to integrate corporate sustainability into their strategies by considering sustainability as a vital issue and going beyond legal requirements. Corporate sustainability integration requires not only awareness of sustainability practices but also embedding them into business processes and a strategic approach that implies a comprehensive change. However, studies on this subject are still insufficient.

The aim of this study is to adopt corporate sustainability as a strategic management approach and to develop a model applicable to management functions. In the study, an exploratory sequential mixed method was used, and enterprises in the machinery-metal, food, plastics-chemistry, transport-logistics, building materials, and environment-recycling sectors affiliated with the Eskişehir Chamber of Industry were analyzed. Firstly, qualitative data were collected through semi-structured interviews with five enterprises, and descriptive and content analyses were conducted. Then, the questionnaire developed based on the findings was applied to 122 enterprises, and the data were analyzed with the SPSS package program. In the study, corporate sustainability awareness of enterprises, sustainability management processes, and the impact of awareness on these processes were analyzed. The results of the study showed that the increase in awareness over time has a positive effect on sustainability activities and management. In the study, the "corporate sustainability strategic management model" and "sustainability unit model" were developed to ensure that corporate sustainability can be managed within a strategic approach in enterprises. In this context, recommendations are presented to practitioners, researchers, and stakeholders.

Keywords: Corporate sustainability, Corporate sustainability integration, Corporate sustainability model, Strategic management, Sustainability unit

Teşekkür

Tez çalışmamı tamamlama sürecinde yanımda olup desteklerini, emeklerini ve yardımlarını esirgemeyen birçok değerli insan bulunmaktadır.

Öncelikle tez çalışmamın yürütülmesinde ilgi ve desteğini esirgemeyen, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamın bilimsel temeller ışığında şekillendirilmesini sağlayan, yıllardır tecrübelerinden yararlandığım danışman hocam Sayın Prof. Dr. İ. Cemil ULUKAN'a,

Çalışmama değerli fikir ve önerileri ile katkı sunan tez izleme komitesi üyeleri Sayın Prof. Dr. Hatice Zümrüt TONUS ve Sayın Prof. Dr. Ahmet TIRYAKI'ye,

Araştırma yöntemleri konusundaki görüş ve önerileriyle tezimin daha doğru hazırlanmasına katkı sağlayan Sayın Dr. Öğr. Üyesi Serap CAVKAYTAR ve Sayın Prof. Dr. Mehmet FIRAT'a, rehberliği ve bilgi birikimiyle her daim akademik kariyerime destek olan Sayın Prof. Dr. Rüya Gökhan KOÇER'e, çalışmamın tamamlanmasında gösterdiği anlayış ve desteğinden dolayı Sayın Ayça KÖPRÜBAŞI'na, manevi desteğiyle hep yanımda olan sevgili arkadaşım Gözde GÖKSEL'e, tez araştırmamda bana yardımcı olan ve veri toplanmasında katkıda bulunan işletmelerin tüm çalışanlarına, eğitim hayatım boyunca bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan ve akademik gelişimime katkı sağlayan saygıdeğer tüm hocalarıma,

Son olarak, maddi ve manevi destekleriyle her zaman yanımda olan Sevgili aileme ve kariyer gelişimimde bana her zaman inanan ve yanımda olan, bana kattığı vizyonla yoluma ışık tutan değerli büyüğüm Sayın M. Melih SAVAŞ'a teşekkürlerimi sunarım.

Başak DEMİRAY

....../....../2024

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

.....

Başak DEMİRAY

İÇİNDEKİLER

BAŞLIK SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xv
KISALTMALAR DİZİNİ	xvii
GİRİŞ	1
1. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK	5
1.1. Sürdürülebilirlik Kavramı	5
1.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı	6
1.2.1. Kurumsal sürdürülebilirlik ile ilişkili kavramlar	9
1.2.1.1. Sürdürülebilir kalkınma	10
1.2.1.2. Kurumsal sosyal sorumluluk.....	13
1.2.1.3. Paydaş yönetimi teorisi.....	15
1.2.1.4. Kurumsal hesap verebilirlik teorisi.....	16
1.2.1.5. Kurumsal yönetim	16
1.2.2. Kurumsal sürdürülebilirliğin boyutları	17
1.2.2.1. Ekonomik sürdürülebilirlik.....	18
1.2.2.2. Sosyal sürdürülebilirlik.....	19
1.2.2.3. Çevresel sürdürülebilirlik.....	19
1.2.3. Kurumsal sürdürülebilirlik performansı	20

1.2.4. Kurumsal sürdürülebilirliğin işletmelere sağladığı faydalar	24
1.2.5. Kurumsal sürdürülebilirliği etkileyen faktörler	27
1.2.5.1. Kurumsal sürdürülebilirliğin önündeki engeller	29
1.2.5.2. Kurumsal sürdürülebilirliği teşvik eden etmenler.....	32
1.2.6. Kurumsal sürdürülebilirlik modelleri	34
1.2.6.1. Stead ve Stead Modeli.....	34
1.2.6.2. Shrivastava ve Hart Modeli.....	35
1.2.6.3. Callens ve Tyteca Modeli.....	35
1.2.6.4. Welford Modelleri	35
1.2.6.5. Gladwin ve Arkadaşları Modeli	36
2. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENTEGRASYONU	37
2.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik Entegrasyonu Kavramı	37
2.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik Entegrasyonunu Etkileyen Unsurlar	42
2.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik Entegrasyonuna İlişkin Standartlar ve Belgelendirme Çalışmaları.....	43
2.3.1. Raporlama çalışmaları	43
2.3.1.1. Sürdürülebilirlik Raporlaması.....	43
2.3.1.2. Entegre Raporlama	44
2.3.2. Standartlar ve belgelendirmeler	46
2.3.2.1. GRI (Küresel raporlama girişi)	48
2.3.2.2. BM Küresel ilkeler sözleşmesi.....	49
2.3.2.3. ISO (Uluslararası standartlar organizasyonu)	51
2.3.2.4. AA1000 (Hesap verebilirlik serisi standardı).....	53
2.3.2.5. SA8000 Sosyal sorumluluk standardı	54
2.3.2.6. OECD Çokuluslu işletmeler genel ilkeleri.....	55
2.3.2.7. Kurumsal sürdürülebilirlik raporlama direktifi (CSRD)	55
2.3.2.8. Kurumsal sürdürülebilirlik özen yükümlülüğü (CSDDD)	57

2.4. Kurumsal Sürdürülebilirlik Entegrasyonu ve İşletme Fonksiyonları.....	59
2.5. Kurumsal Sürdürülebilirlik Entegrasyonuna İlişkin Akademik Çalışmalar	69
3. STRATEJİK YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ.....	77
3.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetimi	77
3.2. Stratejik Yönetim Çerçevesinde Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetimi	79
3.2.1. Sürdürülebilirlik stratejisinin oluşturulması.....	82
3.2.2. Sürdürülebilirlik stratejisinin uygulanması	89
3.2.3. Sürdürülebilirlik stratejisinin değerlendirilmesi	92
3.2.4. Sürdürülebilirlik stratejisinin koordinasyonu	95
4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	97
4.1. Araştırma Problemi	97
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	98
4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	99
4.4. Araştırma Yöntemi	99
4.4.1. Araştırma deseni.....	100
4.4.2. Araştırma evreni ve araştırma örneklemi	101
4.4.3. Araştırmanın hipotezleri	103
4.4.4. Veri toplama aracının geliştirilmesi	112
4.5. Nitel Araştırma	113
4.5.1. Nitel veri toplama aşaması.....	114
4.5.2. Nitel verilerin geçerlik ve güvenirliğinin sağlanması	117
4.5.3. Nitel veri analizi.....	118
4.6. Nicel Araştırma.....	121
4.6.1. Nicel veri toplama aşaması	121
4.6.2. Nicel veri analizi	122
5. BULGULAR VE YORUM	124

5.1. Sektörel Analiz.....	124
5.2. Nitel Analiz Bulguları	131
5.2.1. İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik farkındalıklarına ilişkin nitel bulgular	132
5.2.2. İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik yönetim süreçlerine ilişkin nitel bulgular	142
5.3. Nicel Analiz Bulguları.....	148
5.3.1. Katılımcıların ve işletmelerin tanımlayıcı özelliklerine ait bulgular	148
5.3.2. İşletmelerde sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yürütüldüğü birimler, sürdürülebilir yönetim araçları/yöntemlerin incelenmesi	150
5.3.3. Açımlayıcı faktör analizi (AFA)	151
5.3.4. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA)	162
5.3.5. Katılımcılara uygulanan ölçek ve alt boyutlarına ait betimleyici istatistiki bulgular	168
5.3.6. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre ölçek ve alt boyutlarına ait puanların karşılaştırılması	172
5.3.7. Ölçek ve alt faktörleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi	193
5.3.8. Değişkenli model için yol analizi	195
6. STRATEJİK YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİM MODEL ÖNERİSİ	199
6.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik Farkındalığına İlişkin Bileşenler	200
6.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik Stratejik Yönetim Sürecini Oluşturan Bileşenler	202
6.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik Stratejik Yönetim Modeli.....	210
6.4. Sürdürülebilirlik Biriminin Oluşturulmasına İlişkin Model Önerisi	215
6.4.1. Sürdürülebilirlik biriminin amacı	215
6.4.2. Sürdürülebilirlik biriminin organizasyon yapısı	216
6.4.3. Sürdürülebilirlik biriminin işletme içindeki yetki ve sorumlulukları ..	220

6.4.4. Sürdürülebilirlik Biriminin İç Örgütlenmesi	222
SONUÇ ve ÖNERİLER	226
KAYNAKÇA	238
EKLER	283
ÖZGEÇMİŞ	291



TABLÖLER DİZİNİ

Tablo 1. 1. Sürdürülebilir Kalkınmanın Tarihsel Gelişimi	11
Tablo 1. 2. Kurumsal Sürdürülebilirlik Göstergeleri	21
Tablo 1. 3. Sosyal ve Çevresel Performans ile Finansal Performans Arasındaki İlişki .	23
Tablo 1. 4. Kurumsal Sürdürülebilirliği Etkileyen Faktörler	28
Tablo 1. 5. Welfrod'un 3 Boyutlu Kurumsal Sürdürülebilirlik Modeli	36
Tablo 2. 1. Kurumsal Sürdürülebilirlik Entegrasyonunu Etkileyen Unsurlar	42
Tablo 2. 2. Raporlama Çerçevelerinin Karşılaştırılması	46
Tablo 2. 3. Farklı Çerçeveler ile Sürdürülebilirlik Standartları	47
Tablo 2. 4. Sürdürülebilir Kalkınma ile İlgili Farklı Yönetim Sistemlerinin Bir Özeti .	52
Tablo 2. 5. Kurumsal Sürdürülebilirlik Özen Yükümlülüğü Direktifinin Kapsamı.	58
Tablo 2. 6. Sürdürülebilirlik Yönetimi Motivasyonlarının Fonksiyonel Birimlerle Eşleştirilmesi.	60
Tablo 2. 7. Sürdürülebilirlikle İlişkilendirilen İnsan Kaynakları Uygulamaları	63
Tablo 2. 8. Sürdürülebilir Pazarlama Karması.....	65
Tablo 2. 9. Sürdürülebilir Pazarlamaya Yönelik Eylemler	65
Tablo 4. 1. Görüşme Formunun Oluşturulmasıyla İlgili Yararlanılan Çalışmalar	115
Tablo 4. 2. Çalışma Grubunun Demografik Bilgileri	119
Tablo 4. 3. Ölçeklere ve Alt Boyutlarına Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	123
Tablo 5. 1. Endüstriyel Simbiyoz Projesi Kapsamında Öne Çıkan Sektörler	130
Tablo 5. 2. Araştırma Kapsamında İncelenen Sektörler	131
Tablo 5. 3. Kurumsal Sürdürülebilirlik Farkındalık Boyutuna İlişkin Kodlar ve Alt Temalar	133
Tablo 5. 4. Sürdürülebilirlik Kavramının Bilinirliğine Yönelik Görüşler.....	135
Tablo 5. 5. Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansına Yönelik Görüşler	136
Tablo 5. 6. Sürdürülebilirlik Birimi Oluşturmaya Yönelik Görüşler	138
Tablo 5. 7. Sürdürülebilirliği Etkileyen Faktörlere Yönelik Görüşler	139
Tablo 5. 8. Sürdürülebilirlik Yönetim Araçlarına Yönelik Görüşler	140
Tablo 5. 9. Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Katkısına Yönelik Görüşler ...	141
Tablo 5. 10. Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetim Süreçlerine İlişkin Kodlar ve Alt Temalar	142

Tablo 5. 11. Kurumsal Sürdürülebilirlik Planlamasına Yönelik Görüşler	143
Tablo 5. 12. Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Uygulamasına Yönelik Görüşler	145
Tablo 5. 13. Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerin Koordinasyonuna Yönelik Görüşler	146
Tablo 5. 14. Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerin Kontrolüne Yönelik Görüşler .	147
Tablo 5. 15. Katılımcıların ve İşletmelerin Tanımlayıcı Özelliklerine Ait Bulgular	148
Tablo 5. 16. İşletmelerde Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Yürütüldüğü Birimler, Sürdürülebilir Yönetim Araçları/Yöntemlerin İncelenmesi	150
Tablo 5. 17. Kurumsal Sürdürülebilirlik Bilinirlilik Ölçeğine (KSBÖ) Ait Madde Faktör Yükleri, Güvenirlilik ve Madde-Toplam Korelasyonu Analizi Sonuçları	152
Tablo 5. 18. Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ) Ait Madde Faktör Yükleri, Güvenirlilik ve Madde-Toplam Korelasyonu Analizi Sonuçları	154
Tablo 5. 19. Sürdürülebilirlikte İtici Güçler ve Engeller (SİG_EU) Ait Madde Faktör Yükleri, Güvenirlilik ve Madde-Toplam Korelasyonu Analizi Sonuçları	156
Tablo 5. 20. Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeğine (KSF_İKÖ) Ait Madde Faktör Yükleri, Güvenirlilik ve Madde-Toplam Korelasyonu Analizi Sonuçları	158
Tablo 5. 21. Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeğine (SYÖ) Ait Madde Faktör Yükleri, Güvenirlilik ve Madde-Toplam Korelasyonu Analizi Sonuçları	161
Tablo 5. 22. Katılımcılara Uygulanan Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavram Bilinirliliği Ölçeğine (KSKBÖ) Ait Betimleyici İstatistikî Bulgular	169
Tablo 5. 23. Katılımcılara Uygulanan Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Betimleyici İstatistikî Bulgular	169
Tablo 5. 24. Katılımcılara Uygulanan Sürdürülebilirlikte İtici Güçler ve Engelleyen Unsurlar Ölçeğine Ait Betimleyici İstatistikî Bulgular	170
Tablo 5. 25. Katılımcılara Uygulanan Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeği (KSF_İKÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Betimleyici İstatistikî Bulgular	170
Tablo 5. 26. Katılımcılara Uygulanan Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeği (SYÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Betimleyici İstatistikî Bulgular	171
Tablo 5. 27. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması	172

Tablo 5. 28. Katılımcıların Eğitim Seviyelerine Göre Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması.....	174
Tablo 5. 29. Katılımcıların İşletmedeki Görevlerine Göre Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması.....	176
Tablo 5. 30. Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması.....	178
Tablo 5. 31. İşletmelerinin Sektörlerine Göre Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması.....	180
Tablo 5. 32. İşletmelerinin Yabancı Ortağının Olma Durumuna Göre Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması.....	184
Tablo 5. 33. İşletmelerinin Yaşına Göre Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması.....	186
Tablo 5. 34. İşletme Ölçeğine Göre Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması.....	188
Tablo 5. 35. İşletmede Çalışan Sayısına Göre Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması.....	190
Tablo 5. 36. Ölçek ve alt faktörleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi	194
Tablo 5. 37. Gözlenen Değişkenlerle Oluşturulan Modele Ait Tahmin Değerleri	196
Tablo 5. 38. Hipotez Testlerine Ait Sonuçlar	198

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Temelleri.....	9
Şekil 1. 2. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları.....	13
Şekil 1. 3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi	14
Şekil 1. 4. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Boyutları.....	18
Şekil 1. 5. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Önündeki Engeller	30
Şekil 2. 1. Ülkelere Göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Entegrasyonu	40
Şekil 2. 2. Ülkelere Göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Entegrasyonu	41
Şekil 2. 3. Kurumsal Raporlamanın Gelişimi	45
Şekil 2. 4. GRI'nin Tarihsel Gelişim Süreci.....	48
Şekil 2. 5. GRI'nin Performans Göstergeleri.	48
Şekil 2. 6. Küresel İlkeler Sözleşmesi Maddeleri	50
Şekil 2. 7. Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi Takvimi	57
Şekil 2. 8. Sürdürülebilirliğin Fonksiyonel Birimler Üzerindeki Çevresel ve Sosyal Sorunların Etkisi.....	61
Şekil 2. 9. Paydaş Bakışı ve Sürdürülebilirliğe İlişkin Kavramsal Model	67
Şekil 2. 10. SBSC'nin Formülasyon Süreci	74
Şekil 3. 1. Stratejik Yönetim Modeli	81
Şekil 3. 2. Stratejik Planlama, Taktik Planlama ve Eylemsel Planlama Arasındaki İlişki	86
Şekil 3. 3. Kurumsal Sürdürülebilirlik Entegre Yönetim Aracı	94
Şekil 4. 1. Keşfedici Sıralı Desen Modeli	100
Şekil 4. 2. Örneklem Büyüklüğü İçin Güç Analizi	103
Şekil 4. 3. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	112
Şekil 4. 4. Veri Toplama Aracının İçeriği	112
Şekil 4. 5. Anket Geliştirme Süreci	113
Şekil 5. 1. Eskişehir İlinde Sanayi İşletmelerinin Sektörel Dağılımı	127
Şekil 5. 2. Eskişehir İlinde Sanayi Sektöründe İstihdamın Dağılımı.....	128
Şekil 5. 3. Rekabet Gücüne Göre Sektörler Durumları	129
Şekil 5. 4. Eskişehir Sanayisine Katkı Sağlayan Kümelenmeler	129
Şekil 5. 5. Görüşme Formundan Sonra Düzenlenen Anket Formunun Temaları.....	132

Şekil 5. 6. Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramının Bilinirliliği Ölçeğine (KSBÖ) Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	163
Şekil 5. 7. Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeğine (KSPÖ) Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	164
Şekil 5. 8. Sürdürülebilirlikte İtici Güçler ve Engeller (SİG_EU) Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	165
Şekil 5. 9. Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeğine (KSF_İKÖ) Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	166
Şekil 5. 10. Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeğine (SYÖ) Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	168
Şekil 5. 11. Gözlenen Değişkenlerle Oluşturulan Modele Ait Standardize Yol Diyagramı	196
Şekil 6. 1. Kurumsal Sürdürülebilirlik Farkındalığı Bileşenleri	200
Şekil 6. 2. Kurumsal Sürdürülebilirlik Stratejik Yönetim Sürecinin Bileşenleri	204
Şekil 6. 3. Sürdürülebilirlik Stratejisinin Planlanması.....	205
Şekil 6. 4. Sürdürülebilirlik Stratejisinin Uygulanması.....	207
Şekil 6. 5. Sürdürülebilirlik Stratejisinin Koordinasyonu	209
Şekil 6. 6. Sürdürülebilirlik Stratejisinin Kontrolü	210
Şekil 6. 7. Kurumsal Sürdürülebilirlik Stratejik Yönetim Modeli	212
Şekil 6. 8. Yönetim Kurulu ve İşletme Fonksiyonlarına Kurmay Hizmet Sunan Örgüt Yapısı Önerisi	217
Şekil 6. 9. Yönetim Kuruluna ve İlgili Diğer Birimlere Hizmet Sunan ve İşletme Birimlerinin Altına Sürdürülebilirlik İşlevi Kurulan Örgüt Yapısı Önerisi	218
Şekil 6. 10. İşletme Fonksiyonlarıyla Aynı Seviyede Kurulan Sürdürülebilirlik Biriminin Örgüt Yapısı Önerisi.....	219
Şekil 6. 11. İşletme Fonksiyonlarının Birinin Altında Kurulan Bir Sürdürülebilirlik Birimi Örgüt Yapısı Önerisi	220
Şekil 6. 12. Sürdürülebilirlik Biriminin Yetki ve Sorumlulukları	221
Şekil 6. 13. Sürdürülebilirlik Biriminin Yönetim Organizasyon Yapısı	223
Şekil 6. 14. İşletmenin Sürdürülebilirlik Kurulu.....	225

KISALTMALAR DİZİNİ

BRC	Britanya Perakendeciler Birliği (British Retail Consortium)
CEPAA	Ekonomik Öncelikler Konseyi Akreditasyon Kurumu (The Council on Economic Priorities Accreditation Agency)
CO²	Karbon Dioksit
CSDDD	Kurumsal Sürdürülebilirlik Özen Yükümlülüğü Direktifi (Corporate Sustainability Due Diligence Directive)
CSRD	Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (Corporate Sustainability Reporting Directive)
ÇYS	Çevre Yönetim Sistemi
DVFA	Alman Finansal Analiz ve Varlık Yönetimi Birliği (German Association for Financial Analysis and Asset Management)
ESO	Eskişehir Sanayi Odasına
EYS	Entegre Yönetim Sistemi
GRI	Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative)
IISD	Uluslararası Sürdürülebilir Kalkınma Enstitüsü (International Institute for Sustainable Development)
IATF	Uluslararası Otomotiv Görev Gücü (International Automotive Task Force)
IFAC	Uluslararası Otomatik Kontrol Federasyonu (International Federation of Automatic Control)
IIRC	Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (International Integrated Reporting Council)
IIRF	Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi (International Integrated Reporting Framework)

ISEA	Sosyal ve Ahlaki Sorumluluk Enstitüsü
ISO	Uluslararası Standartlık Örgütü (International Organization for Standardization)
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development)
NFRD	Finansal Olmayan Raporlama Direktifi (Nonfinancial Reporting Directive)
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KSS	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
PUKÖ	Planla, Uygula, Kontrol Et ve Önlem Al
SBSC	Sürdürülebilirlik Dengeli Puan Kartı
SKA	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
STZ	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri
SWOT	Güçlü-Zayıf Yönler / Fırsat-Tehditler (Strengths-Weaknesses/Opportunities-Threat)
TBL	Üçlü Alt Çizgi (Triple Bottom Line)
UN	Birleşmiş Milletler (United Nations)
UNCTAD	Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (United Nations Conference on Trade and Development)
WBCSD	Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (World Business Council for Sustainable Development)
WCED	Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (World Commission on Environment and Development)

Giriş

Dünyada yaşanan iklim değişikliği, kaynakların azalması, yoksulluk, sürdürülebilir enerji ve su yönetimi ile sosyal eşitsizlik gibi sorunlar, küresel düzeyde farklı alanlarda düzeyi hızla artan ve aciliyet kazanan sorunlar olarak görülmektedir. Küresel ölçekte çeşitli alanlarda ortaya çıkan bu sorunlar daha yaygın ve acil hale geldikçe, sürdürülebilirlik dünyadaki tüm işletmeler için önemi giderek artan kritik bir konu haline gelmiştir. Yalnızca farklı düzenlemeleri benimsemekle kalmayıp çevresel ve sosyal sorunları proaktif olarak ele alma baskısı altında kalan işletmeler, sürdürülebilir uygulamalarını faaliyetlerine entegre etmenin önemini giderek daha fazla kabul etmektedirler. Özellikle son yıllarda bahsi geçen bu küresel sorunların giderek daha fazla dikkat çekmesi ve işletmelerin bu sorunlara çözüm bulmak zorunda kalacağına dair kamuoyu algısının değişmesi, kurumsal sürdürülebilirlik kavramının ilgi görmeye başlamasını sağlamıştır (Accenture ve UN Global Compact, 2013; Porter ve Kramer, 2011). Bu anlamda faaliyetlerinin toplum ve çevre üzerinde yarattığı etkilerle yüzleşme baskısı ve çevresel, sosyal ve ekonomik refaha olumlu katkıda bulunmaları günümüzde daha fazla beklenen işletmelerin, stratejilerini sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu hale getirme ihtiyaçları doğmuştur.

Sürdürülebilirliğe yönelik bu değişen yaklaşım, işletmelerin sadece çevrenin koruması ve küresel sosyal sorumluluk çabalarıyla uyumlu olmakla kalmayıp, aynı zamanda uzun vadeli değer yaratmalarını, marka itibarı ve rekabet gücü elde etmelerini sağlamaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları, işletmelerin topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmelerini ve rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olarak sürdürülebilirlik ilkelerini iş süreçlerine entegre etmeye ve yönetmeye teşvik etmektedir.

Kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminin benimsenmesine yönelik acil çağrılara rağmen (Figge vd., 2002; Lee, 2005; Siegel, 2009), sürdürülebilirliğin işletme yönetimine entegrasyonu genellikle yetersiz kalmaktadır. İşletmelerdeki kurumsal entegrasyon eksiklikleri, işletmelerin konuyu nasıl ele alacaklarını ve ölçeceklerini bilmemelerinden ve sürdürülebilirlik yönetimi faaliyetlerini destekleyecek araçların yetersizliğinden kaynaklanmaktadır (Briassoulis, 2001, s. 419). Ayrıca, işletmelerin sürdürülebilirlik konusundaki farkındalığı artmasına rağmen, sürdürülebilirliğin işletme faaliyetleri ve süreçlerine entegrasyonunda hala zorluklar yaşadıkları bilinmektedir.

Diğer yandan, işletmeler sürdürülebilirliği stratejik karar alma süreçlerine entegre etmenin önemini giderek daha fazla kabul etmektedirler. İşletmeler uzun vadeli başarı elde etmek için sürdürülebilirlik hedeflerini iş hedefleriyle uyumlu hale getirerek ve iyileştirme fırsatları arayarak, hızla değişen iş ortamının zorluklarının üstesinden gelebilmektedirler. Bu anlamda işletmelerin hem iş dünyası hem de toplum için daha dirençli bir gelecek oluşturmak amacıyla sürdürülebilirliği stratejik karar alma süreçlerinin temel bir unsuru olarak benimsemeleri gerekli görülmektedir. Sürdürülebilirliğin stratejik kurumsal yönetimle bütünleştirilmesi, günümüzün hızla değişen ve belirsiz iş ortamında çevresel ve sosyal zorlukları ele almanın ötesinde, paydaşlar için değer yaratımını artırarak kurumsal çeviklik, esneklik ve rekabet gücünü desteklemektedir.

İşletmelerde sürdürülebilirlik faaliyetlerine ilişkin farkındalığın yeterli olmaması, sürdürülebilirlik kapsamında faaliyetler yürütülse bile bunların etkilerinin sistematik olarak değerlendirilmemesi ve sürdürülebilirlik stratejilerinin yönetim kararlarına yeterince entegre edilmemesi, literatürde sıkça ve yaygın olarak dile getirilen sorunlardır (Figge, Hahn, Schaltegger ve Wagner, 2002, s. 529). Bununla birlikte, bu sorunların çözümüne yönelik araştırma, yayın, model sayısı yetersizdir. Bu çalışmanın nihai amacı, işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerini ve stratejik yönetim süreçlerine entegre ederek yürütmelerini sağlayacak bir model önerisinde bulunmaktır. Böylece sürdürülebilirlik farkındalığı ve uygulama arasındaki boşluğun giderilmesi, kurumsal sürdürülebilirliğin etkin bir işletme stratejisi olarak yönetilebilir olması hedeflenmektedir.

İşletmelerde kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığı ve yönetim süreçlerinin analiz edilmesine yönelik verileri elde etmek üzere yapılan araştırmada, ESO'ya bağlı olarak faaliyet gösteren, Eskişehir'in gelişimine ve sürdürülebilirliğine katkı sağlama potansiyeli yüksek 122 işletme ele alınmıştır. Araştırma deseni olarak keşfedici sıralı karma yöntemin kullanıldığı çalışmada, başlangıçta nicel aşamadaki anketi oluşturabilmek için nitel veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara dayanarak, işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığı ve yönetim süreçlerini analiz etmek amacıyla nicel araştırmada kullanılacak anket formu geliştirilmiştir. Daha sonra nitel aşamada yapılandırılan anket ile veriler toplanmıştır. Araştırma kapsamında ele alınan literatür ve ortaya çıkan bulgular doğrultusunda, işletmelerde kurumsal

sürdürülebilirliğin stratejik yönetim fonksiyonlarıyla etkin bir şekilde uygulanabilmesi için bir model önerilmiştir.

Bu çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, ilk önce kurumsal sürdürülebilirlik konusunu kapsamlı bir şekilde inceleyebilmek üzere sürdürülebilirlik ve kurumsal sürdürülebilir kavramları ele alınmıştır. Daha sonra kurumsal sürdürülebilirliğin boyutları, işletmelere sağladığı faydalar, teşvik mekanizmaları ve karşılaşılan engeller açıklanmış, bölümün sonunda ise kurumsal sürdürülebilirlik modellerinden bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, kurumsal sürdürülebilirlik entegrasyonu kavramı, kurumsal sürdürülebilirlik entegrasyona ilişkin raporlama, standartlar ve belgelendirme çalışmalarından bahsedilmiş ve daha sonra sürdürülebilirliğin işletme fonksiyonları çerçevesinde ele alınmasından söz edilmiştir.

Üçüncü bölümde; kurumsal sürdürülebilirliğin yönetimi, stratejik yönetim çerçevesinde kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi anlatıldıktan sonra ise sürdürülebilirliğin stratejik yönetim çerçevesinde nasıl yönetilebilir olduğu adımlarıyla birlikte sunulmuştur.

Dördüncü bölümde, araştırmada uygulanan metodolojiyle ilgili detaylardan bahsedilmiştir. Araştırmanın problemi, amacı, kapsamı ve yöntemiyle ilgili bilgiler sunulduktan sonra, araştırma sorularını cevaplamak ve amaçlarına ulaşmak adına araştırma tasarımı ve hipotezleri hakkında detaylar verilmiştir. Bölüm sonunda ise, verilerin toplanması ve analiz yöntemleri hakkında bilgiler sunulmuştur.

Beşinci bölümde, ilk önce çalışmada odaklanılacak sektör ve işletmeleri belirleyebilmek için sektörel analiz çalışması yapılmıştır. Sonrasında ise araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizi ve elde edilen bulgulara ilişkin değerlendirmeler sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Son bölümde ise sürdürülebilirlik ilkelerini stratejik karar alma sürecine dahil edilmesini sağlayan, sürdürülebilirlik farkındalığı ve uygulama arasındaki boşluğu gidermeyi hedefleyen ve kurumsal sürdürülebilirliğin bir işletme stratejisi olarak benimsenerek yönetilebilir hale getirilmesine hizmet edecek olan bir model sunulmuştur. Bu bölümde, araştırma soruları kapsamında oluşturulan hipotez sonuçlarına göre, kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığı ve yönetim süreçleri bağlamında ortaya çıkan

model bileşenleri ele alınmıştır. Bu aşamada, sürdürülebilirliğin algılanmasından başlayarak, bir işletme stratejisi olarak benimsenmesini ve yönetim süreçlerinde uygulanmasını sağlayacak adımları içeren bir yol haritası sunulmuştur. Ayrıca bölüm sonunda, sürdürülebilirlik stratejilerinin uygulanması, yürütülmesi ve yönetimini kolaylaştıran, konuya odaklanmış çalışan bir sürdürülebilirlik biriminin kurulmasına yönelik model geliştirilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Çalışmanın bu bölümünde, sürdürülebilirlik kavramı ele alınmış ve kurumsal sürdürülebilirlikle ilişkili kavramlara yer verilmiştir. Bu bölümde ayrıca kurumsal sürdürülebilirlik boyutları, işletmelere sağladığı faydalar, teşvik mekanizmaları ve karşılaşılan engeller açıklanmış, bölümün sonunda ise kurumsal sürdürülebilirlik modellerine yer verilmiştir.

1.1. Sürdürülebilirlik Kavramı

Sürdürülebilirlik; küresel, ulusal, sektörel ve kurumsal düzeylerde ele alınan toplumsal, ekonomik, çevresel ve siyasi gibi birçok alanda kullanılan bir kavramdır (Bossel, 1999). Başlangıçta ekonomik açıdan ele alınan kavram, 1970’li yıllarda çevre sorunlarının küresel bir sorun haline gelmesiyle birlikte sosyal ve çevresel unsurları da kapsayan bir ifade olarak kullanılmaya başlanmıştır (Güröl, 2019). Gelecek nesilleri ve kaynakların korunmasını konu alan kavram; kalkınma, şehir, tarım, mimari ve ekonomi gibi faktörlerin sürdürülebilirliği şeklinde tanımlanarak yorum ve tartışmaya açık bir hale gelmiştir (Yavuz, 2010).

Latince kökü “sustenere” sürdürmek kelimesine dayanan sürdürülebilirlik kavramının (Gladwin vd., 1995) anlaşılmasını zorlaştıran nedenlerden biri, terimin fazla kurumsal olmasıdır. Genellikle eğitimciler, araştırmacılar, yöneticiler, sürdürülebilirlik raporlama kuruluşları ve danışmanlar tarafından farklı şekillerde çerçevelenen sürdürülebilirlik (Urdan ve Luoma, 2020, s. 797), literatürde çeşitli yazarlar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmaktadır.

Sürdürülebilirlik, kaynakların günümüz ve gelecek neslin ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde kullanılması ve korunmasını ifade etmektedir (Steg, Van Den Berg ve De Groot, 2015; s. 11). Yapılan tanım; kısıtlı kaynaklara adil ulaşım, kuşaklar arası eşitlik, ekonomi ve toplumun aşamalı dönüşümünü vurgulamaktadır (Stubbs ve Cocklin, 2008).

Bir başka tanıma göre sürdürülebilirlik, bir toplumun ya da herhangi bir sistemin sürekliliğini kesintisiz olarak, temel kaynakları çok kullanmadan devam ettirebilme becerisi olarak ifade edilmektedir (Sarıkaya ve Kara, 2007).

Emrealp'e (2005, s.14) göre sürdürülebilirlik, şu anda yaşayan ve gelecekte yaşayacak olan insanların, mevcut kaynaklarla sosyal ve ekonomik gelişmeye adaletli bir şekilde dahil olmalarını sağlayabilmek için üretim ve tüketim alışkanlıklarının değiştirilmesini ifade etmektedir.

Yapılan sürdürülebilirlik tanımlarının genelinde, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutların ele alındığı görülmektedir. Buradan hareketle Elkington, sürdürülebilirliği "kritik üçlü" (Triple Bottom Line- TBL) olarak bilinen üç boyutlu bir vizyon aracılığıyla tanımlamaktadır (Elkington, 1997). Dolayısıyla ekonomik büyümeyi, çevresel kaygıları gözetmeyi ve sosyal refahı sağlamayı amaçlayan sürdürülebilirlik (Vos, 2007); hak, adalet, ekonomi, ekoloji, toplumsal refah, politika gibi birçok farklı alandaki hedefleri kapsayan bir kavramdır.

İşletme yönetimi, iktisat, çevre bilimi ve turizm gibi çoğu disiplinde en sık kullanılan terimlerden biri olan sürdürülebilirlik, kaynakların verimli kullanılmasını ve korunmasını gerektirmektedir (Beyhan ve Ünügür, 2005). Dolayısıyla dünyanın geleceğini konu alan ve sürekli gelişen bir yolculuğa vurgu yapan sürdürülebilirlik (Høgevd, 2011; Høgevd ve Svensson, 2012), birçok kesimi ilgilendiren katılımcı bir süreci ifade etmektedir.

1.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı

İşletmelerin topluma karşı sorumluluklarını fark etmesi ile kurumsal yönetim (corporate governance) paradigmasında bir kayma yaşanmıştır (Aras ve Crowther, 2008). Bu noktada büyük ölçüde küresel sorunların (örneğin iklim değişikliği, yoksulluk) giderek daha fazla dikkat çekmesi ve işletmelerin bu sorunlara çözüm bulmak zorunda kalacağına dair kamuoyu algısının değişmesi, kurumsal sürdürülebilirlik kavramının ilgi görmeye başlamasını sağlamıştır (Accenture ve UN Global Compact, 2013; Porter ve Kramer, 2011; We Are Still In, 2018).

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, akademik literatüre girdiğinden bu yana araştırmacılar ve uygulayıcılar için zamanla daha fazla önem arz eden bir konu olmuştur. Kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin yapılan araştırmalar genelde çevre mühendisliği,

çevre ekonomisi ve yönetim araştırmaları gibi çeşitli bilimsel alanlardan kaynaklanmaktadır (Bansal ve Song, 2017). Sürdürülebilir çevrecilik, sürdürülebilirlik veya sürdürülebilir kalkınma gibi kavramları içeren kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin pek çok çalışma, geniş bir perspektifi benimsemektedir (Bansal ve Song, 2017; Heikkurinen ve Mäkinen, 2018; Montiel, 2008; Van der Byl ve Slawinski, 2015). Kavramın bu kadar geniş kapsamlı olması, alanlar arasındaki diyalogun güçlendirilmesi açısından faydalı olsa da birçok açıdan “kavramsal belirsizliğe” sebep olmaktadır. Pek çok bilim insanı bu kavramsal belirsizliği azaltmaya çalışarak kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin bilimsel anlayışı büyük ölçüde geliştirmiştir (Meuer, Koelbel ve Hoffmann, 2020).

Araştırmacılar çeşitli çalışmalarda işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik yolculuklarını çeşitli sürdürülebilirlik stratejileriyle ilişkilendirerek tanımlamışlardır. Örneğin Dyllick ve Hockerts (2002, s. 131), kurumsal sürdürülebilirliği bir işletmenin doğrudan ve dolaylı paydaşlarının (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, baskı grupları, topluluklar vb.) ihtiyaçlarını, gelecekteki paydaşların ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılamak olarak tanımlamıştır.

Bansal’a (2005, s. 198) göre kurumsal sürdürülebilirlik; ekonomik bütünlük, sosyal eşitlik ve çevresel bütünlük ilkelerinin eş zamanlı olarak ürünlere, politikalara ve uygulamalara uygulanması anlamına gelmektedir.

Hahn, Preuss, Pinkse ve Figge (2014, s. 463) kurumsal sürdürülebilirliği, işletmenin uzun vadeli refahını sağlamak veya toplumun uzun vadeli refahına katkıda bulunmak için çevresel, sosyal ve ekonomik hedefleri takip etmek olarak tanımlamaktadır.

Kurumsal sürdürülebilirlik; ekonomik, çevresel ve sosyal gelişmelerden kaynaklanan fırsatları değerlendirmeyi ve riskleri en aza indirmeyi öngören, uzun vadede değer yaratan bir kavramdır (Güröl, 2019). Kurumsal sürdürülebilirliğin bu üç boyutu, (Elkington, 1994) ve 3P (People, Planet, and Profits / İnsanlar, Gezegen ve Kâr) olarak isimlendirilen yaklaşımların (Elkington, 1995) merkezindedir (Čater ve Fux, 2020). Dolayısıyla sürdürülebilir bir işletme, değer zinciri boyunca çevresel, sosyal ve ekonomik değer yaratan ve böylece bu gezegendeki insanın ve diğer yaşamın sonsuza kadar gelişmesi olasılığını sürdüren bir organizasyondur (Upward ve Jones, 2016).

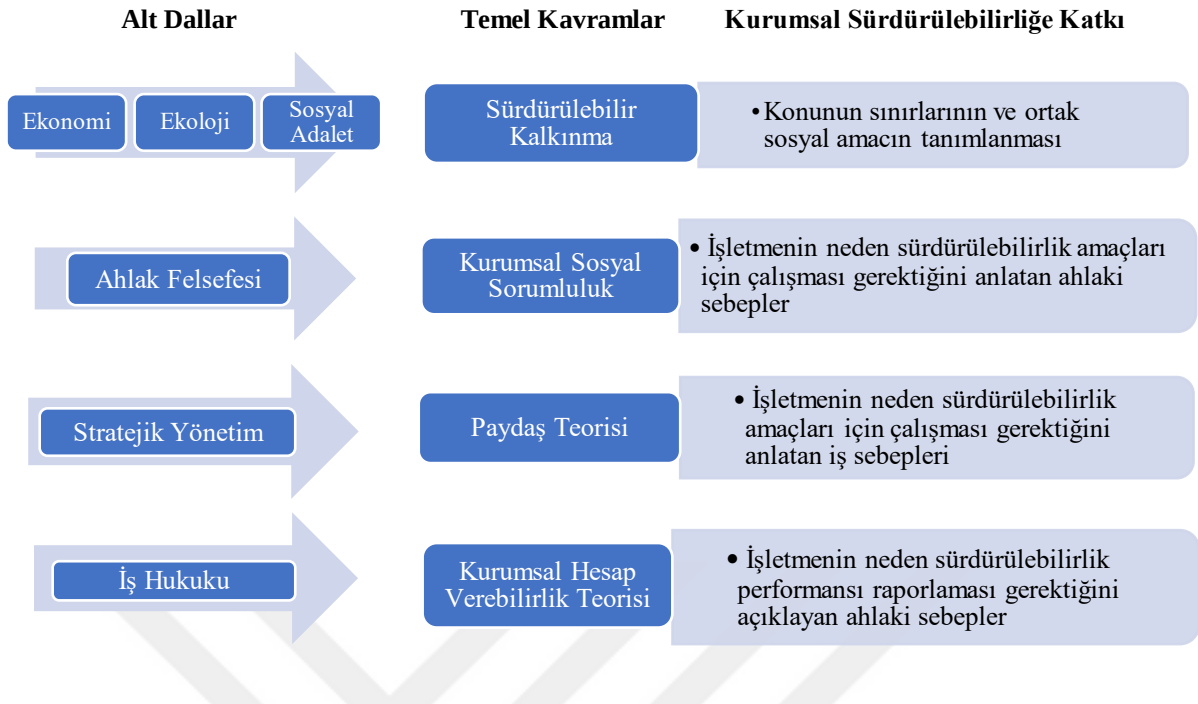
Akademisyenler kurumsal sürdürülebilirliği, işletmelerin sürdürülebilirlikte giderek daha olgun hale geldiği bir yol olarak tanımlamaktadırlar (Derqui, 2020).

İşletmelerin bu yolda gerçek sürdürülebilirliğe doğru ilerledikçe karşılaştıkları zorlukları fırsatlara dönüştürmeleri, toplum ve dünya için olumlu etki yaratmaları ve yönetsel değişimlere dahil olmaları gerekmektedir (Dyllick ve Muff, 2016).

Diğer yandan kurumsal sürdürülebilirlik, tüm sektörlerdeki yöneticiler için giderek daha önemli bir amaç haline gelmiştir. Yöneticiler arasında yapılan yakın zamanlı bir araştırmada, yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun kurumsal sürdürülebilirliğin kendi işleri için önemli olduğunu belirttikleri görülmüştür (Kiron, Unruh ve Kruschwitz, 2017). Buna göre konunun artan önemine paralel olarak, kurumsal sürdürülebilirlik ilişkin akademik yayınların sayısının son on yılda hızla artış gösterdiği ve araştırmacıların artık en üst düzey yönetim dergileri de dahil olmak üzere kurumsal sürdürülebilirlik hakkında yayınlar yaptıkları görülmektedir (örneğin Barnett ve Salomon, 2012; Eccles, Ioannou ve Serafeim, 2014; Hahn, Preuss, Pinkse ve Figge, 2014; Kim ve Lyon, 2014; Bansal ve Song, 2017; Meuer, Koelbel ve Hoffmann, 2020).

Kurumsal sürdürülebilirliğin 1960'lerden günümüze kadar farklı terminolojilerle değerlendirildiği görülmektedir. Bu bağlamda araştırmacıların bir işletmeyi sürdürülebilir olarak tanımlamak için kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal yönetim, paydaş yaklaşımı, kurumsal hesap verebilirlik ve kurumsal vatandaşlık gibi kavramları kullandıkları görülmüştür (Pedersen 2006; Signitzer ve Prexl 2008; Barron 2010; Ahmed ve Ahmed 2011; Sheinbaum-Pardo, Ruiz-Mendoza ve Rodríguez-Padilla, 2012; Helleno, de Moraes ve Simon, 2017; Miska, Szöcs ve Schiffinger, 2018).

Wilson (2003, s. 2) ise sürdürülebilirliği gelişen bir yönetim konsepti olarak tanımlamakta ve kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımını daha yaygın olarak kabul edilen 4 boyutta ele almaktadır.



Şekil 1.1. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Temelleri (Wilson, 2003, s.2)

Wilson (2003), işletmelerin sürdürülebilir kalkınma kapsamında değerlendirilen ekonomik gelişmişliklerinin yanı sıra çevresel koruma ve sosyal haklar gibi amaçları takip etmeleri gerektiğini belirtmektedir. İşletmelerin dünya üzerindeki etkilerini en aza indirmek için ahlaki bir sorumluluğa sahip olmaları, faaliyetlerini değer zincirindeki paydaşlarıyla gerçekleştirmeleri ve bunu da etik değerleri benimseyerek topluma hesap verebilir şekilde raporlamaları, işletmelerde kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasını kolaylaştırmaktadır.

En genel tanımıyla kurumsal sürdürülebilirlik, hem hissedarlar hem de toplum için uzun vadeli değer yaratmak amacıyla çevresel, sosyal ve ekonomik hususların iş stratejilerine ve faaliyetlerine entegre edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Taticchi ve Demartini, 2021).

1.2.1. Kurumsal sürdürülebilirlik ile ilişkili kavramlar

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı birçok farklı boyutu içinde barındıran ve hâlâ gelişmekte olan bir yönetim politikası olarak değerlendirilmekte ve bu kavramın ortaya çıkmasına ve yıllar içinde şekillenmesine katkı sağlayan temel yaklaşımlar

bulunmaktadır. Kavramın gelişimine önemli etkiler etmiş bu yaklaşımlar, aşağıda detaylı bir şekilde sunulmuştur.

1.2.1.1. Sürdürülebilir kalkınma

1776 yılında James Watt tarafından icat edilen ilk buhar makinesinin üretimiyle başlayan Sanayi Devrimi, üretim hacminin artmasının yanı sıra ekonomik refahın da artmasını sağlamıştır (Turhan, Kartum ve Özdemir, 2018). Fakat sanayileşmeyle birlikte kentleşmenin yoğunlaşması, dünya savaşları sonrası yaşanan nüfus artışı gibi gelişmeler, sosyal ve çevresel birtakım sorunları doğurmuştur. Sınırlı doğal kaynakların hızlı tüketimi ve tahrip edilmesi, temel insan haklarının zarar görmesi gibi problemler (Özmehmet, 2008), dünya ve yeni nesillerin geleceğine verilen zarardan dönülemeyeceği endişelerini artırmıştır (Carley, Christie, 2017; Dalal-Clayton, Bass, 2002; WCED, 1987; Cairns, 2004; Reid, 1995). Sürdürülebilir kalkınma kavramı, bu süreci iyileştirmek ve eşitsizlikleri gidermek amacıyla ortaya çıkmıştır (Lozano, 2008).

Sürdürülebilir kalkınma kavramının ilk resmi tanımı, dönemin Norveç Başbakanı Gro Harlem Brundtland'ın başkanlığını yaptığı Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından “Ortak Geleceğimiz (Brundtland Raporu)” isimli raporda yapılmıştır. Dünya çapında yaygın bir biçimde alıntılanan sürdürülebilir kalkınma kavramı, “gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılama gücünden ödün vermeksizin bugünün ihtiyaçlarının karşılandığı kalkınma” olarak tanımlanmaktadır (Brundtland, 1987).

Dünyadaki birçok canlı için yaşam tehlikesinin olduğu belirtilen raporda, fosil yakıt kullanımının ve sera gazlarının atmosfere etkisi, biyo-çeşitliliğin azalması, kuraklığın artması gibi konulara değinilmiştir (Altuntaş ve Türker, 2012). Diğer yandan raporda, tüm ülkelerin kuşaklar arası ve aynı kuşak içinde eşitliği gözeterek sosyal ve ekonomik kalkınma için hedefler belirlemesi gerektiği belirtilmiştir (Brundtland, 1987). Dolayısıyla etki ettiği boyutlar itibariye sürdürülebilirlik yönünden kalkınma kavramı, ekonomik büyümenin yanı sıra herkes için fırsat eşitliğini sağlayan sosyal gelişme, bugün ve gelecek nesiller için çevresel koruma gerektirmektedir.

Ekonomi, işletme yönetimi, hukuk ve çevre bilimi gibi birçok disiplini içinde barındıran sürdürülebilir kalkınma (Wilson, 2003), uzun entelektüel tartışma ve müzakerelere sebep olmuştur. Bugünün sürdürülebilir kalkınma perspektifine katkı

sağlayan ve kavramın gelişmesinde önemli olarak kabul edilen kilometre taşları aşağıdaki tabloda detaylandırılmıştır:

Tablo 1. 1. Sürdürülebilir Kalkınmanın Tarihsel Gelişimi

Yıl	Tarihsel Gelişmeler	Açıklama
1972	Büyümenin Sınırları (The Limits to Growth) Raporu	Rapor, insanlık ve dünya sorunlarını tespit etmek ve bunlara çözüm bulmak amacıyla kurulan Roma Kulübü ¹ tarafından yayınlanmıştır. Sanayileşme, kaynak kullanımı, nüfus artışı gibi sorunların artarak devam etmesinin 21. yüzyılda dünyadaki büyüme sınırının aşılabileceği sonucuna varılmıştır.
1972	Birleşmiş Milletler İnsan ve Çevre Konferansı	Stockholm’da gerçekleştirilen konferansta çevre sorunları küresel anlamda ele alınmıştır. Konferans sonunda “BM İnsan Çevresi Bildirgesi” kabul edilmiş, sosyo-ekonomik yapıları ve gelişme düzeyleri farklılık gösteren tüm ülkelerin çevre sorunlarının çözümünde birlikte hareket etmeleri öngörülmüştür.
1976	Habitat-I Konferansı	BM tarafından gerçekleştirilen konferansta, dünya sorunlarının çözümünde sivil toplum ve yerel yönetimlerin de sorumluluk paylaşımları gerekliliği sonucuna varılmıştır.
1987	Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu	Brundtland Raporu’nda, insan ve doğa arasındaki uyumun sağlanarak, kaynakların bugünün ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarını düşünerek kullanılması gerektiği ortaya konulmuştur.
1992	Dünya Zirvesi (Rio Konferansı)	Brezilya’nın Rio de Janerio kentinde gerçekleşen toplantıda, kirliliğin cezai yaptırımı, çölleşme, sosyal adalet, iklim değişikliği gibi sürdürülebilir kalkınmanın kapsamını genişleten konular tartışılmıştır. Toplantı sonunda Biyo-çeşitlilik, İklim Değişikliği Çerçeve ve Çölleşme ile Mücadele Sözleşmelerinin hazırlanması kararları alınmıştır. Ayrıca sürdürülebilir kalkınmanın uygulanabilir olması için bir yol haritası niteliğinde olan “Gündem 21 (Agenda 21)” küresel eylem planı yayınlanmıştır.
1996	Habitat-II Konferansı	İstanbul’da düzenlenen ve BM İnsan Yerleşimleri Konferansı olarak da anılan toplantı, kent ve kırsalın sürdürülebilir kalkınmasını sağlamayı amaçlamaktadır.
2000	Binyıl Kalkınma Hedefleri	BM’ye üye 189 ülke tarafından kabul edilen hedefler; açlıktan yoksulluğa, cinsiyet eşitliğinden çevre korumanın sağlanmasına yönelik 2015 yılına kadar ulaşılması beklenen 8 hedefi içermektedir. Sosyal boyutta birtakım gelişmelere rağmen yeterli ilerleme sağlanamamıştır.
2002	Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi	Rio Zirvesi’nden sonraki gelişmeleri değerlendirmek amacıyla Johannesburg’da gerçekleştirilen toplantıda, ülkelerin yaptıkları planlar ve karşılaştıkları problemler değerlendirilmiştir. Zirvede, sürdürülebilir kalkınma için iş birliklerinin başlatılması, biyolojik çeşitliliğin sağlanması, yoksulluğun önlenmesi üzerine önemli kararlar alınmıştır.

^{*} Roma Kulübü, dünyanın ve insanlığın geleceği hakkında ortak bilgi paylaşımı yapan, dünyanın geleceğine olan endişelerini dile getirmek için 1968’de birkaç bilim insanı tarafından kurulmuş ve günümüzde de halen aktif olan düşünce kuruluşudur.

Tablo 1.1. (Devam) Sürdürülebilir Kalkınmanın Tarihsel Gelişimi

2012	BM Sürdürülebilir Kalkınma Konferansı (Rio+20)	Rio’da düzenlenen toplantı, 1992 Rio Konferansı’nın 20. yıl dönümünde sürdürülebilir kalkınma üzerine durum tespiti yapmayı amaçlamıştır. Toplantı sonunda, herkes için adil ve kapsayıcı yaşamın olmasını, eşitlikçi ekonomik ve çevresel kalkınmayı vurgulayan “İstedğimiz Gelecek (The Future We Want)” adlı rapor yayınlanmıştır. Ayrıca Binyıl Kalkınma Hedeflerinin de yenilenmesi kararı alınmıştır.
2015	BM Sürdürülebilir Gelişme Zirvesi	Sürdürülebilir Kalkınmaya ulaşmak için kimseyi geride bırakmadan 2030 yılına kadar gerçekleştirilmesi gereken amaçlar tanımlanmıştır.

2012 yılında gerçekleştirilen BM Sürdürülebilir Kalkınma Konferansı’nda ortaya çıkan Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA), dünyanın karşı karşıya kaldığı sorunlardan oluşan bir evrensel eylem çağrısıdır². 2000 yılında yayınlanan Binyıl Kalkınma Hedeflerinin yerini alan SKA, 2015 sonrası küresel sorunlara çözüm bulunması için birçok kurum ve kuruluşu veri toplamak üzere bir araya getirmiştir. Gerçekleştirilen toplantıların yanında dünya vatandaşlarının da anketler aracılığıyla fikirlerinin alınması sağlanmıştır (Briant, 2015).

2015 yılında New York’ta düzenlenen BM Sürdürülebilir Gelişme Zirvesi’nde 2030 yılına kadar gerçekleştirilmesi beklenen 17 sürdürülebilir kalkınma amacı, 193 ülke tarafından kabul edilmiştir. Şekil 1.2.’de görüldüğü gibi iklim eyleminden, yoksulluğa, nitelikli eğitimden temiz enerjiye, toplumsal cinsiyet eşitliğinden insana yakışır işe kadar 17 dünya sorununa yönelik olarak ülkelerin gelişme göstermeleri beklenmektedir.

²<https://www.undp.org/tr/turkiye/eylem-onyili> (Erişim Tarihi: 01.10.2023)



Şekil 1. 2. *Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (TCC, Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020)*

Sürdürülebilir kalkınma, başlarda ülkeleri ilgilendiren bir konu olsa da özellikle Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi’nden sonra konunun sivil toplum, kamu sektörü, akademi ve özellikle işletmelerin sorumluluğunda olduğu anlaşılmıştır. Dolayısıyla işletmelerden sürdürülebilir kalkınmaya ulaşmak için daha hesap verebilir bir tavır sergilemeleri talep edilmektedir (Çemrek ve Bayraç, 2013).

Kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınmanın işletmeler düzeyinde ele alınan alternatif bir yeni yönetim politikası olarak görülmektedir (Signitzer ve Prexl, 2008, s. 2). Bu anlayışa paralel olarak sürdürülebilir kalkınma makro, kurumsal sürdürülebilirlik ise mikro bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Baumgartner ve Ebner, 2010). Dolayısıyla kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınma amaçlarına ulaşmayı hedefleyen ve uzun vadede performans sonuçlarını izleyerek stratejiler geliştirmeyi gerektirmektedir.

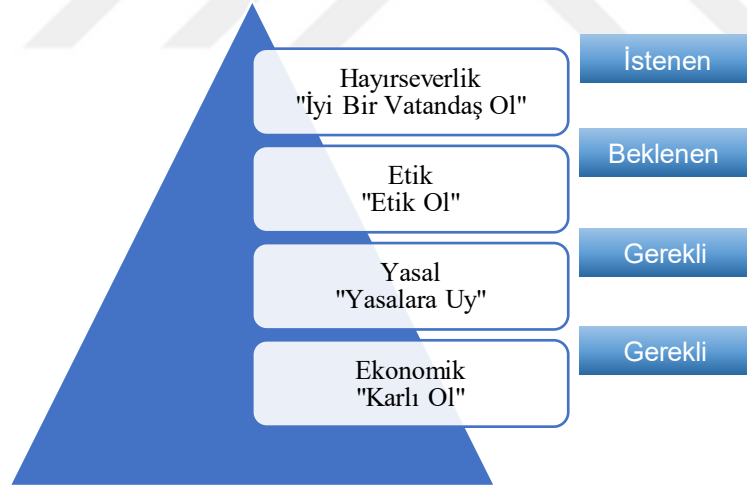
1.2.1.2. Kurumsal sosyal sorumluluk

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), işletmelerin ticari faaliyetlerinde ve paydaşlarıyla olan etkileşimlerinde gönüllü olarak çevresel ve sosyal kaygılar taşıdıklarını ifade eden bir kavramdır (European Commission, 2002, s. 7). Bir işletmenin ekonomik ve yasal şartlarda, işletme içinde veya dışındaki iş birliği yaptığı kurumların beklentilerini gözetmeyi öngören KSS (Eren, 2000), işletmelerin sosyal problemlerin

çözümünde hayırsever bir tavır sergilemeleri gerektiğini ifade etmektedir (Goll ve Zeitz, 1991).

KSS teorisi ilk kez 1953 yılında ekonomist Howard R. Bowen'ın "İş Adamının Sosyal Sorumlulukları" adlı çalışması ile ortaya çıkmıştır (Carroll, 2015). İşletmelerin toplumun değerleriyle uyumlu politikalar benimsemesi gerektiğinin vurgulandığı kitapta, sosyal sorumluluk bilinci ile faaliyet gerçekleştiren işletmelerin ekonomik kazançlara daha kolay erişebildikleri ifade edilmiştir. KSS'nin babası olarak anılan Bowen'ın bu kitabından sonra işletmelerin ekonomik faaliyetlerinin yanında sosyal faaliyetlerinin de değerlendirilmesi gerekliliği doğmuştur (Gür, 2012).

Ekonomi ve diğer beklentiler arasındaki boşluğu doldurmaya yönelik önemli bir diğer girişim Archie Carroll (1979) tarafından yapılmıştır. Carroll'a göre iş dünyasının sosyal sorumluluğu, belirli bir zamanda toplumun kuruluşlardan ekonomik, yasal, etik ve takdire bağlı beklentilerini kapsamaktadır (Carroll, 1979). Carroll, KSS tanımının bileşenlerini; ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik olmak üzere dört boyutu olan bir "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi" (1991) haline getirmiştir (Bkz. Şekil 1.3.).



Şekil 1. 3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi (Carroll, 1991)

Şekle göre, piramidin en alt tabanında yer alan *ekonomik sorumluluk*, işletmelerin var olma sebebini açıklamaktadır ve işletmelerin kar etmeden diğer sorumluluklarını yerine getirmeleri mümkün değildir. Diğer yandan *yasal düzenlemeler*, işletmeler için ikinci seviyede bir gereklilik arz eden sorumluluklarıdır. Beklenen düzey olarak ifade edilen *etik sorumluluk* ve istenen düzey olarak ifade edilen *hayırseverlik boyutu* ise,

işletmeler tarafından gün geçtikçe dikkate alınan ve toplum üzerinde olumlu etkiler bırakan sosyal sorumluluklardır.

Diğerk yandan kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları arasındaki ilişkiye bakıldığında, kavramların birbirlerinin yerlerine kullanıldıkları görülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmeler tarafından gerçekleştirilen gönüllü faaliyetler iken, kurumsal sürdürülebilirlik ise bir yönetim yaklaşımı olarak işletme faaliyetlerinden kaynaklanan sosyal, çevresel ve ekonomik konuları kapsamaktadır. Dolayısıyla kurumsal sürdürülebilirlik kurumsal sosyal sorumluluğu içine alan bir yönetim politikasıdır (Grl, 2019).

1.2.1.3. Paydaş yönetimi teorisi

Kurumsal sürdürülebilirlik ve paydaş teorisi arasındaki ilişkiyi incelemek için paydaş teorisinin temel unsurlarını araştırmak gereklidir. Freeman (1984) paydaşı, bir işletmenin ticari faaliyetleri ve değer yaratmak gibi amaçlarına ulaşırken işletmeyi etkileyebilecek ve bu unsurlardan etkilenebilecek grup ve bireyler olarak tanımlamaktadır. Freeman ve diğerkleri (2010) paydaş teorisi için analiz birimini, bir işletme ile paydaşları arasındaki ilişkiler olduğunu vurgulamıştır. Dolayısıyla işletme ile paydaşları arasındaki ilişkinin kurulmasında yol gösterici olan paydaş teorisi, işletmenin faaliyetlerinde rekabet avantajı sağlamasına katkıda bulunan bir yönetim yaklaşımıdır (Becan, 2011).

İşletme sahipleri, sivil toplum, tedarikçiler, hükümet, çalışanlar, rakipler, müşteriler ve medya gibi taraflar işletmenin paydaşı olarak nitelendirilmektedirler (Freeman, 1984). Paydaş teorisine göre bir işletmenin başarısı, paydaşlarıyla olan ilişkisini nasıl yönettiğine bağlıdır (Kayahan, 2014) ve işletmeden kendi çıkarlarını, paydaş gruplarının çıkarlarıyla uyumlu hale getirmesi beklenmektedir (Prez-Caldern, Milans-Montero ve Ortega-Rossell, 2012).

Diğerk yandan işletme ve paydaşları arasında karşılıklı bir etkileşim olduğunu söylemek mümkündür. İşletmelerin srdrlebilirliklerinde önemli payları olan paydaşlara verilen değer, işletmelerin kurumsal hedeflerini gerçekleştirmelerine fırsatlar sağlamaktadır (Berning ve Venter, 2015). Bu anlamda kurumsal sürdürülebilirlik ile yakından ilişkili olan paydaş teorisi, işletmenin tüm paydaşlarının ihtiyaçlarının karşılanmasını gerekli kılmakta ve işletmenin sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır.

1.2.1.4. Kurumsal hesap verebilirlik teorisi

Kurumsal hesap verebilirlik; işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel faaliyetleri hakkında topluma açıklama yapmaları gerekliliğini ifade etmektedir (Wilson, 2003, s. 5). İşletme ile paydaşları arasındaki ilişkileri düzenlemeye katkı sağlayan kurumsal hesap verebilirlik teorisi, yönetimin yükümlülüklerinin açıklanması ve menfaat sahiplerinin taleplerinin güvence altına alınmasını sağlamaktadır (Korkmaz, 2020).

İşletmenin yıl boyunca gerçekleştirdiği faaliyet sonuçlarından paydaşların da haberdar olması gerekliliğini vurgulayan kavram, sadece ekonomik performansın değil çevresel ve sosyal performansın da belgelere dayalı olarak raporlanmasını gerekli kılmaktadır (Güröl, 2019). Dolayısıyla sürdürülebilir kalkınma, kurumsal sosyal sorumluluk ve paydaş yönetimi gibi konularda hedeflediği performansları raporlayan işletmeler, kurumsal sürdürülebilirlikleri hakkında da paydaşlarına bilgi vermeyi taahhüt etmiş olacaktırlar (Öztürk, Yetis, Dilek ve Demirer, 2009).

1.2.1.5. Kurumsal yönetim

Governance kavramı, bir devleti ya da kurumu yönetme biçimi olarak tanımlanmaktadır (Oxford Sözlüğü, 2012'den aktaran Sancar, 2013). Fakat “governance” kelimesi corporate (kurumsal) kelimesi ile bir araya gelince, kavrama etkileşim getirmekte ve sürecin paydaşlarla birlikte yürütüldüğünü ortaya koymaktadır. Diğer yandan “kurumsal yönetim” tek taraflı bir yönetim biçimini ifade ederken, “yönetişim” kavramı, birlikte yönetme anlamını ön plana çıkarmaktadır (Saklı, 2012).

İlk olarak Richard Eells tarafından kullanılan kavram (Kaynar, 2011), işletmelerin yaşadıkları kriz ve skandallar ile ortaya çıkmıştır. İşletme üst yönetiminin yaptığı öne sürülen muhasebe hilelerinden kaynaklı olaylar, işletmedeki tüm menfaat sahiplerinin haklarını güvenceye alacak şekilde yönetilmesi ile gündeme gelmiştir (Doğan, 2007). İşletmelerin sürdürülebilirliklerinin bir teminatı olarak kabul edilen kurumsal yönetim (Atamer, 2006, s.9), faaliyetlerin daha etik bir şekilde yapılmasını ve olası krizlere karşı önlem alınmasını sağlayacak bir dizi düzenlemelerin takip edilmesini gerektirmektedir (Sancar, 2013, s.74).

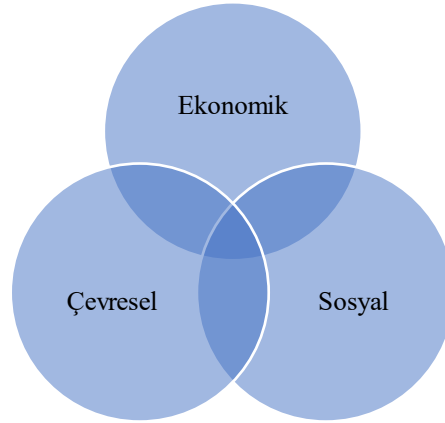
İşletmedeki uygulamaların işletmenin hak sahiplerinin çıkarları ve amaçları dahilinde ve doğru bir şekilde yapılıp yapılmadığının üst yönetim tarafından izlenmesi ve denetlenmesi, kurumsal yönetişimin kapsamı içinde değerlendirilmektedir (Ülgen ve

Mirze, 2004, s.423). Bu doğrultuda, işletmenin tepe yönetim organı olan Yönetim Kurulunun kimlerden oluştuğu, kararları nasıl aldığı, hangi bilgileri nasıl, ne zaman ve hangi menfaat gruplarına açıklaması gerektiği gibi konular, kurumsal yönetişimin öncelikli olarak ele aldığı konular arasında yer almaktadır (Baraz, 2004, s.764). Dolayısıyla kurumsal yönetim sergileyen işletmeler, sürdürülebilirliği dikkate alarak, finansal olmayan bilgilerin paylaşılmasını, raporlanmasını önemsemekte ve paydaş katılımını desteklemektedir (Eccles, Ioannou ve Serafeim, 2014).

1.2.2. Kurumsal sürdürülebilirliğin boyutları

Bir işletmenin sürdürülebilir olması için tek başına ekonomik sürdürülebilirliğinin yeterli olmadığı, zaman içinde kabul görmüş bir gerçektir (Gladwin, Kennelly ve Krause, 1995). Ekonomik ilerlemelerin yanında sosyal ve çevresel faaliyetlerden kaynaklanan fırsatları değerlendirerek uzun vadede değer yaratılmasını amaçlayan kurumsal sürdürülebilirlik, işletmenin bu üç boyutta dengeli bir şekilde yönetilmesini gerektirmektedir (Bekmezci, 2014).

John Elkington (1994) kurumsal sürdürülebilirliği sosyal sürdürülebilirlik, çevresel sürdürülebilirlik ve ekonomik sürdürülebilirlik olarak incelediği “kritik üçlü” yaklaşımı ile ele almıştır. Elkington, işletmenin uzun vadede başarısını etkileyen bu boyutların birbirleriyle ilintili olduklarını ve birbirlerinden etkilendiklerini savunmaktadır (Elkington, 1998, 2004).



Şekil 1. 4. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Boyutları (Marota, Sukmadilaga, Mulyani ve Cahyandito, 2020, s.33)

Kurumsal sürdürülebilirlik, bu 3 boyut altında incelenen işletmenin maliyetini azaltma, risklerini minimuma indirme, çevresel ve sosyal sorumluluk içeren faaliyetler gerçekleştirme ve teşvik etme ve bunları yaparken kârlılığı sağlayan bir yönetim aracıdır (Azapagic, 2003; Rezaee, 2017; Joshi ve Li, 2016). Şekilde gösterildiği gibi iç içe geçmiş ve birbiriyle sürekli etkileşim halinde olan bu boyutlar aşağıda detaylı bir şekilde sunulmuştur.

1.2.2.1. Ekonomik sürdürülebilirlik

Ekonomik sürdürülebilirlik, ürün ve hizmet üretirken uzun vadede kârlı olmayı amaçlayan işletmelerin fayda-maliyet analizleriyle ilişkilidir (Nemli, 2004). Sürdürülebilir olmayı amaçlayan bir işletme, sosyal ve çevresel konulardan önce finansal başarıya odaklanırsa, kısa vadede başarılı olabilecektir. Ancak uzun vadeli bir kurumsal sürdürülebilirlik sağlanması için bu 3 boyutun birlikte ve işletmenin her aşamasına entegre edilmesi gereklidir (Gladwin, Kennelly ve Krause, 1995; Beattie, 2015).

İşletmenin sürdürülebilirlik faaliyetlerinin sonucu oluşan finansal istikrar ve fayda, kurumsal sürdürülebilirliğin ekonomik boyutunu oluşturmaktadır. Bu nedenle inovasyon ve teknoloji, satın alma, iş birliği gibi konular ekonomik boyutun unsurları arasında yer almaktadır (Baumgartner ve Ebner, 2010). Diğer yandan kurumsal sürdürülebilirliğin ölçümünde kullanılan ekonomik göstergeler; ekonomik değer yaratımı, yerli ürünlere katkı, çevresel maliyet, yatırımlar, satışlar ve net kârdır (Azapagic ve Perdan, 2000; Marota, Marimin ve Sasongko, 2015).

1.2.2.2. Sosyal sürdürülebilirlik

Kurumsal sürdürülebilirlik boyutlarından biri olan sosyal sürdürülebilirlik, bir işletmenin toplum ile daha yakından çalışması ve sosyal bir amaca hizmet ederek paydaşlık kurmasını ifade etmektedir (Linnenluecke ve Griffiths, 2010). Bu anlamda kurumsal hayırseverlik, toplum refahı, paydaş talepleri gibi sosyal sürdürülebilirlik (Dyllick ve Hockerts, 2002) olarak açıklanan pek çok çalışma (ör. Carroll, 1999; Shrivastava, 1995) sürdürülebilir işletmelerin çalışmaları arasında yer almaktadır.

Sosyal sürdürülebilirlikte işletmenin faaliyetlerinde çalışanlar, sivil toplum, tedarikçiler gibi paydaş gruplar dikkate alınmaktadır (Şahin, 2017). Bu boyuta göre kâr önemli bir unsur olarak görülmektedir, fakat, kârın bu paydaşlar arasında dağılımının sağlanması gerekmektedir (Öztürk, 2014). Sosyal sürdürülebilirliğin temel göstergeleri ise gelir dağılımı, iş memnuniyeti, uluslararası standartlara uyum, çevre toplulukların dahil olması, kültür gelişimi ve emek maliyetleridir (Azapagic ve Perdan, 2000; Marota, Marimin ve Sasongko, 2015).

1.2.2.3. Çevresel sürdürülebilirlik

İşletmeler üretimleri ve kaynak kullanımlarıyla doğa çevre üzerinde olumsuz etkilere ve emisyon salımına sebep olmaktadır (Jennings ve Zandbergen, 1995). Kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel boyutu, işletmenin şimdiki ve gelecek nesiller için doğal sermayenin korunmasını gerektirmektedir (Gürül, 2019). Çevresel sürdürülebilirliği sağlamak için işletmeler kaynak kullanımı ve ekolojik ayak izlerini minimum seviyeye indirerek, kirlilik kontrolü yerine temiz üretim faaliyetleri gerçekleştirmektedirler (Demiray, 2017).

Kaynak kullanımı, iklim değişikliğinin etkileri, enerji ve hammadde kullanımı, atık yönetimi (maliyetleri ve yeniden dönüşümleri) ve çevresel yönetim sistemi gibi temel unsurları olan (Azapagic ve Perdan, 2000; Marota, Marimin ve Sasongko, 2015) çevresel sürdürülebilirlik, artık daha çok işletme tarafından tercih edilen bir sürdürülebilirlik boyutudur.

Çevresel sürdürülebilirliğe önem veren bir işletme olmak, bir ürünün tüm süreçlerine, doğal çevre ve toplum üzerindeki etkilerine hâkim olmayı gerektirmektedir (Pogutz, 2007). Çevreye duyarlı faaliyet gerçekleştiren işletmeler, toplum üzerinde

çevresel etkileri azaltarak daha fazla müşteriye ulaşmakta ve daha çok kârlılık ve nihayetinde ise rekabet avantajı elde etmektedirler.

1.2.3. Kurumsal sürdürülebilirlik performansı

Kurumsal sürdürülebilirlik performansı, sürdürülebilir kalkınmanın orijinal fikrine dayanan çok boyutlu bir kavramdır (Dočekalová ve Kocmanová, 2016). İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlikleri ise sürdürülebilirlik performansı olarak tanımlanan sürdürülebilir kalkınmaya sağladıkları fayda ile ölçülmektedir. Diğer yandan sürdürülebilirlik göstergesi; işletmelerin sürdürülebilirlik performansı ve performansını etkileyen koşullar hakkında bilgi veren ifade olarak tanımlanmaktadır (Kılınç, 2019). İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik performanslarını ölçmeyi amaçlayan kurumsal sürdürülebilirlik göstergeleri, aynı zamanda sürdürülebilir kalkınma amaçlarına ulaşılmasına katkı sağlamaktadır (Gürül, 2019).

İşletmeler genellikle kurumsal sürdürülebilirlik performanslarını ölçmek için ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları kullanmaktadırlar (Kouikoglou ve Phillis, 2011). Öte yandan kurumsal sürdürülebilirlik performansının ölçülmesinde araştırmacılar ve uygulayıcılar, farklı yaklaşımlar da tercih etmektedirler. Fakat hala gösterge belirlenmesinde net bir çerçeve ortaya konulamamış olup, süreç verilere ulaşabilme durumuna göre şekillenmektedir. Bu durum zaman zaman işletme performanslarının karşılaştırılması konusunda belirsizlikler yaratmaktadır.

Tablo 1.2’de kurumsal sürdürülebilirliğin ölçümü için model sunmayı amaçlayan bir araştırmada kullanılan göstergeler yer almaktadır. Sürdürülebilirliğin ölçümü ile ilgilenen uluslararası kuruluşlar (GRI / Global Reporting Initiative, IFAC / International Federation of Automatic Control, UNCTAD / United Nations Conference on Trade and Development ve DVFA / ³German Association for Financial Analysis and Asset Management) tarafından benimsenen kurumsal sürdürülebilirlik göstergeleri, çevresel, sosyal, ekonomik ve kurumsal yönetim boyutları şeklinde sunulmaktadır:

³Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management.

Tablo 1. 2. Kurumsal Sürdürülebilirlik Göstergeleri (Dočekalová ve Kocmanová, 2016)

ÇEVRESEL		SOSYAL	
Göstergeler	Temel Performans Göstergeleri	Göstergeler	Temel Performans Göstergeleri
Enerji verimliliği	Enerji tüketimi	Yöredeki halkla ilişkiler	Toplumdan alınan şikâyet sayısı
	Yenilenebilir kaynaklardan elde edilen enerji tüketimi		Hayırseverlik- hediyelerin değeri, hayır kurumlarına yapılan katkılar
Malzeme / Hammadde	Malzeme ve hammadde tüketimi	Eşit fırsatlar	Ayrımcılık düzeyi
	Geri dönüştürülmüş malzeme ve hammadde tüketimi		Ücret ayrımcılığı
Ulaşım	Yakıt tüketimi	İnsan hakları	İnsan haklarına saygı
Su	Su tüketimi	Eğitim ve öğretim harcamaları	Eğitim ve öğretim harcamaları
Biyo-çeşitlilik	İşgal edilen arazi miktarı	Çalışan devir oranı	Çalışan devir oranı
Atık	Atık üretimi	Çalışma ilişkileri	Toplu sözleşme kapsamındaki çalışanların yüzdesi
	Tehlikeli atık üretimi	İşyerindeki ilişkiler	İşyerindeki ilişkilerle ilgili şikâyetler
	Geri dönüştürülebilir atık miktarı	Etik kurallar	Etik kuralların ihlali
	Deşarj edilen atık su miktarı	İş kazaları	Toplam kaza oranı
Emisyon	Sera gazı emisyonları		Kaza oranı-ölümcül kazalar
	SO ₂ , NO _x ve partikül madde (PM) emisyonları		Mesleki hastalıklar
Yasal gerekliliklere uygunluk	Yasal kural ihlallerinin sayısı ve çevreye ilişkin yönetmelikler	Müşterilerin sağlık ve güvenliği	Devamsızlık oranı
	Çevre ile ilgili yasaların ihlaline ilişkin para cezalarının parasal değeri		Yaşam döngüleri boyunca müşterilerin sağlık ve güvenliği üzerindeki etkilerinin değerlendirildiği ürün ve hizmetlerin yüzdesi
Çevresel yatırımlar / giderler	Çevre yatırımları	Müşteri memnuniyeti	Müşteri memnuniyetini belirlemeye ve sağlamaya yönelik harcamalar
EKONOMİK		YÖNETİŞİM	
Maliyetler	Toplam maliyetler	Strateji	Ulaşılan stratejik hedeflerin yüzdesi
	Personel maliyetleri	Kurumsal yönetimin etkinliği	Yönetim Kurulu bileşimi
	İşletme giderleri		Yönetim Kurulu Üyelerine ödenen yıllık ücret ve menfaatlerin toplam tutarı
Yatırımlar	Yatırımlar		Yönetim Kurulu Üyelerindeki Değişkenlik
	Yatırım getirisi		YK'daki kadınların yüzdesi
Ekonomik Sonuçlar	Kâr		YK Üyeleri için yeterlilik gereklilikleri
	Satış		Yolsuzlukla ilgili yasa veya yönetmeliklerin ihlali nedeniyle verilen mahkûmiyet kararlarının sayısı

	Satış getirisi	Uyumluluk	Rekabete aykırı uygulamalar için uygulanan para cezaları
	Ekonomik katma değer		Yasa ve yönetmeliklere uyulmaması nedeniyle uygulanan yaptırımların toplam sayısı
	Katma değer	Siyasete katılım ve kamuya yapılan ödemeler	Siyasi partilere, politikacılara ve ilgili kurumlara yapılan katkılar
	Ciro	Paydaşlarla ilişkiler	Paydaşlardan alınan şikâyet sayısı
Varlıkların ve fonların kullanımı	Nakit Akışı		
	Pazar payı		
	Özkaynak getirisi		
	Varlık getirisi		
	Yatırılan sermayenin getirisi		
	Likidite		
	Varlıkların devri		
	Envanter devri		
	Alacakların cirosu		
	Yükümlülüklerin devri		
	Borç oranı		
Tedarikçilerin güvenilirliği	Tedarikçilerin güvenilirliği		
Yaptırımlar	Yaptırımların parasal değeri		
Ar-Ge harcamaları	Ar-Ge harcamaları		

Tablo 1.2.'de sunulan göstergeler, bir işletmenin çevresel, sosyal, ekonomik ve kurumsal yönetim performanslarını bütünleştirmektedir. Değerlendirmeye alınan dört gösterge, işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik performanslarının ayrıntılı bir şekilde analiz edilmesini sağlamaktadır. Ayrıca yapılan değerlendirme, işletmenin bir tehdit haline gelebilecek zayıf yönlerinin ortaya çıkarılmasına ve bir fırsat olarak değerlendirebileceği güçlü yönlerinin belirlenmesine katkı sağlamaktadır.

Diğer yandan bu performanslar arasındaki ilişkiye bakıldığında, işletmenin sürdürülebilirlik faaliyetleri yapması konusunda itici güç özelliği gösteren sosyal ve çevresel göstergeler, işletmenin ekonomik başarısını doğrudan ve dolaylı bir şekilde etkilemektedir. İşletmenin gerçekleştirdiği bu sosyal ve çevresel performans, geleneksel yönetim anlayışındaki ekonomik neden – sonuç ilişkisinden farklılık göstermektedir.

Sosyal ve çevresel performansın finansal performans üzerindeki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya göre (Griffin ve Mahon (1997), sonuçların bazılarının negatif yönlü bazılarının pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bazı araştırmalar ise göstergeler arasında anlamlı bir ilişki olmadığını saptamışlardır. Tablo 1.3'e bakıldığında,

sosyal odaklı yapılan çalışmaların finansal performans üzerinde daha çok etkili olduğu görülmüştür.

Tablo 1. 3. *Sosyal ve Çevresel Performans ile Finansal Performans Arasındaki İlişki*
(Turhan, Özen ve Albayrak, 2018, s. 23-25)

Tarih	Araştırmacılar	Araştırma Konusu	Sonuç
1978	Alexander ve Buchholz	Kurumsal sosyal sorumluluk ve borsa performansı arasındaki ilişki	Anlamli bir ilişki yok
1982	Arlow vd	Sosyal cevap verebilirlik ve finansal performans arasındaki ilişki	Negatif ilişki
1984	Coochran ve Wood,	Kurumsal sosyal sorumluluk ve finansal performans arasındaki ilişki	Zayıf ilişki
1985	Aupperle vd.	Kurumsal sosyal sorumluluk ve finansal performans arasındaki ilişki	Negatif ilişki
1985	Ullmann	Sosyal performans ve ekonomik performans arasındaki ilişki	Anlamli bir ilişki yok
1988	McGuire vd.,	Kurumsal sosyal sorumluluk ve finansal performans arasındaki ilişki	Pozitif ilişki
1993	Herremans vd.	Sosyal sorumluluk ve ekonomik performans arasındaki ilişki	Pozitif ilişki
1997	Waddock ve Graves,	Kurumsal sosyal performans ile finansal performans arasındaki ilişki	Pozitif ilişki
2000	Carter vd.	Çevresel performans ile finansal performans arasındaki ilişki	Pozitif ilişki
2001	McWilliams ve Siegel,	Kurumsal sosyal sorumluluk ile finansal performans arasındaki ilişki	Pozitif ilişki
2001	Halme ve Niskanen,	Çevresel yatırımlar ve paydaş değeri arasındaki ilişki	Pozitif ilişki
2001	Orlitzky vd	Kurumsal sosyal performans ve firma riski arasındaki ilişki	Pozitif ilişki
2002	Dyllick ve Hockerts,	Defter değeri ile pazar değeri arasındaki ilişkinin sürdürülebilirlik ile bağlantısı	Pozitif ilişki
2002	Roberts ve Dowling	Kurumsal itibar ile finansal performans arasındaki ilişki	Pozitif ilişki
2002	Schaltegger ve Synnestvedt	Çevresel performans ile finansal performans arasındaki ilişki	Pozitif ilişki
2002	Simpson ve Kohers,	Sosyal performans ve finansal performans arasındaki ilişki	Pozitif ilişki
2003	Thorpe ve Prakash-Mani	Kurumsal sürdürülebilirlik ile finansal performans arasındaki ilişki (Gelişmekte olan ülkelerde)	Pozitif ilişki
2003	Wagner ve Schaltegger	Sürdürülebilirlik performansı ve finansal performans arasındaki ilişki	Pozitif ilişki
2003	Thorpe ve Prakash-Mani	Kurumsal sürdürülebilirlik ile finansal performans arasındaki ilişki (Gelişmekte olan ülkelerde)	Pozitif ilişki
2007	Curran ve Moran,	Kurumsal sosyal sorumluluk ile finansal performans arasındaki ilişki	Anlamli bir ilişki yok
2007	Lo vd.	İşletme değeri ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişki	Pozitif ilişki
2007	Lopez vd.	Kurumsal sosyal sorumluluk ve finansal performans arasındaki ilişki	Negatif ilişki
2008	Becchetti vd.	Kurumsal sürdürülebilirlik performansı ve finansal performans arasındaki ilişki	Negatif ilişki

Tablo 1.3. (Devam) *Sosyal ve Çevresel Performans ile Finansal Performans Arasındaki İlişki* (Turhan, Özen ve Albayrak, 2018, s. 23-25)

2010	Artiach vd.	Kurumsal sürdürülebilirlik performansı ile büyüme oranları ve özkaynak karlılığı arasındaki ilişki	Pozitif ilişki
2010	Samy vd.	Kurumsal sosyal sorumluluk ve finansal performans arasındaki ilişki	Pozitif ilişki
2011	Dhaliwal vd,	Kurumsal sosyal performans ile finansal performans arasındaki ilişki	Pozitif ilişki
2011	Cheung	Firma değeri ve kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişki	Anlamlı bir ilişki yok
2011	Dhaliwal vd	Kurumsal sosyal performans ile finansal performans arasındaki ilişki	Pozitif ilişki
2012	Ameer ve Othman	Kurumsal sosyal sorumluluk ve finansal performans arasındaki ilişki	Pozitif ilişki
2012	Lourenço	Pazar değeri ve kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişki	Pozitif ilişki
2012	Pătări vd.	Sürdürülebilirlik ve finansal performans arasındaki ilişki	Pozitif ilişki
2015	Lu ve Taylor	Sürdürülebilirlik performansı ve finansal performans arasındaki ilişki	Pozitif ilişki
2016	Barnett	Kurumsal sosyal sorumluluk ve paydaşlara finansal geri dönüşü arasındaki ilişki	Pozitif ilişki

1.2.4. Kurumsal sürdürülebilirliğin işletmelere sağladığı faydalar

Günümüzde işletmelerin artan kârlılık endişesi, yasal düzenlemelere uyum ve paydaş beklentileri gibi sosyal, ekonomik ve çevresel baskıların varlığı, onları yenilikçi çözüm yolları aramaya teşvik etmiştir (Epstein ve Buhovac, 2014).

İşletmelerin gerçekleştirdikleri kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri, elde ettiği kazanımlar sebebiyle işletmeyi ve işletmenin etkileşimde olduğu paydaşları yakından ilgilendirmektedir (Korkmaz, 2020). Kendi kurumsal kimliklerini ve yaşam sürelerini uzun vadede sürdürülebilir kılmayı, toplum ve doğa üzerinde olumlu etkiler bırakmayı amaçlayan işletmeler, sürdürülebilirlik yolculukları sırasında birçok fayda sağlamaktadırlar.

Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD) ve Uluslararası Sürdürülebilir Kalkınma Enstitüsü (IISD) (Azapagic, 2003) gibi farklı kuruluşlar ve konuya çalışan araştırmacılar, kurumsal sürdürülebilirliğin işletmelere sağladığı faydaları sınıflandırmışlardır. Literatürde öne çıkan faydalardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- Karlılığın artırılması (Çalışkan, 2012),
- Maliyet Tasarrufu (Azapagic, 2003),

- Kurumsal İtibarın Artırılması (Aras ve Crowther, 2009; Azapagic, 2003),
- Yatırım Avantajı (Fleming, 2009; Azapagic, 2003),
- Sermayenin korunması (Gladwin vd; Azapagic, 2003),
- Çalışanlar İçin İş Tatmini (Turban ve Greening, 2000; Sayğan, 2013),
- Rekabet avantajı (Pogutz, 2007),
- Çevresel faydalar (Shrivastava, 1995)
- o ***Maliyet tasarrufu***

Kurumsal sürdürülebilirliğin faydalarından biri olan maliyet tasarrufu (Welter, 2011, s. 54), üretim, işçilik, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili maliyetlerin azaltılması yoluyla elde edilmektedir. İşletmeler, sürdürülebilir üretim ve yenilikçi yöntemlerle hammadde, ürün ve enerji verimliliğinde iyileştirmeler gerçekleştirerek maliyet tasarrufu sağlamaktadırlar (Azapagic, 2003).

Diğer yandan çalışanlar için güvenli ve sağlıklı iş ortamlarının sağlanması, üretkenliğin artırılmasına destek olmakta ve böylece sosyal hizmet ve sağlık giderlerin azaltılmasına katkı sağlamaktadır (Tokgöz ve Önce, 2009). Ayrıca işletmelerin gerçekleştirdikleri kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri, paydaş beklentilerini de olumlu anlamda karşılamaktadır (Docekalova vd., 2015, s.15).

o ***Kurumsal itibarın artırılması***

İşletmelerin gerçekleştirdikleri faaliyetleri ve geleceğe dair olumlu beklentilerinin paydaşlarına çekici görünmesi olarak ifade edilen kurumsal itibar, işletme için rekabet avantajı sağlamaktadır (Musteen vd., 2010, s. 498).

Kurumsal sürdürülebilirlik çerçevesinde çevresel, sosyal ve ekonomik kaynaklarını etkin kullanan işletmeler, paydaşlarının taleplerini karşılamakta ve uzun zamanda değer yaratmaktadır (Feller, 2002). İşletmelerin sürdürülebilirlik uygulamaları, kurumsal itibarlarının güçlendirilmesini ve itibar konusundaki risklerin an aza indirilmesine katkı sağlamaktadır (Kestane, 2016). Dolayısıyla kurumsal itibar, bir işletmenin saygınlığını artırmakta ve onun belli bir statüye gelmesine yardımcı olmaktadır (David Van, 2013).

- ***Yatırım avantajı***

Etik değerlere verilen önem ve sosyal sorumluluk sahibi işletmelere yapılan yatırım anlayışı zamanla önem kazanmıştır. İşletmelerin onay görmeyen sosyal ve çevresel faaliyetleri, yatırımcıların aldıkları kararları etkilemektedir (Tokgöz ve Önce, 2009). İşletmelerin gösterdikleri faaliyetleri sonucu kötü bir performans sergilemeleri, yatırımcıların kararlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle sürdürülebilirlik performansı yüksek bir işletme hem tüketicilerin hem de yatırımcıların beklentilerini karşılamaktadır (Fleming vd., 2009). Dolayısıyla müşterilerin ve yatırımcıların sadece kârlılığa değil, itibar ve etik değerlere de önem gösterdikleri anlaşılmıştır (Duran, 2018).

İşletme ve yatırımcı açısından karşılıklı fayda sağlayan bir kavram olan kurumsal sürdürülebilirlik, uzun dönemde yatırımcıların portföylerini çeşitlendirmelerini sağlamaktadır (Özer, 2010, s. 8). Özellikle borsada işlem gören işletmeler, gerçekleştirdikleri sürdürülebilirlik faaliyetleri ve raporlamaları ile etik değerlere duyarlı yatırımcıların dikkatlerini çekmektedirler (Azapagic, 2002).

- ***Kârlılığın artması***

İşletmelerin hammadde kullanımında verimliliği gözetmeleri ve çevresel düzenlemelere uyum sağlamaları, onların daha iyi performans ve dolayısıyla rekabet avantajı elde etmelerini sağlamaktadır (Porter vd., 1999; Jarayam vd., 2012). Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan işletmelerin ise rakiplerine göre daha çok karlılık elde ettiklerini söylemek mümkündür (Hill ve Jones, 2010, s. 77).

Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri gerçekleştiren işletmeler; pazar paylarındaki artış, olası risklerin azalması, maliyetlerin düşmesi gibi faktörlerin etkisiyle toplam hissedar getirisindeki artış sonucu kâr elde ederek avantajlı konuma geçmektedirler (Aydın, 2012). Dolayısıyla işletmeler, ekonomik performanslarının yanı sıra sosyal ve çevresel dönüşümlere uyum sağlayarak, varlıklarının uzun vadede sürdürülebilir olmasını sağlamaktadırlar (Brockman ve Russell, 2012).

- ***Sermayenin korunması***

İşletmelerin sürdürülebilir gelişme faaliyetleri aracılığıyla daha az riskle karşılaşması, daha düşük faizlerle borç kaynağı sağlayabilme ve sigortalama masraflarını düşürebilmeleri konusunda onlara fırsatlar tanımaktadır (Azapagic, 2002).

Diğer yandan işletmeler büyüme hedefleri doğrultusunda sermaye birikimi sağlarken, doğal kaynakların da korunmasına yardımcı olmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirliğin amaçlarından olan çevresel, sosyal ve ekonomik sermayenin korunmasını sağlayan işletmelerin uzun vadeli bir sürdürülebilirlik sağlayabilmeleri için iktisadi sermayelerinin dışında çevresel ve sosyal sermayelerini de yönetmeleri gerekmektedir (Dyllick ve Hockerts, 2002, s. 131).

○ ***Çalışanlar için iş tatmini***

Sürdürülebilir işletmeler, motivasyonu yüksek çalışanlar gibi büyüme için gerekli olan kaynakları elde tutabilmektedirler. Aynı zamanda olumlu çalışma koşullarının oluşması ve bu yönde faaliyet gerçekleştirilmesini sağlayan işletmeler, sürdürülebilirliği amaç ve değerleriyle uyumlaştırmaya çalışmaktadırlar (Turban ve Greening, 2000).

Literatürde kurumsal sürdürülebilirliğin iş tatmini üzerindeki etkisine dair çalışmalar incelendiğinde; ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğin, bir bütün olarak iş yerindeki duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda yöneticiler, sürdürülebilirliğin çalışanların iş tatminleri ve duygusal bağlılıkları üzerindeki etkilerin belirlenmesinde önemli rol bulunmaktadır (Saygan, 2013). İşletmelerinin sürdürülebilir olmasını önemseyen yöneticilerin, çalışanlarının bu doğrultuda bilinçlendirmeleri ve yönlendirmeleri, onların iş tatminlerinin daha çok artmasını sağlayacaktır.

1.2.5. Kurumsal sürdürülebilirliği etkileyen faktörler

Kurumsal sürdürülebilirlik üzerine yapılan çalışmalar, konuya olan ilginin her geçen gün arttığını, sürdürülebilir bir kalkınma ve daha müreffeh bir gelecek için akademisyenler, araştırmacılar ve uygulayıcıların daha çok araştırma yapması gerektiğini ortaya koymuştur (Ahmed, Mubarik ve Shahbaz, 2021).

Sürdürülebilirliği politika olarak benimseyip faaliyetlerine entegre eden işletmelerin bu süreçte yaşadıkları başarı ya da başarısızlık durumları olabilmektedir. İşletmenin sürdürülebilirlik performansını etkileyen bu durumlar, işletme içinde ya da dışında değişiklik gösterebilmektedir. İşletmelerde kurumsal sürdürülebilirlik politikasının oluşturulması, uygulanması ve sonucunu etkileyen faktörlerin belirlendiği bir araştırmaya (Ahmed vd., 2021) göre, birçok unsur tespit edilmiştir. Bu unsurlar Tablo 1.4.'te gösterilmektedir:

Tablo 1. 4. Kurumsal Sürdürülebilirliği Etkileyen Faktörler (Ahmed vd., 2021)

Kurumsal Sürdürülebilirliğin Önündeki Engeller			
İçsel Engeller	Yazarlar	Dışsal Engeller	Yazarlar
Zayıf planlar	Orji (2019)	Yetersiz çerçeve	Orji (2019); Marland et al. (2015)
Zayıf tedarikçiler		Katı yasaların eksikliği	Al Am 2016 Feng et al. (2018)
Zayıf iletişim		Yasaların uygulanmaması	Zhu (2016)
Yönetsel beceri eksikliği		Düzenleyici faktörlerin eksikliği	Trianni et al. (2017)
Eğitim eksikliği		Kamu politikası tartışmalarında sivil toplum ve iş dünyası için fırsat eksikliği	Fairbrass (2011); Konrad et al. (2008)
KS farkındalığının olmaması		Daha az kamu desteği	Bachus and Vanswijgenhoven (2018)
Çalışan eksikliği		Denetim eksikliği	Marland et al. (2015)
Yönetim taahhüdü eksikliği		Daha az siyasi bağlılık	
Finansman eksikliği	Orji (2019); Klewitz vd., (2012)	Kamu politikası tartışmalarında büyük paydaşların tekeli	Collier (1997)
Zayıf teknoloji	Orji (2019); Trianni vd., (2017)	Devlet kurumları arasında uyum eksikliği	McLean and Borén (2015)
Yönetim davranışı	Trianni vd., (2017)	Politika yorumlarında /tanımlamalarında mezo-kurumun zayıf performansı	Ménard et al. (2018); McLean and Borén (2015)
Çalışan davranışı			
Öğrenme ortamı eksikliği	Engert vd., (2016)		
Bilgi eksikliği	Klewitz vd., (2012)		
Uzman insan kaynağı eksikliği			
Politika oluşturma becerilerinin eksikliği	Bonn ve Fisher (2011)		
Politika uygulama eksikliği	Ménard vd., (2018)		
Politika oluşturma ve uygulamanın ayrı alanlar olduğunun kabul edilmesi	Kotler (2001)		
Değişim yönetimi/kabul eksikliği	Whitmarsh vd., (2009)		
Şirket düzeyinde politika oluşturma ve uygulama süreçlerine katılım eksikliği	Collier (1997); Gardner ve Sinclair (2003)		
Sert ortam/çalışma koşulları	Moore (2005)		
Değerlendirme sistemi eksikliği			
Belirsiz öncelikler			
Kurumsal Sürdürülebilirliği Teşvik Eden Etmenler			
İçsel İtici Güçler	Yazarlar	Dışsal İtici Güçler	Yazarlar
Çalışan bağlılığını teşviki	Zhou et al. (2018)	Çevresel vergilendirmenin uzun vadeli teknolojik değişime katkıda bulunması	Bachus and Vanswijgenhoven (2018)

Tablo 1.4. (Devam). *Kurumsal Sürdürülebilirliği Etkileyen Faktörler (Ahmed vd., 2021)*

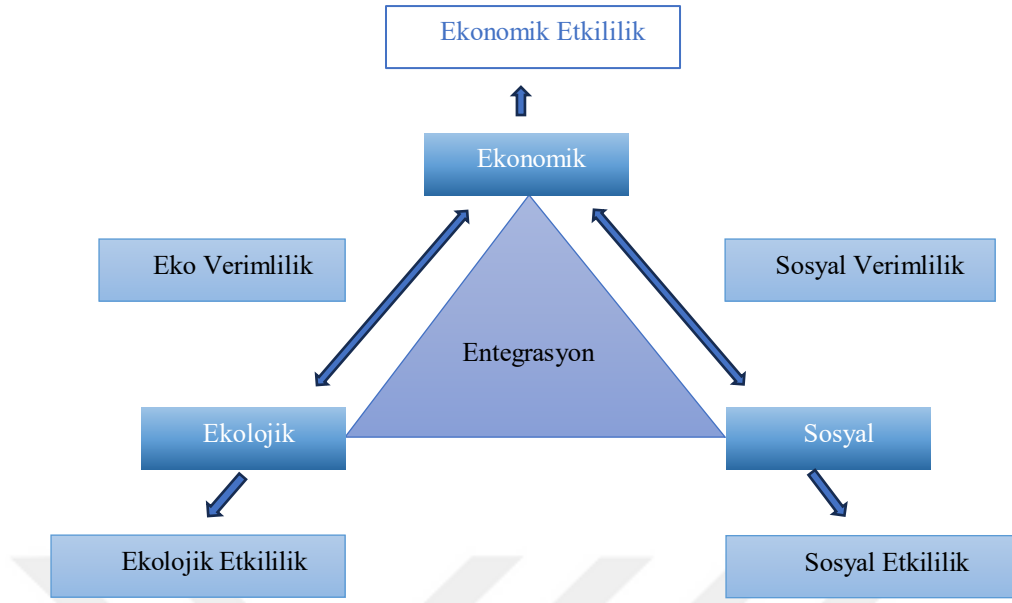
Kurum içi iyi uygulamalar	Miska et al. (2018)	Normatif referansların dış hizmetleri	Dankova et al. (2015)
Liderlik	Marland et al. (2015)	En iyi harici uygulamalar	Miska et al. (2018)
Normatif referansların dahili uygulaması	Kehbila et al. (2010)	Toplum desteği	Marland et al. (2015)
Rasyonel KS politika planlaması (kültürel olarak kabul edilebilir)	Jiménez and Pérez-Foguet (2010)	KS raporlaması için paydaş baskısı	Engert and Baumgartner (2016)
Değişimin kabulü	Whitmarsh et al. (2009)	Çevresel vergilendirmenin toplumsal davranışları etkilemesi	Bachus and Vanswijghoven (2018)
Kurum içi paydaşlar arasında anlamlı diyalog	Fairbrass (2011); Pedersen (2006)	Kurumlar arası paydaşlar arasında diyalog	Fischer (2000)
İç veya dış mevcut maddi ve maddi olmayan kaynakların kullanılması	Orji (2019)		

Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları üzerinde etkisi olan faktör ve alt faktörlerin gösterildiği Tablo 1.4.'e göre, kurumsal sürdürülebilirlik sürecini birçok değişkenin etkilediği görülmektedir. Kapsamlı makalelerin incelendiği literatüre dayanarak öne çıkan faktörler, engeller ve teşvik mekanizmaları olarak iki başlıkta belirlenmiş ve aşağıda ayrıntılarıyla sunulmuştur.

1.2.5.1. Kurumsal sürdürülebilirliğin önündeki engeller

İşletmeler için kurumsal sürdürülebilirlik vizyonu ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere üç boyutu kapsamakta ve bütünleştirmeyi amaçlamaktadır. Sürdürülebilirlik yönetimi bu üç boyutta dengeli bir şekilde faaliyet gerçekleştirmeyi ve önüne çıkan engelleri başarılı bir şekilde karşılamayı gerektirmektedir. Schaltegger vd., (2002)'e göre, işletmeler kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri gerçekleştirirken dört farklı boyutta engelle karşılaşmaktadırlar:

- Ekolojik Engel
- Sosyal Engel
- Ekonomik Engel
- Entegrasyon Engeli



Şekil 1. 5. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Önündeki Engeller (Schaltegger, Herzig, Kleiber ve Müller, 2002, s.6)

○ **Ekolojik sürdürülebilirlik engeli**

İşletmelerin doğrudan ve dolaylı olarak neden olduğu ekonomik faaliyetleri sonucu ekosistemlere getirdiği yükleri (örneğin biyo-çeşitlilikte azalma, insan kaynaklı sera etkileri vb.) ele alan ekolojik (çevresel) engeller, doğal çevrenin ve biyolojik çeşitliliğin uzun vadeli korunması ve dolayısıyla işletme faaliyetlerinin ekolojik etkinliğinin artırılmasını gerektirmektedir. CO² emisyonları, toprak ve suyun asitlenmesi, arazi alanlarının kapatılması (habitat kaybı) gibi çevresel yükler, işletmelerin üretim süreçleri, yatırımları, ürün ve hizmetlerinin çevresel etkilerinde, işletmeleri önemli azaltmalar yapma zorluğuyla karşı karşıya bırakmaktadır (Schaltegger vd., 2002).

Bir işletmenin çevresel etkilerinin en aza indirilmesi hedefine ne derecede ulaştığını ölçen ekolojik etkililik, o işletmenin ekolojik engellerin üstesinden gelme çabasını göstermektedir. Üretim faaliyetleri sonucu doğal çevreye zarar verme konusunda bir tehdit unsuru olan işletmelerin (Hendrickson ve Tuttle, 1997) ekolojik etkililiklerinin yüksek olması, ekosistem ve canlı yaşamının korunması açısından önem taşımaktadır.

○ *Sosyal sürdürülebilirlik engeli*

İşletmelerin çıkar gruplarının toplum üzerindeki sosyal etkilerini dikkate almaları, istenmeyen etkilerini azaltmaları ve olumlu etkileri teşvik etmeleri, onların sosyal kabullerini artırmakta ve meşru olmalarını desteklemektedir. Sosyal etkilerini etkili bir şekilde azaltan ve faydalar yaratan bir işletme, sosyal açıdan etkili olarak tanımlanmaktadır (Schaltegger vd., 2002).

İşletmelerdeki en önemli sorunlardan olan sınırlı ve nitelikli olmayan iş gücü ve zayıf bir yönetim, beklenmeyen durumlarda işletmeleri savunmasız bir duruma sürüklemektedir. Çoğu zaman insan odaklı yaşanan bu sıkıntılar hem işletme içi hem de işletme dışındaki paydaşlar arasında iletişim ve koordinasyon sorunlarının yaşanmasına ve dolayısıyla işletmenin kurumsal sürdürülebilirliklerinin negatif yönde etkilenmesine neden olmaktadır (Chung vd., 2011).

Eşit haklar, çocuk işçiliği, ücret yapısı, iş sağlığı ve güvenliği riskleri, eğitim ve öğretim gibi kriterler, işletmelerin sosyal etkililiklerini artırmalarını sağlayan toplumsal, kültürel ve sosyal değerlendirme unsurları arasında yer almaktadır (Schaltegger vd., 2002). İşletmelerin bahsi geçen bu sorunların üstesinden gelmek için konuyla ilgili tüm paydaşlarının farkındalık ve motivasyonlarını artırması ve uygulamaya geçmesi büyük önem taşımaktadır (Bowden vd., 2001).

○ *Ekonomik sürdürülebilirlik engeli*

Ekonomik amaçlarla kurulup yönetilen ticari işletmeler, çevresel ve sosyal faaliyetlerinin yönetimi sırasında işletmenin değerini ve kârını arttırma, işletme maliyetlerini en aza indirme gibi zorluklarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Hisse değerini yükseltme, ürün ve hizmetlerin kârlılığını artırma gibi geleneksel ekonomik zorluklardan farklı olarak ekonomik sürdürülebilirlik, çevre ve sosyal yönetimleri mümkün olduğunca ekonomik hale getirmekle ilgilidir (Schaltegger vd., 2002).

Bu doğrultuda, işletmenin kurumsal sürdürülebilirliğine önem veren işletmelerin çevresel verimliliklerinin artırılması ve sosyal verimliliklerinin iyileştirilmesi üzerine çalışmalar yapması gerekmektedir. Yani bir işletme kârlılığını korurken kaynakların tükenmesi, emisyonların artması, sosyal eşitsizliğin oluşmasını önleyici faaliyetler gerçekleştirerek, ekonomik sürdürülebilirlik engelini üstesinden gelebilmektedir.

○ ***Kurumsal sürdürülebilirlik entegrasyonu engeli***

İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirliğin işletme süreçlerine entegre edilmesi üzerine hâlâ sorunlar yaşadıkları görülmektedir (Baumgartner ve Rauter, 2017). En çok ifade edilen engeller yetersiz veri, doğru yetenek ve becerilerin eksikliği, işletme birimlerinin katılım eksikliği (Kiron vd., 2013), yetersiz kaynaklar, öncelikleri belirleme zorluğu ve sürdürülebilirliği temel faaliyetlere dahil etmeye yönelik çerçeve eksikliğidir (Kiron vd., 2015, Loepp ve Betz, 2015)

Diğer yandan Schaltegger ve Lüdeke-Freund, (2012) işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik yönetimlerinde karşılaştıkları entegrasyon engellerini iki yönüyle ele almışlardır. Bunlardan ilki; ekolojik, çevresel ve sosyal konuların eş zamanlı olarak ele alınması ve bunların etkililik ve verimlilik açısından işletme amaçlarıyla uyumlu hale getirilmesiyle ilgilidir. İkinci sorun ise, sosyal ve çevresel yönetimin geleneksel ekonomik odaklı işletme yönetimine entegre edilmesiyle ilgilidir.

Çevresel ve sosyal konuların organizasyonel anlamda ekonomik yönetimden ayrı olarak ele alınması, ortak faktör ve çatışmaların yetersiz tanımlanmasına yol açabilmektedir. Fakat buradaki amaç; sadece çevresel, sosyal ve ekonomik boyutta değil aynı zamanda ekolojik-ekonomik ve sosyo-ekonomik yaklaşımları bir araya getirmektir. Dolayısıyla entegrasyon sorununun üstesinden gelebilmek ve sürdürülebilirlik yönetimine ulaşmak için ekolojik ve sosyal etkililiğin iyileştirilmesi aynı zamanda ekolojik ve sosyal verimliliğin artırılması gerekmektedir (Schaltegger vd., 2002).

1.2.5.2. Kurumsal sürdürülebilirliği teşvik eden etmenler

İşletmelerin sürdürülebilirlik faaliyetleri gerçekleştirmelerinin en önemli nedenlerinden biri, sürdürülebilirliğin işletmenin kısa ve uzun vadeli değeri üzerinde olumlu etki yaratmasıdır (Bonini ve Görner, 2011). Literatür taraması, işletmelerin politikalarında sürdürülebilirlik yaklaşımını benimsemelerinin ekonomik başarıyla bağlantılı olduğunu göstermektedir. Ancak sosyal ve çevresel boyutları göz ardı edip sadece finansal başarıya odaklanan işletmeler, günümüz iş dünyasında cazibesini yitirmektedirler (Breitenbach, 2020). Dolayısıyla işletmeleri finansal başarının yanında sosyal ve çevresel faaliyetler yapmaya iten ve onları motive eden birçok faktör bulunmaktadır. İşletmeleri kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri yapmaya teşvik eden bu etmenler araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır (Silvestre, Antunes

ve Leal Filho, 2018; Sukawati, Riana, Rajiani ve Abbas, 2020; Ahmed, Mubarik ve Shahbaz, 2021; Lozano, 2015; Schaltegger ve Lüdeke-Freund, 2012). Çalışmanın bu bölümünde ortak olarak öne çıkan teşvik mekanizmaları aşağıda detaylı olarak sunulmuştur.

- ***Yasal düzenlemeler***

Sanayileşmeyle birlikte artan ve küreselleşen çevre sorunları, hükümetleri ve ülkeleri bu sorunun üstesinden gelmek için politikalar geliştirmeye itmiştir (Xanthos ve Walker, 2017). Kurumsal sürdürülebilirliğin temel nedenlerinden biri olarak gösterilen yasal düzenlemeler, işletmeler üzerinde hem politik hem de finansal güçler uygulayan bir unsuru ifade etmektedir (Çater ve Fux, 2020). İşletmelerin bu düzenlemelere uymaları, onların imajlarını etkileyen dışsal bir faktördür (Wood, 2010; Asif vd., 2013).

- ***Paydaş grupları***

Sürdürülebilir ürün talep eden müşteriler, çevresel ve sosyal aktivist grupları gibi paydaşlar, işletmeler üzerinde baskı unsuru olarak itici güç oluşturabilmektedirler (Banerjee et al. ark., 2003; Savitz ve Weber, 2006). Bunun yanı sıra işletme ile etkileşime geçen tedarikçi, rakip ve hissedar gibi paydaşlar da sürdürülebilirlik süreçlerinde aktif ve önemli bir role sahiptirler (Rivera-Camino 2007; Porter, Kramer 2011). Yapılan araştırmalar, çok paydaşlı katılımının sürdürülebilirliğe dair politika oluşturma ve karar verme süreçlerini etkilediğini göstermiştir (Masurel, 2007; Mathis, 2007; Pedersen, 2006).

İşletmeler çoğu zaman çıkar sağlayabileceği bu grupları belirlemek için müşteriler, hissedarlar, STK'lar, çalışanlar ve toplum da dahil olmak üzere ilgili tüm paydaşları içeren bir paydaş analizi yapmaktadır (Breitenbach, 2020). Bu bağlamda işletmenin gerçekleştirdiği iyi uygulamalar, tedarikçi, yüklenici ve topluluk üyeleri gibi paydaşları olumlu etkileyerek onlar için fırsatlar yaratmakta (Miska vd., 2018) aynı zamanda işletme imajının korunması veya iyileştirilmesine de katkı sağlamaktadır.

- ***Üst yönetim taahhüdü***

İşletmeleri kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri gerçekleştirme konusunda motive eden faktörlerden biri de yönetimin konuya duyarlılığıdır. İşletme sahibi ya da ilgili yöneticilerinin konuya olan ilgileri, sürdürülebilirliği bir işletme stratejisi haline

getirmiştir. Daha çok aile işletmelerinde görülen ve yukarıdan aşağı doğru uygulamaya koyulan sürdürülebilirlik politikası (Breitenbach, 2020), işletmede tüm birimlerin koordinasyonlu bir şekilde katılımını gerektirmektedir.

- ***Kurumsal kaynak ve maliyetleri azaltma***

Genellikle temiz üretim çerçevesinde enerji ve su tasarrufu, malzeme akışının azaltılması gibi faaliyetler sonucu gerçekleşen maliyet azaltımı, işletmede bir itici güç oluşturmaktadır (Schaltegge ve Lüdeke-Freund, 2012). İşletmeler zamanla sürdürülebilirliğin, atıkların veya enerji tüketiminin azaltılması yoluyla daha düşük maliyetlere yol açan yönleri olduğunu kabul etmeye ve maliyetlerin azaltılmasıyla ilişkilendirilebilecek tüm sürdürülebilirlik faaliyetlerini işletme genelinde yaygınlaştırmaya başlamışlardır (Breitenbach, 2020).

İşletmelerin benimsediği vizyon çerçevesinde doğal kaynakların korunmasına yönelik gerçekleştirdiği faaliyetler, onlara rekabet avantajı kazandırmakta ve işletmenin sürdürülebilir başarısını etkilemektedir (Barney, 2000).

1.2.6. Kurumsal sürdürülebilirlik modelleri

Her işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, pazar yapıları, güçlü ve zayıf yönleri, algıladıkları fırsat ve tehditler farklılık göstermektedir (Epstein ve Buhovac, 2010). Dolayısıyla tüm işletmelerin uyguladığı standart bir sürdürülebilirlik modelinden bahsetmek söz konusu değildir. İşletmelerin sürdürülebilirlik stratejileri geliştirmelerinde ve uygulamalarında ne kadar başarılı olduklarını gösteren bu modeller, sürdürülebilirliği farklı bakış açılarıyla ele almışlardır. Araştırmanın bu bölümünde işletmelerin sürdürülebilir olmasına katkı sağlayan ve literatürde en yaygın olarak kullanılan kurumsal sürdürülebilirlik modellerinden bahsedilecektir.

1.2.6.1. Stead ve Stead Modeli

Sürdürülebilir kalkınmayı işletmenin bir parçası olarak gören model, bunu işletmelerde uzun vadede sürdürülebilirliğin sağlanmasına katkı sağlayacak bir faktör olarak kabul etmektedir. Modele göre, işletmelerin bütünlük, gelecek nesil, toplum, kalite, küçük boyutluluk gibi değerlere uyum sağlayarak kâr elde ettikleri aynı zamanda, toplumsal sorumluluklarını yerine getirdikleri söylenmektedir (Welford ve diğerleri, 1998).

Diğer yandan modele göre, yenilikçi ve eğitime açık olan bir yönetim anlayışına sahip olan ve ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları bütünleşik bir şekilde ele alan işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirdikleri savunulmaktadır (Stead ve Stead, 1994).

1.2.6.2. Shrivastava ve Hart Modeli

Küreselleşme sonucu çevresel ve sosyal riskler artmış ve işletmeler de faaliyetlerinden ötürü risk ve krizlerden en çok etkilenen kuruluşlar olmuşlardır. Bu modele göre, işletmelerin faaliyetlerinde doğal kaynakları dikkate almaması, çevreye verilen zararın sorumluluğunu üstlenmemesi, sadece mali durumu değerlendirmesi ve çevresel riskleri ölçmemesi, geleneksel yönetim yaklaşımının sürdürülebilirliği sağlamada yetersiz olduğunu göstermektedir (Shrivastava, 1995).

Model, sorunlar karşısında kesin çözümler üretmeyi, sürdürülebilirliğin işletmelerin misyon ve vizyonlarında açık ve anlaşılır bir biçimde yer alması gerektiğini savunmaktadır. Sürdürülebilirliği hedef olarak benimseyen işletmelerin sürdürülebilir kalkınmaya fayda sağlayabilecekleri de ifade edilmektedir (Eş, 2008).

1.2.6.3. Callens ve Tyteca Modeli

Callens ve Tyteca modelinde sürdürülebilirliğin ürün-üretim süreci, fabrika-firma ve şehir-ülke olmak üzere üç seviyede ölçüldüğü belirtilmektedir. Sürdürülebilirliğin geniş bir kavram olduğu ve ancak bu seviyelere göre inceleneceği sonucuna varılmıştır (Welford, Young, Ytterhus, 1998). Diğer yandan bu ölçümde de sürdürülebilirliğin üç boyutu olan çevresel, sosyal ve ekonomik göstergelerin kullanılması ön görülmektedir (Callens ve Tytce, 1998).

1.2.6.4. Welford Modelleri

Welford, işletmelerin kurumsal sürdürülebilirliklerine dair iki model oluşturmuştur. İlk modelde; işletmelerde sürdürülebilirliğin sağlanması yönünde kişiler, dünya ve ürün gibi faktörlerden oluşan üç boyutlu bir yaklaşım sunulmaktadır. Modele göre kişiler sosyal boyut, dünya çevresel boyut ve ürünler ise ekonomik boyuta göre değerlendirilmektedir. İşletmelerin sosyal ve çevresel etkilerinin minimuma indirilmesi, kârın maksimum düzeye çıkarılmasını amaçlayan ve modeli anlatan amaç ve araçlar Tablo 1.4'te gösterilmektedir (Welford vd., 1998):

Tablo 1. 5. *Welfrod'un 3 Boyutlu Kurumsal Sürdürülebilirlik Modeli (Welfrod vd., 1998)*

Boyutlar	Amaçlar	Araçlar
Kişiler	• İşçi ve işçi faaliyetleri • Diğer paydaşlar	• Çalışan politikaları ve denetlemeler • Paydaş değerlendirmeleri ve sosyal denetim
Dünya	• Çevresel kalkınma • Biyolojik çeşitliliğin korunması	• İşletme yönetimi araçları • Çevre kontrolleri • Eğitim ve savunuculuk faaliyetleri
Ürün	• Ürünler • Hizmetler • Karlar	• Yaşam döngüsü analizi • İşlevsellik değerlendirmesi • Finansal göstergeler

İkinci modele göre, kurumsal sürdürülebilirliğin sosyal boyutu ele alınmış ve sonuçları ise çevresel boyutla bir arada değerlendirilmiştir. Çevre, eşitlik, güçlendirme, etik, ekonomi ve eğitim gibi alt boyutların ele alındığı modelde, her bir alt boyut için politikanın geliştirilmesi ve aktif bir şekilde uygulanması gerekliliği savunulmaktadır. Bu ölçütlere göre mevcut seviyelerin belirlenmesi, bir sonraki yıl için belirlenen amaçlara ulaşılmasına yardımcı olmaktadır (Duran, 2018).

1.2.6.5. Gladwin ve Arkadaşları Modeli

Modele göre, işletmelerin sosyal sürdürülebilirlik kriterlerine göre yeniden yapılanmaları ve faaliyetlerini bu yönde gerçekleştirmeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Bunun için de işletmelerin güçlü ve yenilikçi olması beklenen liderlerine önemli görevler düştüğü belirtilmektedir. Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin uygulamasında tüm paydaşların ve özellikle de yerel yönetimlerin bu süreçte yer almalarının büyük önemi vardır. Bu noktada yerel yönetimler ve işletmeler, paydaşları için ödüllendirme sistemi kullanarak katılımı artırabilmektedirler (Gladwin ve diğerleri, 1995).

Modelde, sürdürülebilir kalkınma insanlığın gelişim süreci olarak ifade edilmiştir. Bu doğrultuda sürdürülebilir gelişme eşitlikçi, bütünlükçü, bağlantılı ve güvenlik içerisinde olması koşuluyla sağlanabilecektir (Tokgöz ve Önce, 2009).

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENTEGRASYONU

Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin faaliyetlerinde gerçekleştirdiği sosyal ve çevresel iyileştirmelerin işletme performansında ve ekonomisinde yarattığı olumlu etkiler sayesinde, özellikle iş dünyasında önemli bir kavram haline gelmiştir. Kurumsal sürdürülebilirliği anlamak ve bu yönde geçirilecek çalışmaları hayata geçirmek için sürdürülebilirlik uygulamalarını içselleştirmek gerekmektedir. Dolayısıyla çalışmanın bu bölümünde, “kurumsal sürdürülebilirlik entegrasyonu” kavramı ayrıntılı bir şekilde ele alınmakta ve entegrasyona ilişkin raporlama, standartlar ve belgelendirme çalışmalarından söz edilmektedir. Sonrasında, kurumsal sürdürülebilirliğin işletme birimlerindeki konumlandırılmasıyla ilgili bilgiler aktarılmakta ve bölümün sonunda, işletmelerde sürdürülebilirlik entegrasyonunu mümkün kılınması ile ilgili literatür sunulmaktadır.

2.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik Entegrasyonu Kavramı

Sürdürülebilirliğin işletmeye entegrasyonu, sürdürülebilir kalkınma amaçlarının, işletme vizyonu ve stratejisiyle uyumlaştırılması anlamına gelmektedir (Broman ve Robért, 2017, s. 19). Kurumsal sürdürülebilirlik düşüncesi, işletmeleri sürdürülebilirlik konularını işletmenin vizyonu, stratejisi, risk yönetimi, kontrol ve raporlama sistemlerine entegre etmeye teşvik etmektedir (Eccles ve Krzus, 2010; Eccles ve Saltzman, 2011). Entegrasyon sürdürülebilirliğin karar verme, değer yaratma süreçlerinde benimsendiği ve tüm iş birimleri ve raporlamaların bir parçası olduğu zaman gerçekleşmektedir (Hallstedt vd., 2010, s. 705; ve Garcia vd., 2016).

Diğer yandan işletmeler faaliyetlerinin toplum ve çevre üzerinde yarattığı etkilerle yüzleşme baskısıyla karşı karşıya kaldıkça, birçok araştırmacı kurumsal sürdürülebilirliğin artan önemine vurgu yapmaya başlamışlardır (Baumgartner, 2009; Dunphy vd., 2006; Lozano, 2013). Dolayısıyla işletmelerin zamanla faaliyetlerinde kurumsal sürdürülebilirliği dikkate alması, süreç ve ürünlerde farklılaşmaya gitmesine ve iletişim stratejilerinin gözden geçirilmesine sebep olmuştur (Azapagic ve Perdan, 2005; Epstein ve Buhovac, 2010; Siebenhüner ve Arnold, 2007).

İşletmelerin sürdürülebilirliği süreçlerine entegre etmeleri, uzun vadeli rekabet üstünlüğü sağlamaları ve kârlılık elde etmeleri açısından büyük önem taşımaktadır (Epstein ve Roy, 2003; Lubin ve Esty, 2010; Savitz, 2006). Ayrıca maliyetlerin azaltılması, paydaş ilişkilerinin güçlendirilmesi, çalışan memnuniyetinin sağlanması gibi işletmeye faydalar sağlayan sürdürülebilirlik entegrasyonu, işletmenin kurumsal itibarını da artırmakta ve toplumda daha güvenilir bir imaj oluşturulmasını sağlamaktadır (Robinson vd., 2006; Epstein ve Roy, 2001).

Bir işletmenin sürdürülebilirlik ilkelerini stratejisine entegre etmemesi, potansiyel iş fırsatlarını kaybetmesine ve rekabet avantajı konusunda geride kalmasına sebep olmaktadır (Robinson vd., 2006). Yapılan çalışmalar, yönetim sistemlerinde sürdürülebilirliği benimsemiş işletmelerin, benimsemeyenlere göre daha iyi performans gösterdiğini ortaya koymaktadır (Iraldo vd., 2009; Gates ve Germain, 2010; Rebelo vd., 2016). İşletmedeki entegrasyon aşamalarını ve araçlarını belirlemek için yapılan başka bir araştırma (Gond vd., 2012), kurumsal sürdürülebilirlik entegrasyonunun işletmelerdeki sürdürülebilirlik performansının daha iyi yönetilmesi ve kontrol edilmesinin sağlandığını göstermektedir (Maas, Schaltegger ve Crutzen, 2016, s. 1).

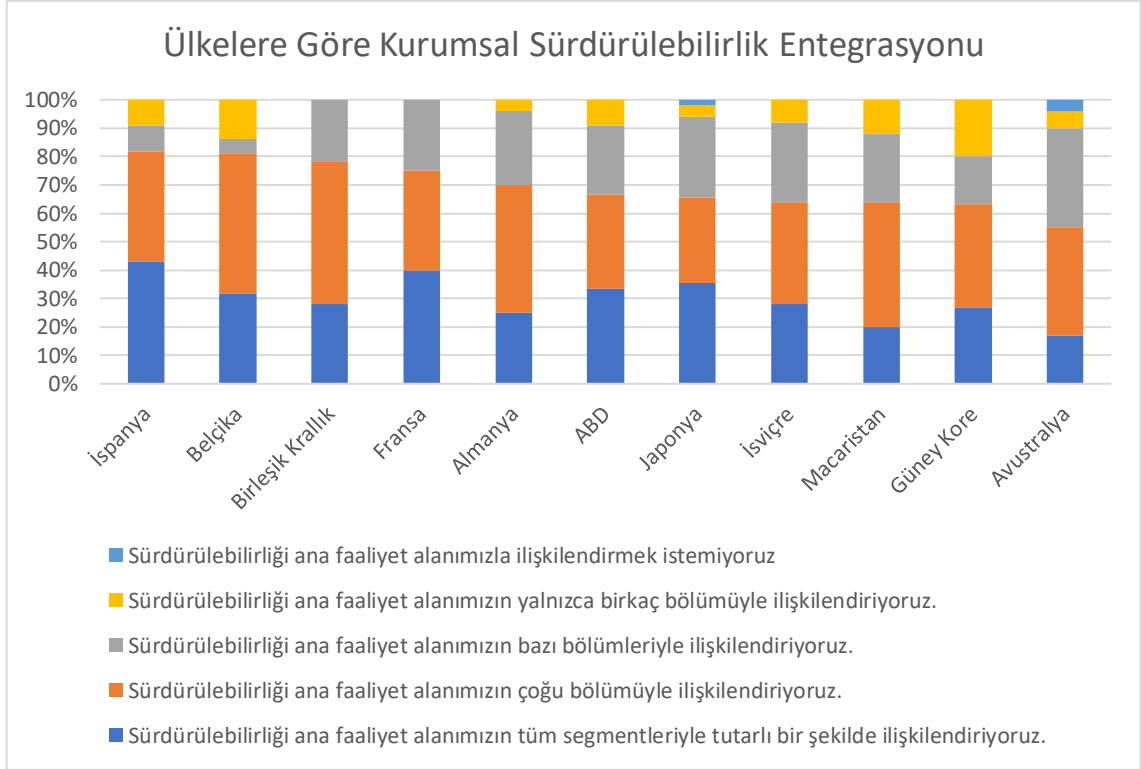
Diğer yandan, dünyanın çoğu yerindeki işletmelerden, olumsuz çevresel ve sosyal etkileri azaltırken uzun vadeli kârlılık elde ederek hem ticari hem de toplumsal sorumlulukları yerine getirmeleri beklenmektedir. Kurumsal sürdürülebilirliğin işletmenin ana işinin ayrılmaz bir parçasının olması gerekliliğinin savunulduğu (Schaltegger ve Burritt, 2005; Porter ve Kramer, 2006; Schaltegger vd., 2012) bu süreç, birtakım zorlukları da beraberinde getirmektedir. Bu entegrasyon zorluğu, kurumsal faaliyetlerin sürdürülebilirlik önlemleriyle bağlantılı olması gerekliliğinden, daha temiz üretim süreçleri veya yenilikçi ürünlerin geliştirilmesine ve iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanmasına kadar geniş bir yelpazedeki pek çok unsuru içine almasından kaynaklanmaktadır (Schaltegger, vd., 2013).

İşletmelerdeki kurumsal entegrasyon eksiklikleri, işletmelerin konuyu nasıl ele alacaklarını ve ölçeceklerini bilmemelerinden ve sürdürülebilirlik yönetimi faaliyetlerini destekleyecek araçların yetersizliğinden kaynaklanmaktadır (Briassoulis, 2001, s. 419). Dolayısıyla sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletme süreçlerine entegre edilmesi, sadece çevresel ve sosyal performansın ekonomik boyut üzerindeki etkilerinin incelenmesini değil, aynı zamanda yöneticilerin ürün, hizmet ve süreçlerin iç ve dış çevre üzerindeki

etkilerinin farkında olmalarını gerektirmektedir. Bu sebeple, kurumsal sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesine yönelik bir çerçevenin geliştirilmesi gerekmektedir (Lee ve Saen, 2012). Ayrıca işletmenin kurumsal sürdürülebilirlikle ilgili farkındalığının olması, kurumsal sürdürülebilirliğin işletme faaliyetlerine nasıl entegre edileceğini gösteren çerçeveyi de tanımlamayı kolaylaştırmaktadır (Dunphy vd., 2006).

Sürdürülebilirliği faaliyetlerine dahil etmek isteyen işletmeler, öncelikle stratejik karar alma süreçlerinde kurumsal sürdürülebilirliğin farklı yönlerini gözeterek bunları kurumsal stratejilerine entegre etmektedirler (Epstein ve Roy, 2001; Bonn ve Fisher, 2011). Bu entegrasyon sürecinde çevresel ve sosyal iyileştirmelerini ekonomik performanslarıyla ilişkilendiren işletmeler, sürdürülebilirliği ana faaliyet alanlarına entegre etmekte ve tüm birimlerinin sürdürülebilirliğe katılımını sağlamaktadırlar (Schaltegger, vd., 2013, s. 14). Dolayısıyla genellikle ayrı ayrı ele alınan bu unsurların, sürdürülebilirlik performansının etkili bir şekilde iyileştirilmesi adına entegre bir şekilde ele alınması giderek anlaşılır ve acil bir hale gelmektedir (Schaltegger ve Wagner, 2006; Malmi ve Brown, 2008).

Yapılan bir araştırmada (Schaltegger, v.d, 2013), işletmelerden sürdürülebilirlik katılımlarını ana faaliyetleriyle nasıl ilişkilendirdiklerine dair örnekler vermeleri istenmiştir. Genel olarak, sürdürülebilirliğin ana faaliyet alanlarına dahil edilme süreci tüm ülkelerde benzerlik göstermektedir. Sürdürülebilirliği ana faaliyet alanlarının çoğunluğuna entegre ettiklerini ifade eden işletmelerin (%54-%83) durumları, bulundukları ülkelere göre aşağıdaki grafikte sunulmaktadır.

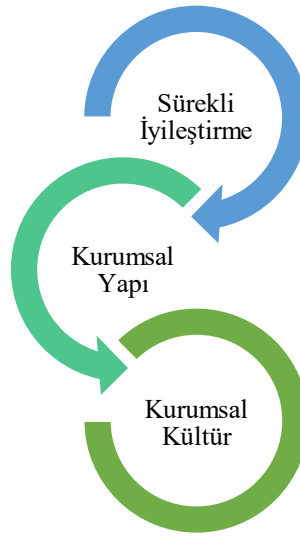


Şekil 2. 1. Ülkelere Göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Entegrasyonu (Schaltegger, v.d, 2013, s. 26)

Grafikte görüldüğü gibi, tüm ülkelerdeki işletmelerin küçük bir kısmı, sürdürülebilirliği ana faaliyetlerinin sadece birkaç bölümüyle ilişkilendirdiklerini ya da hiç ilişkilendirmediklerini belirtmektedir. İspanya, Belçika ve Birleşik Krallık işletmelerinde en yüksek sürdürülebilirlik entegrasyon düzeyini sağlarken, Avustralyalı ve Güney Koreli şirketler en alt sıralarda yer almaktadırlar.

Diğer yandan sürdürülebilirliğin ana faaliyet alanlarına entegrasyonu hem dikey hem de yatay olarak tüm seviyelerde gerçekleşmektedir. Dikey entegrasyon, tüm seviyelerde hedefler ve süreç arasında bir uyum sağlandığından emin olmakla ilgilidir. Yatay entegrasyon ise, çeşitli birimleri, süreçleri ve pozisyonları birbirine bağlamayı amaçlayan çabalar ve yeterlilikler gerektirmektedir (Hardjono vd., 1996).

Bir bakış açısına göre, bir işletmenin sürdürülebilirlik adına kurumsal bir sistem oluşturması birbiriyle ilişkili üç perspektife göre şekillenmektedir: sürekli iyileştirme, kurumsal yapı ve kurumsal kültür (Witjes, Vermeulen ve Cramer, 2017, s. 134).



Şekil 2. 2. Ükelere Göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Entegrasyonu (Schaltegger, v.d, 2013, s. 26)

Kurumsal sürdürülebilirlik entegrasyonu, PUKÖ (Planla, Uygula, Kontrol Et ve Önlem Al) aşamalarını kapsayan ve işletme süreçlerini sürekli iyileştirmeye teşvik eden bir kurumsal değişim sürecini ifade etmektedir (Witjes, Vermeulen ve Cramer, 2017). Süreç iyileştirme, işletmenin kurumsal sürdürülebilirliğin entegrasyonu ile doğrudan bağlantılıdır ve entegrasyon için kullanılan PUKÖ döngüsü de süreçlerin yönetimi için yapılandırılmış bir yaklaşım sunan entegre yönetim aracıdır (Breitenbach, 2020, s. 93).

Herhangi bir işletmenin içinde bulunduğu duruma göre değişkenlik gösteren kurumsal sürdürülebilirlik entegrasyonu, doğru kurgulanmış bir örgütsel yapı gerektirmektedir (Hatch ve Cunliffe, 2006). Kritik pozisyonlarda çalışanların belirlenmesi, sorumlulukların öncelikli performans göstergelerine göre atanması, eğitim ve raporlama faaliyetleri, kurumsal yapı dikkate alınarak yapıldığında sürdürülebilirlik entegrasyonu başarıya ulaşacaktır (Azapagic, 2003).

Kurumsal sistemlerin etkinliğini sağlamada anahtar bir unsur olan işletme kültürü, çalışanların işletme hedefleriyle uyumlu hale getirilmesine katkıda bulunduğu için entegrasyonu kolaylaştırıcı bir role sahiptir (Hill ve Jones, 2011). İşletme kültürü ile kurumsal sürdürülebilirliğin benimsenmesi arasındaki karşılıklı ilişki, çalışanların aynı kurumsal kültürün parçası olması durumundan dolayı (Crane, 1995; Harris ve Crane, 2002; Howard-Grenville, 2006) sürdürülebilirlik entegrasyonuna yönelik kurumsal

değişim stratejisini desteklemek üzere çalışanlar arasında istenen davranışların ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Hatch ve Cunliffe, 2006).

2.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik Entegrasyonunu Etkileyen Unsurlar

Kurumsal sürdürülebilirlik entegrasyonu, işletmeye dair fiziksel ve sosyal kaygıların faaliyetlere ve paydaşlarla etkileşimlere dahil edilmesini gerektirmektedir. (Marrewijk ve Werre, 2003). Sürdürülebilirlik entegrasyonunu etkileyen bu unsurlar, araştırmacılar tarafından sosyal ve fiziksel faktörler olarak (Witjes, Vermeulen ve Cramer, 2017; Baumgartner, 2009, Epstein ve Buhovac, 2010, Hahn vd., 2015, Linnenluecke ve Griffiths, 2010) sınıflandırılmıştır.

Tablo 2. 1. Kurumsal Sürdürülebilirlik Entegrasyonunu Etkileyen Unsurlar

Sosyal Faktörler	Yazarlar
Davranış	Witjes, Vermeulen ve Cramer, 2017
Liderlik	Witjes, Vermeulen ve Cramer, 2017
Paylaşılan İnanç	Witjes, Vermeulen ve Cramer, 2017
Kültür	Crane, 1995; Harris ve Crane, 2002; Howard-Grenville, 2006; Weerts, Vermeulen ve Witjes, 2018
Değer	Hoffman, 1993; Welford, 1995; Weerts, Vermeulen ve Witjes, 2018
Vizyon	Witjes, Vermeulen ve Cramer, 2018; Weerts, Vermeulen, ve Witjes, 2018; Hart, 1997
Fiziksel Faktörler	
Kaynak	Witjes, Vermeulen ve Cramer, 2017
Ürün	Witjes, Vermeulen ve Cramer, 2017
Süreç	Witjes, Vermeulen ve Cramer, 2017
Sonuç	Witjes, Vermeulen ve Cramer, 2017

Sürdürülebilirlik entegrasyonunu etkileyen fiziksel faktörlerin başında işletmelerin gelir elde ettiği ana ticaret konusu olan ürün ve hizmetler gelmektedir. Sürdürülebilirlik performanslarını iyileştirmeye niyetli işletmeler, dönüşümleri ürün ve hizmetleri üzerinden gerçekleştirebilirler. Bunun yanı sıra işleme insan kaynakları, kalite, sağlık, çevre ve yönetsel süreç olarak tanımlanan destekleyici süreçler ve politikaların tanımlanması, yönetimin gözden geçirilmesi gibi yönetim süreçlerini kontrol ederek sürdürülebilirlik adına iyileştirici faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Ayrıca ürün veya hizmetleri üretmek için gerekli girdiler olarak tanımlanan kaynaklarda da düzenlemeye gidilmesi işletmenin sürdürülebilirlik performansını etkilemektedir (Witjes, Vermeulen ve Cramer, 2017, s. 533). İşletme tüm bu faaliyetlerin gerçekleştirirken gelir elde etme güdüsünün yanında, sosyal ve çevresel göstergelere odaklanarak ve öncelikler belirleyerek sonuç odaklı faaliyetlerde de bulunabilmektedir.

Diğer yandan, işletmenin sürdürülebilirlik entegrasyonunu sağlamasında büyük rol oynayan sosyal faktörler, işletmenin daha çok insan ve toplum odaklı tutumlarına etki etmektedir. Çalışanların işletme içi veya dışındaki davranışları, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşılmasında liderlik odaklı faaliyetler ve bu doğrultuda çalışanların paylaştıkları inanç (Witjes, Vermeulen ve Cramer, 2017, s. 533), gerçekleştirilen sürdürülebilirlik faaliyetlerinde büyük öneme sahiptir. Bu doğrultuda liderlerin sürdürülebilirlik odaklı örgütsel kültür değişimini geliştirme konusunda hareket ettikleri (Percy, 2000; Ramus, 2001, s. 90; Ramus, 2002, s. 155) ve kurumsal sürdürülebilirliği destekledikleri söylenebilmektedir.

Başarılı kurumsal değişim, önemli ölçüde işletme kültürünün değerlerine ve normlarına bağlıdır (Freeman ve Cameron, 1993; Jarnagin ve Slocum, 2007). Bu doğrultuda sürdürülebilir işletmeler öncelikle kurum kültürlerini ve temel değerlerini korumak için yöneticilerini geliştirmektedirler (Avery, 2005; Avery ve Bergsteiner, 2011). Bu değerler zamanla sahip oldukları vizyonla birlikte kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları aracılığıyla işletmenin tamamına aşılanmaktadır (Weerts, Vermeulen ve Witjes, 2018, s. 1203).

2.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik Entegrasyonuna İlişkin Standartlar ve Belgelendirme Çalışmaları

İşletmeler, kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında gerçekleştirdikleri sosyal, çevresel ve ekonomik iyileştirmelerini toplumla paylaşmaktan kendilerini sorumlu hissetmektedirler. Daha şeffaf bir yönetim politikası benimsemeyi amaçlayan işletmeler, kurumsal sürdürülebilirlik performanslarını düzenli yayınladıkları raporlar ve bu raporlamalara özgü standart ve belgelendirmeler aracılığıyla kamuya sunmaktadırlar. Çalışmanın bu bölümünde öncelikle raporlama çalışmalarından sonrasında da bu raporlamaya kılavuzluk eden çalışmalardan bahsedilecektir.

2.3.1. Raporlama çalışmaları

2.3.1.1. Sürdürülebilirlik Raporlaması

Günümüz toplumları, işletmelerin sürdürülebilirlik faaliyetleri hakkında daha ilgili ve bilinçli hale gelmiştir. Bu durum işletmeleri sürdürülebilirlik performanslarını açıklama konusunda uygun bir yol aramaya yönlendirmiştir (Avrupa Parlamentosu,

2014). İşletmelerin ekonomik faaliyetlerinden kaynaklı çevresel ve sosyal etkilerini toplumla paylaşma şekli olarak ifade edilen sürdürülebilirlik raporlaması, işletmelerin iç ve dış iletişim sistemlerini uyarlamalarını gerektirmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik raporlamalarındaki amaç, öncelikle kendi sürdürülebilirlik performanslarını ölçerek işletmenin bu yöndeki taahhüdünü sunmak (Sukitsch, Engert ve Baumgartner, 2015), sonrasında da yerel, ulusal veya küresel boyuttaki sosyal, çevresel ve ekonomik iyileştirmelerin sağlanmasını mümkün kılmaktır (GRI, 2013, s.10).

Sürdürülebilirlik raporlamaları 1990'lı yıllardan günümüze kadar Türkiye'de ve dünyada birçok kurum ve kuruluş tarafından yayınlanmaya başlanmıştır (Saban, Küçüker ve Küçüker, 2017). Düzenleyici kurumlar, yatırımcıların talepleri ve sorumlu işletme imajı sunma fırsatı gibi nedenlerle sürdürülebilirlik raporlarını yayınlayan işletmelerin sayısı günümüzde artmıştır (Asif, Searcy, Garvare ve Ahmad, 2011).

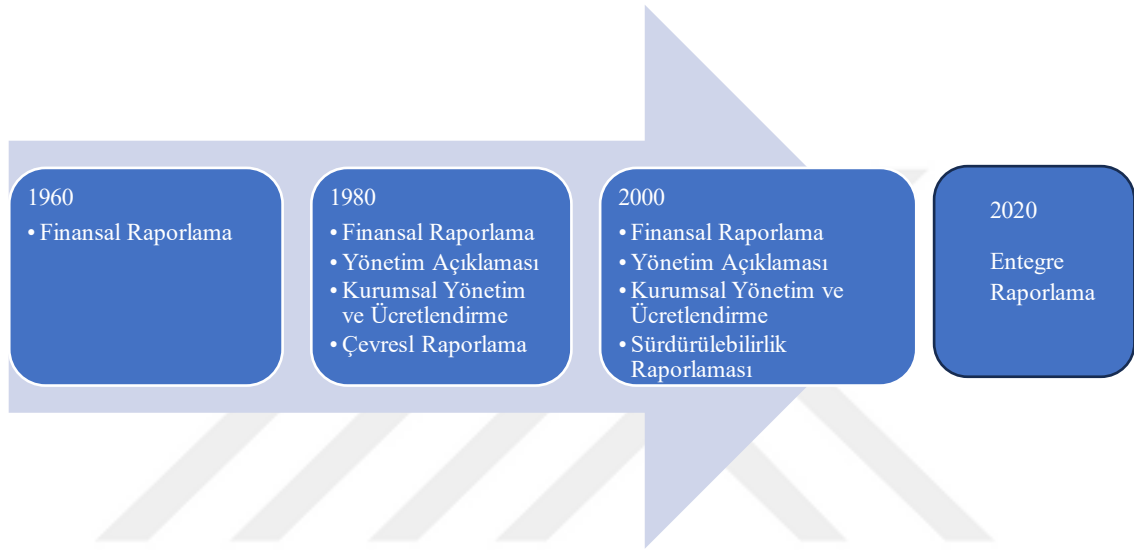
Son yıllarda işletmeler tarafından büyük ölçüde önemsenen sürdürülebilirlik raporlamasının işletmelere sağladığı birçok fayda bulunmaktadır (Özçelik, 2013):

- Sürdürülebilirliğin raporlama aracılığıyla bir işletmenin vizyon ve misyonuna ulaşma aracı olması,
- Finansal ya da finansal olmayan performans arasındaki bağlantının kurulması,
- İşletmenin yatırımcılar tarafından daha az riskli düşünülmesi ve daha çok tercih edilmesi
- İşletme hedeflerinin gerçekleştirilmesi için çalışanların katılımı ile işletmede sürdürülebilirlik iletişiminin sağlanması.

2.3.1.2. Entegre Raporlama

Finansal raporlama, endüstriyel dönemin raporlaması olarak kabul edilmekte ve günümüzün yatırımcıları için yeterli bilgi ihtiyacını sağlamadığı görülmektedir. Bu nedenle finansal bilgilerin yanında finansal olmayan bilgilerin de analiz edilmesi gerekliliği entegre raporlama ihtiyacını doğurmuştur. Dolayısıyla sürdürülebilirlik konuları ile bu konuların finansal etkileri arasındaki ilişki çerçevesinde sürdürülebilirlik ve finansal raporların birlikte hazırlanması, yeni bir raporlama şeklini gündeme getirmiştir (Güröl, 2019, s. 265).

Hem iç hem dış raporlamayı destekleyen bilgi sistemlerini ve verileri entegre etmeyi amaçlayan entegre raporlama (Giovannoni ve Fabietti, 2013), paydaşların ihtiyaç duyduğu bilgileri paylaşmak amacıyla geliştirilen bir raporlama türüdür. Entegre raporlama finansal raporlama, kurumsal yönetim ve ücretlendirme ile sürdürülebilirlik raporlamasının birbiriyle olan etkileşimini temel almaktadır (IFC, 2016). Finansal raporlamadan entegre raporlamaya geçişi anlatan süreç aşağıdaki Şekil 2.3'te gösterilmiştir:



Şekil 2. 3. Kurumsal Raporlamanın Gelişimi, (EY, 2014)

Dünyada entegre raporlama süreci, 1994 yılında Güney Afrika’da dönemin başkanı Nelson Mandela’nın işletmelere duyulan güveni, şeffaflığı ve bilgi paylaşımını teşvik etmesiyle başlamıştır. Entegre raporlama kavramı ilk olarak 2009 yılında Güney Afrika’da duyurulmuş, 2010 yılında ise Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) kurulmuştur (Aras ve Sarioğlu, 2016, s. 41). Kapsamlı bir entegre raporlama çerçevesinin geliştirilmesini amaçlayan IIRC, entegre raporlamanın uygulamasına öncülük eden bir kuruluş olarak önemli rol üstlenmektedir (Gürül, 2019).

Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi (IIRF) ise bir işletmenin entegre raporlama sürecine kılavuzluk etmek amacıyla oluşturulmuştur. Bir entegre raporun temel kavramlar ve ilkeler gibi unsurlarını oluşturmayı amaçlayan çerçeve, işletmelerin değişken koşullara göre, daha şeffaf ve hesap verilebilir olmalarına yardımcı olmaktadır (BIST, 2022).

Diğer yandan işletmeler entegre raporlama aracılığıyla sadece performanslarını değil, bu sonuçlara ulaşmak için izledikleri yolları, kullandıkları kaynak ve süreçleri de açıklamaktadırlar. Dolayısıyla entegre raporlamayı benimseyen bir işletme girdileri, faaliyetleri, çıktıları ve sonuçları hakkında bilgi sağlamak durumundadır (LEAD, 2013, s. 3).

İşletmelerin faaliyetlerine dair finansal ve sürdürülebilirlik raporlarının tek bir raporda sunulmasını sağlayan entegre raporlamanın diğer raporlarla karşılaştırması Tablo 2.2’de sunulmuştur.

Tablo 2. 2. Raporlama Çerçevesinin Karşılaştırılması (IIRC, 2015b, s. 11)

	Finansal Raporlama	Sürdürülebilirlik Raporlaması	Entegre Raporlama
Amaç	-Finansal performans ve nakit akışı hakkında bilgilendirme -İşletmenin sosyal, çevresel etkileri ve hedefleriyle ilgili bilgilendirme -Finansal kaynak sağlayan paydaşlara zaman içinde değerin nasıl yaratıldığı hakkında bilgilendirme	-İşletmenin sosyal, çevresel etkileri ve hedefleriyle ilgili bilgilendirme	-Finansal kaynak sağlayan paydaşlara zaman içinde değerin nasıl yaratıldığı hakkında bilgilendirme
Hedef Kitle	-Yatırımcılar, borç verenler ve kredi sağlayanlar	-Yatırımcılar (yatırımcı odaklı sürdürülebilirlik hakkında bilgi paylaşımı durumunda), sürdürülebilirlikle alakalı tüm paydaşlar	-Finansal kaynak sağlayan paydaşlar, -İşletmenin değer yaratma becerisiyle ilgilenen tüm paydaşlar
Kapsam	Bilgi sağlanan undurlar: - Varlıklar -Sorumluluklar -Öz sermaye -Giderler -Gelirler -Öz sermayede değişim -Nakit akışlar	Önemli performans alanları: -Ekonomik -Çevresel -Sosyal -Kurumsal Yönetişim	İçerik unsurları: -Kurumsal genel görünüm ve çevre -Kurumsal yönetim -İş modeli -Performans -Riskler/fırsatlar -Strateji ve kaynak tahsisi -Genel görünüş -Hazırlık ve sunum temeli

2.3.2. Standartlar ve belgelendirmeler

Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının önemi her geçen gün artmaktadır. Bu uygulamaları işletmelerinde gerçekleştirmek isteyen işletmeler, sürdürülebilirliği işletme süreçlerine dahil etmek için bir takım araç, teknik ve yönetim sistemlerini kullanmaya

başlamışlardır. Bu da işletmelerin sürdürülebilirlikle ilgili standartları, kılavuzları, raporlama çerçeveleri ve davranış kurallarını benimsediklerini göstermektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletmelerde uygulanmasını mümkün kılan bu entegre yönetim araçları, literatürde farklı şekillerde ele alınmıştır (Breitenbach, 2020, s. 60; Asif ve Searcy, 2014, s. 415-416; Schaltegger vd., 2014 s., 31; Önce vd., 2015, s. 237-238). İşletmelerin farklı çerçeveler ile aldıkları sürdürülebilirlik standartlarını değerlendiren Önce vd.'nin (2015) çalışmasına ilişkin tablo aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 2. 3. Farklı Çerçeveler ile Sürdürülebilirlik Standartları (Önce vd., 2015, s. 237-238)

Yıllar	Rapor	Açıklama
1997	Küresel Raporlama Girişimi (GRI)	İşletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel performanslarına ilişkin raporlamaların yapılmasını gerektiren GRI, en yaygın sürdürülebilirlik rehberidir.
1999	AA1000 (Accountability 1000)	İşletmelerin faaliyetlerine paydaşların dahil edilmesini öngören sosyal ve ahlaki boyutta hesap verilebilirlik ilkeleri sunan standarttır.
2000	Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC)	İnsan hakları, çalışma şartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele konularında belirlenen ilkeleri gözetin sözleşmedir.
2000	İlerleme Bildirimi Raporlaması (COP)	UNGC çerçevesinde geliştirilen 10 ilkeyi baz alan raporlamadır.
2006	IFC Performans Standartları	İşletmelerin sosyal ve çevresel performanslarını değerlendirmede risklerin yönetilmesini sağlayan ilkelerdir.
2008	Karbon Saydamlık Projesi (CDP)	İklim değişikliği, karasal yaşamın tahribatı ve tedarik zincirinin çevresel risklerini konu alan raporlamadır.
2010	Entegre Raporlama (IR)	İşletmelerin finansal bilgilerinin yanında finansal olmayan bilgilerinin de sunulmasını sağlayan raporlamadır.
2010	ISO 26000	Tüm kurum ve kuruluşların kullanabileceği, sürdürülebilir kalkınmanın sosyal boyutunun sağlanmasını gerekli kılan standarttır.

İşletmelerin sosyal ve çevresel faaliyetlerini karşılaştırılabilir standartlarla paydaşlara sunmak hem işletmeye hem de paydaş gruplarına birçok fayda sağlamaktadır. Çalışmada, işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının etkin bir şekilde yürütülmesine olanak sağlayan bu standartlardan en sık kullanılanları aşağıda sunulmaktadır.

2.3.2.1. GRI-Küresel Raporlama Girişimi

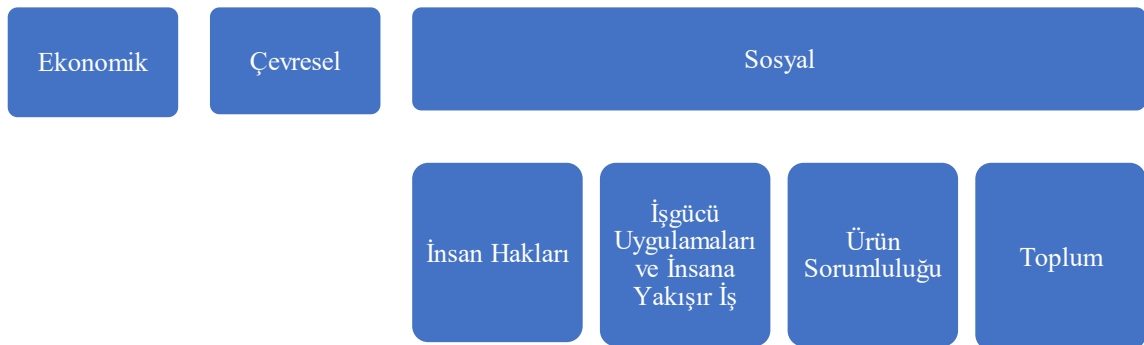
İşletmelerin sürdürülebilirlik bağlamında gerçekleştirdikleri çalışmaların raporlanmasını kolaylaştırmak için literatürde bir dizi çerçeve tanımlanmıştır. Şu ana kadar raporlama çerçeveleri arasında en yaygın olarak bilinen Küresel Raporlama Girişimi (GRI) (GRI, 2006), kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olan CERES ve Tellus Enstitüsü tarafından (Moneva, vd., 2006) sürdürülebilirlik raporlamasında bir standart oluşturmak üzere 1997 yılında ABD’de başlatılmıştır. GRI’nin temel amacı, işletmelerin sürdürülebilirliğinin üç boyutu olan sosyal, çevresel ve ekonomik performansları hakkındaki raporlamaların güvenilir bir şekilde sunulması için dünya çapında uyumu sağlayacak bir raporlama sistemi geliştirmektir (Kolk, 2004, s.52).

1997 yılında oluşturulan GRI’nin ilk kılavuzu 2000 yılında yayınlanmış, sonraki yıllarda güncellenerek 2013’te son halini almıştır. Bu süreç aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 2. 4. GRI’nin Tarihsel Gelişim Süreci (Önce, vd., 2015, s. 238).

Hem Türkiye’de hem de dünyada çeşitli işletmeler tarafından benimsenen GRI’nin belirlediği göstergeler aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (GRI, 2017).



Şekil 2. 5. GRI’nin Performans Göstergeleri (GRI, 2017).

GRI sosyal, ekonomik ve çevresel konuları detaylı bir şekilde ele almaktadır. Ekonomik boyutta ekonomik performans, piyasadaki konum ve dolaylı ekonomik etkiler yer alırken çevresel boyutta enerji, su, hammadde, biyolojik çeşitlilik, emisyon, atıklar, ürün ve hizmetler, uyum ve ulaştırma yer almaktadır. Sosyal boyut ise insan hakları, işgücü uygulamaları ve insana yakışır iş, ürün sorumluluğu ve toplum olmak üzere dört performans göstergesini içermektedir (GRI, 2017). GRI ayrıca 15 sektörün kendilerine özgü ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ilgili göstergeleri sunan ekleri de içermektedir (Asif ve Searcy, 2014).

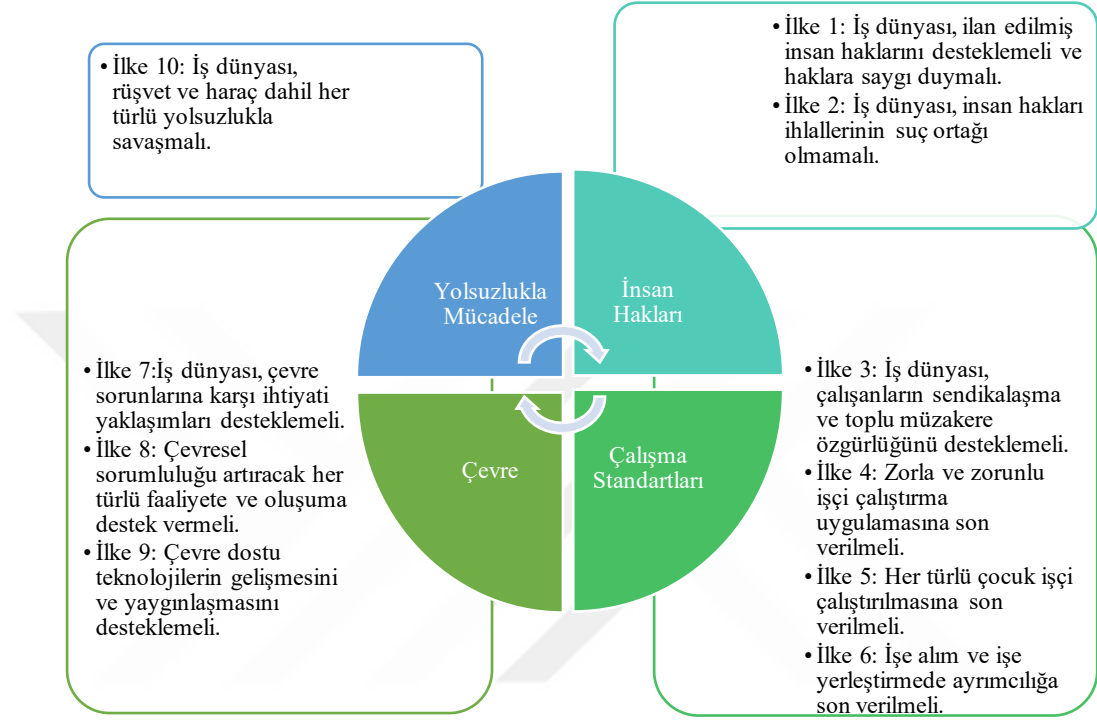
GRI'nin küçük ve büyük işletme gözetmeksizin hepsine uygulanabilir olması, paydaşlar tarafından benimsenmesi, birçok dile tercüme edilmesi, en çok tercih edilen raporlama çerçevesi olmasını sağlamıştır (Özdemir ve Pamukçu, 2016: 19). GRI kılavuzlarının artan bu kullanımına rağmen, çerçeveye eleştiriler de yaygındır (Isaksson ve Steimle, 2009). Göstergelerin çok genel olması, çok fazla gösterge içermesi, kutu işaretlemekten ibaret olduğu, bir yönetim aracı olamaması gibi sebeplerle eleştirilen GRI'nin, tek başına kurumsal sürdürülebilirliğin yapılandırılması için yetersiz kaldığı düşünülmektedir (Goel, 2005; Asif ve Searcy, 2014). Sürdürülebilirlik raporlama çerçevesi olan GRI'nin kapsamlı bir sürdürülebilirlik gösterge seti sunmasına rağmen, işletmelere bunu bir yönetim standardı ile tamamlamaları önerilmektedir (Asif, vd., 2011).

2.3.2.2. BM Küresel İlkeler Sözleşmesi

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, ilk kez 1999 yılında Dünya Ekonomi Forumu'nda BM Genel Sekreteri Kofi Annan tarafından ortaya konmuştur. Bu kapsamda küresel çevre ve sosyal ilkeleri desteklemek amacıyla iş dünyasının liderleri, sivil toplum kuruluşları, sendikalar “Küresel İlkeler Sözleşmesi” çatısı altında buluşmaya davet edilmişlerdir. 2000 yılında New York'ta BM Genel Merkezi'nde hayata geçirilen BM Küresel İlkeler Sözleşmesi kapsamında insan hakları, çevre koruma, çalışma hakları ve yolsuzlukla mücadeleyi baz alan 10 temel ilke belirlenmiştir. Dünyada birçok işletme, sivil toplum kuruluşu ve sendika bu ilkeleri stratejilerine dahil etmek için bu sözleşmeye katılım sağlamaktadır (Gözüylmaz, 2016).

Küresel İlkeler Sözleşmesi, işletmeleri 10 ilke ile uyumlu hale getirmek için desteklerken aynı zamanda işletmelerin sürdürülebilir kalkınma amaçlarına

ulaşmalarında yol göstericilik üstlenmektedir. Türkiye’deki ayağı 2002’de kurulan Global Compact Türkiye olan Küresel İlkeler Sözleşmesi’nin bu 10 ilkesi aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.⁴



Şekil 2. 6. Küresel İlkeler Sözleşmesi Maddeleri

(<https://www.globalcompactturkiye.org/10-ilke/>)

İş dünyasına sosyal ve çevresel boyutlarda geliştirilen hedeflere ulaşılmasında liderlik eden ilkeler; çalışan hakları, güvenli ve sağlıklı çalışma koşullarının sağlanması ve bu konularda eşit koşulların oluşturulması, ayrımcılığın ve çocuk işçi çalıştırılmasının önüne geçilmesi, adil ücret dağılımının sağlanması, doğal kaynakların korunması, çevreci bilincin oluşturulması, ahlaka uygun davranışlarda bulunulması ve tüm süreçlerde şeffaf olunması konusunda işletmelere yol gösterici bir rol üstlenmektedir (Aydıntan, 2008, s. 47).

⁴<https://www.globalcompactturkiye.org/un-global-compact/> (Erişim Tarihi 8.12.2023).

2.3.2.3. ISO-Uluslararası Standartlar Örgütü

ISO, verimlilik, kârlılık ve kalite gibi konularda işletmelerin performanslarının artırılarak yönetilmesine yardımcı olmak amacıyla geliştirilmiş bir dizi kılavuzdur (Pojasek, 2011, s. 85). İşletmeler özellikle son yıllarda kurumsal sürdürülebilirlik politikalarından dolayı bu yönetim standartlarını benimsemeye başlamışlardır. İşletmelerin sosyal sorumluluk ve çevre koruma faaliyetlerini yönetmeyi amaçlayan bu standartlar, kontrol sistemlerinin uygulanmasına odaklanmayı sağlamaktadır (Wang, vd., 2016).

Standartların uygulanmasını sağlayan işletmeler bu sayede çalışan eğitimlerinin verilmesi, sürdürülebilirlik performanslarının paydaşlara sunulması (Wang, vd., 2016), enerji, hammadde kullanımı ve atık üretiminin azaltılması, süreçlerin iyileştirilmesi gibi kazanımlar sağlamaktadırlar (ISO, 2010).

Diğer yandan PUKÖ döngüsü, işletmelerin kalite, çevresel ve sosyal faaliyetlerinde bahsedilen bu iyileştirmeleri sağlamak için yönetim tekniği görevini görmektedir. Dolayısıyla standartlarda ortak olan PUKÖ döngüsü, işletmede daha iyi verim elde etmek adına farklı standartları birbiriyle uyumlu hale getirmekte ve entegre olmalarını sağlamaktadır (Wang vd., 2016).

Kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında yönetim sistemi geliştirerek temel bir çerçevenin sunulmasını amaçlayan bir araştırmada, söz konusu standartlar sıralanmıştır. Standartların özetlerini gösteren liste Tablo 2.4'te verilmiştir (Asif ve Searcy, 2014, s. 415-416).

Tablo 2. 4. Sürdürülebilir Kalkınma ile İlgili Farklı Yönetim Sistemlerinin Bir Özeti
(Kaynak: Asif ve Searcy, 2014, s. 415-416)

Standart	Tanım	Literatür
ISO 14001	Çevre yönetim sistemi standardı	Bansal ve Roth (2000), Castka ve Balzarova (2008), Jørgensen vd., (2006), Jørgensen (2008), Jiang ve Bansal (2003), Moxen ve Strachan (2000), Sealy vd., (2010) ve Singh vd., (2007)
ISO 26000	Sosyal sorumluluk yönetimi için kılavuz ilkeler	Castka ve Balzarova (2008) ve Pojasek (2011)
ISO 20121	Etkinlik sürdürülebilirlik yönetim sistemi	Cavagnaro vd., (2012), Hall (2012), ISO (2013) ve Pelham (2011)
ISO 14031	Performans değerlendirme standardı	Morhardt vd., (2002), O'Reilly vd., (2002), Bennett ve James, (1999) ve Singh vd., (2007)
ISO 14051	Malzeme akışı maliyet muhasebesi için bir çerçeve	Burritt ve Tingey-Holyoak (2011) ve Cagno vd., (2012)
SA 8000	İnsan ve işçi hakları da dahil olmak üzere sosyal hesap verebilirlik konularında bir standart	Abrahams (2004), Jørgensen vd., (2006), Castka ve Balzarova, (2008), Sealy vd., (2010), Singh vd., (2007) ve Leipziger (2003)
AA 1000	Paydaş katılımı standardı	Abrahams (2004), Castka ve Balzarova (2008), Leipziger (2003) ve Sealy vd., (2010)
ISO 19011	Kalite ve çevre yönetimi denetimi için kılavuz ilkeler	Karapetrovic (2002) ve Karapetrovic ve Willborn (2001)
ISO 50001	Enerji yönetimi standardı	McKane et al. (2010) ve Pinˆero (2009)

Çalışmanın bu bölümünde, işletmelerde sürdürülebilirliğin uygulanmasını kolaylaştıran ve öne çıkan standartlardan bahsedilecektir. ISO 14001, ISO 26000, AA 1000, SA 8000 gibi sosyal-çevresel iyileştirmeleri temel alan ve işletmelere hem içsel hem de dışsal birçok fayda sağlayan bu standartlar aşağıda açıklanmaktadır.

○ **ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi**

ISO 14000, çevrenin korunması konusunda tüm paydaşların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir kılavuzdur (ISO, 2010, s.2). ISO 14000 ailesi, birçok standardı içinde barındırmaktadır. Bunlardan işletme faaliyetlerinin çevre üzerindeki etkisini yönetmek için tanımlanan ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi (ÇYS), bir çevre yönetim sisteminin uygulanması, denetimi ve sürecin daha çok iyileştirilmesi için temel oluşturmaktadır (ISO, 2010).

Yönetim sistemleri arasında işletmede kurumsal sürdürülebilirliği uygulamanın en yaygın yolu olarak kabul edilen ISO 14001 (Sealy vd., 2010; Moxen ve Strachan, 2000; Schaltegger, 2014 s., 31), işletmelerin kaynak kullanımı ve atık azaltımlarını yönetmek için kolay çözümlerin geliştirilmesini sağlamaktadır. ISO 14001 gönüllü uygulanacak bir

standart olmasına rağmen, işletmelerin çalışanlarına ve topluma karşı sorumluluğu, diğer yandan gerçekleştirdiği temiz üretim faaliyetleriyle yeni pazar paylaşımları ile fiilen bir zorunluluğa dönüşmektedir (Çankır, Fındık ve Koçak, 2012).

Ana teması çevre kirliliğinin kontrolü ve engellenmesi olan ÇYS belgesi, işletmeler tarafından iki sebeple ele alınmaktadır. İlki sanayileşmenin getirdiği kirliliği azaltmak ve olumlu itibar elde etmek, ikincisi ise sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasında önemli göstergeler olan doğal kaynakların verimli kullanılmasıdır. Ayrıca işletmeler bu belge sayesinde uluslararası mevzuata uyum sağlayarak rekabet avantajı elde etmektedirler (Birdoğan, 2023).

○ **ISO 26000 Sosyal sorumluluk yönetim sistemi**

Sosyal sorumluluğun yönetimine dair geliştirilen ISO 26000 standardı, kuruluşlara sosyal sorumluluk ilkelerinin uygulanması, teşvik edilmesi ve bu anlamda paydaşlarla iletişim kurulması ve ilgili taahhütlerin verilmesi konusunda rehberlik etmektedir. ISO 26000 sosyal sorumluluk için yönetim, insan hakları, işgücü uygulamaları, adil işletme uygulamaları, çevre, tüketici problemleri, toplum katılımı ve gelime alanları dahil olmak üzere yedi konuyu ele almaktadır (ISO, 2010). Dolayısıyla işletmelerde sosyal sürdürülebilirliğin planlanması ve uygulamasına dair bir dizi içerik sağlayan ISO 26000, işletme büyüklüğüne, sektöre ya da konuma bağlı değildir (Mai, 2011).

Öte yandan Sosyal Sorumluluk Yönetim Sistemi, standart gereklilikler ve sertifikasyon gerektirmeyen bir standarttır. Daha ziyade, işletmelere sürdürülebilirliği anlamaları için kavramsal bir çerçeve sunmakta ve onların temel değerleriyle kurumsal sürdürülebilirliğin bileşenlerini uyumlu hale getirme konusunda yardımcı olmaktadır (Asif ve Searcy, 2014).

2.3.2.4. AA1000 (Hesap verebilirlik serisi standardı)

İşletmelerin sosyal sürdürülebilirlik kalıplarına uygun faaliyet gerçekleştirmelerini sağlayan diğer bir standart AA1000 Hesap Verebilirlik Standardıdır. 1999 yılında İngiltere’de kurulmuş olan Sosyal ve Ahlaki Sorumluluk Enstitüsü (ISEA) tarafından geliştirilen AA1000, gönüllülük ilkesi çerçevesinde iş ahlakı ve sosyal sorumluluk prensiplerine uygun muhasebe, denetim ve raporlama amacıyla geliştirilen bir sosyal sorumluluk standardıdır (Aktan ve Börü, 2007).

AA1000 serisi, AA1000 Paydaş Katılım Standardı, AA1000 AS Güvence Standardı, AA1000 APS Hesap Verilebilirlik İlkeleri olmak üzere üç seriden oluşmakta, işletmelerin sürdürülebilirlik sorunlarını kapsayıcı ve hesap verebilir bir biçimde çözmelerine yönelik küresel anlamda kabul görmüş bir çerçevedir (Çıtak, 2015, s. 49). Diğer yandan, sosyal muhasebe sürecinde kalite standartlarının geliştirilmesini amaçlayan AA1000, sosyal ve ahlaki sorumlulukların geliştirilmesi, bireysel yeteneklerin ön plana çıkarılması ve dolayısıyla işletme performansının artmasına katkılar sağlamaktadır (Abdioğlu ve Meydan 2006, s. 47).

2.3.2.5. SA8000 Sosyal Sorumluluk Standardı

SA8000, 1997 yılında Ekonomik Öncelikler Konseyi'nin bir alt kuruluşu olan Ekonomik Öncelikler Konseyi Akreditasyon Kurumu (The Council on Economic Priorities Accreditation Agency- CEPAA) liderliğinde insan ve çocuk hakları toplulukları, işçi sendikaları, akademisyen ve işverenlerin olduğu bir çalışma grubu tarafından “çalışan haklarını” muhafaza etmeyi amaçlayan işletmeler için geliştirilmiştir (Çankır, Fındık, Koçak, 2012). Çocuk işçi çalıştırılması, iş sağlığı ve güvenliği, çalışma saatleri gibi iş yaşamına dair konuları denetlemeyi amaçlayan SA8000, işletmelerdeki çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve belirli standartlara uygunluğun belgelendirilmesini sağlamaktadır (Bacak ve Özer, 2009, s. 395). Yapılan belgelendirmeler ise üç yıl için geçerli olup, standartlara uygunluk altı ayda bir denetlenmektedir (Çankır, Fındık, Koçak, 2012).

Öte yandan işletmelerin yanı sıra tedarikçilerin de çalışma koşullarının iyileştirilmesini amaçlayan SA8000 (Aydemir, 2007, s. 100), Uluslararası Çalışma Örgütü'nün sözleşme ve yasalarını temel almakta ve aşağıdaki performans kriterlerine uyum sağlanmasını öngörmektedir (SAI, 2008):

- Çocuk işçilik
- Sağlık ve güvenlik
- Zorla çalıştırma
- Örgütlenme özgürlüğü ve toplu pazarlık hakkı
- Ayırmacılık
- Çalışma saatleri ve ücretlendirme
- Çalışma ücretlerinde adalet

- Disiplin faaliyetleri
- Yönetim sistemleri

2.3.2.6. OECD Çokuluslu İşletmeler Genel İlkeleri

Çok uluslu işletmeler, dünya ülkelerine ve vatandaşlarına farklı birçok açıdan faydalar ve fırsatlar sağlamaktadır. Diğer yandan küresel ölçekte faaliyet gerçekleştiren bu işletmeler, yine küresel ölçekte birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. OECD Konseyi, 2000 yılında “Çokuluslu İşletmeler Genel İlkeleri” başlığını taşıyan standartları yayınlamıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk konusunda çokuluslu işletmelere ve hükümetlere önemli tavsiyeler niteliğinde olan bu standart, işletmelerin yasalara uygun ve sorumlu bir ticaret gerçekleştirmesi için gönüllülük temeline dayalı ilkeleri içermektedir. Sürdürülebilir kalkınmaya çokuluslu işletmelerin katkısını artırmayı amaçlayan standartların (Aktan ve Vural, 2007, s. 141) diğer amaçları; işletme ve faaliyette bulundukları bölgede yaşayan insanlar arasında karşılıklı güveni pekiştirmek, yabancı yatırımcılar için daha iyi bir iklim oluşturulmasını desteklemektir (Saban vd., 2017).

İki bölümden oluşan Standartların birinci bölümünde çerçeveden ve genel ilkelerden bahsedilmiştir. İkinci bölümde ise insan hakları, kurumsal sürdürülebilirlik, ülkelerin yasaları, kurumsal yönetim uygulamaları hakkındaki politikaların yorumlamalarından bahsedilmiştir (Altun, 2018). Çokuluslu işletmelerin haklarını ve güvenliklerini koruyan OECD Standartları sayesinde, işletmelerin ayrımcılık ve faaliyetlerinin engellenmesine karşı verilen tavsiyeler uluslararası barışın da korunmasına katkı sağlamaktadır.

2.3.2.7. CSRD-Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi

Avrupa Komisyonu, işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik performanslarına ilişkin verileri gönüllü olarak paylaştıkları sürdürülebilirlik raporlamalarını geliştirmek amacıyla çalışmalar sürdürmektedir. Bu anlamda finansal raporlama kapsamında yer almayan kurumsal politikalar ve performans göstergeleri hakkındaki verilerin kamuya paylaşılmasını sağlayan Finansal Olmayan Raporlama Direktifi (NFRD- Nonfinancial Reporting Directive) (Stolowy ve Paugam, 2018, Adamska ve Dąbrowski, 2021), işletmelerin sosyal, çevresel ve yönetim gibi boyutların etki alanlarında bilgi sağlamayı amaçlamaktadır.

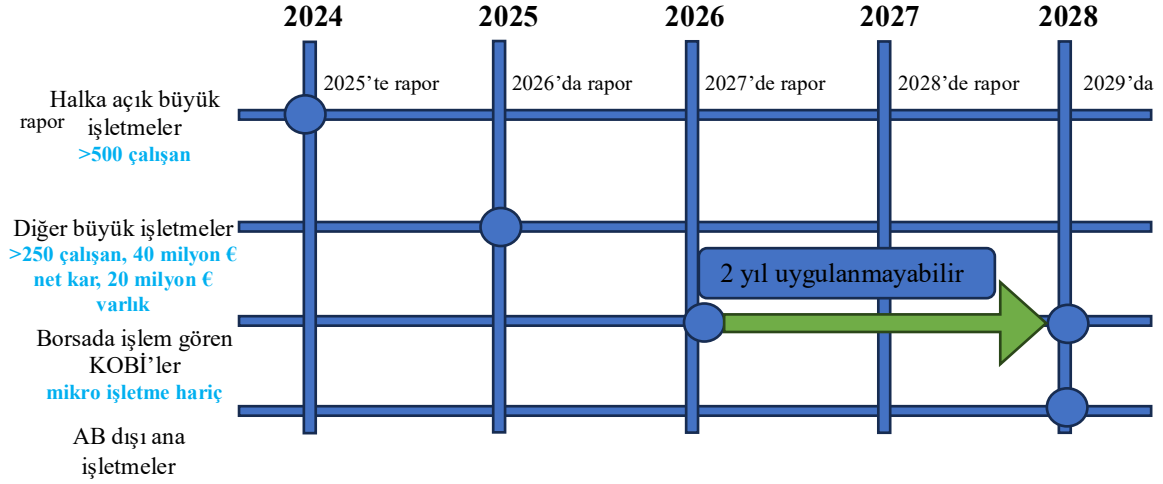
1990'lı yıllardan bu yana “sürdürülebilirlik raporlaması standartları” olarak nitelendirilen birçok çerçeve NFRD'nin iyileştirilmesini amaçlayarak geliştirilmiştir. Gönüllülük esasına dayalı olarak geliştirilen bu çerçeveler, küresel yargı alanlarındaki politika yapıcıların kararlarıyla NFRD, resmi olarak yürürlüğe girmeye başlamıştır (Michalak, Staszkievicz ve Waniak-Michalak, 2023).

NFRD, Nisan 2021'de Avrupa Komisyonu tarafından var olan sürdürülebilirlik raporlaması gerekliliklerini güçlendiren ve ilgili işletmelerin kapsamını genişleten Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (CSRD) taslağını kabul etmiştir. Nihai versiyonu Aralık 2022'de AB Resmî Gazetesi'nde yayınlanan CSRD, NFRD ile kıyaslandığında akredite bir bağımsız denetçi veya sertifikasyon kuruluşu tarafından sınırlı bir düzeyde güvence altına alınacağından dolayı sürdürülebilirlik ile ilgili açıklamaların güvenilirliğinin artması beklenmektedir (Krasodomska, Zarzycka ve Zieniuk, 2023, s. 2). Önceki düzenleme yalnızca 500'den fazla çalışanı olan işletmeleri etkilemekte iken, CSRD artık 250 veya daha fazla çalışanı olan işletmeler için raporlamayı zorunlu kılmaktadır. CSRD aşağıdaki üç kriterden ikisini sağlayan tüm büyük işletmeleri kapsamaktadır (Falkenberg, Schneeberger ve Pöchtrager, 2023, s. 4):

- Yıllık 40 milyon Euro'yu aşan ciroya sahip işletmeler
- Bilanço toplamı 20 milyon Euro'nun üzerinde olan işletmeler
- 250'den fazla çalışana sahip (yıllık ortalama) işletmeler

Diğer yandan AB dışı işletmelerin, hesap verebilir olması ve AB iç pazarında eşitlik sağlanması açısından raporlama yapması gerekmektedir. Bu nedenle, AB'de son iki yılda 150 milyon Euro'dan fazla net ciro elde eden ve AB'de yan kuruluşu veya şubesi bulunan AB dışı şirketler de sürdürülebilirlik raporlaması yapmak durumunda kalacaklardır.⁵ CSRD, farklı işletme ölçekleri için aşamalı olarak yürürlüğe girecek olup yeni standartlara göre raporlama sorumluluğu aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi olacaktır.

⁵<https://yesilbuyume.org/zorunlu-surdurulebilirlik-raporlamasina-ilk-adim-kurumsal-surdurulebilirlik-raporlama-direktifi/> (Erişim Tarihi: 09.12.2023).



Şekil 2. 7. Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi Takvimi

(<https://yesilbuyume.org>)

Şekle göre, AB borsalarında işlem gören AB dışı işletmelerin 2028 yılından önce CSRD kapsamında raporlama yapması beklenirken, diğer AB dışı işletmelerin ise 2028 yılı sonrasında raporlama yapması beklenmektedir. AB dışı işletmeler için iki kriter aranmaktadır. İlk kriter son iki yıl içinde 150 milyon €’dan fazla net ciroya ulaşması iken diğer kriter, işletmenin AB’deki şubesinin 40 milyon € ciro elde etmesi ya da AB’de büyük bir bağlısının olmasıdır. ⁶

2.3.2.8. CSDDD-Kurumsal Sürdürülebilirlik Özen Yükümlülüğü

İşletmelerin insan hakları ve çevrenin korunmasına yönelik sorumluluklarının belirlenmesi üzerine dünyada yürütülen mevzuat çalışmalarında, AB üyesi ülkeler konuya liderlik etmektedirler. Avrupa Komisyonu, ilk olarak işletmelerin bu konularla ilgili uymaları gereken Özen Yükümlülüğüne (Due Dilligence) ilişkin bir mevzuat hazırlığı başlatmıştır (İKV, 2023, s. 6).

Diğer yandan 2015’te imzalanan Paris Anlaşması’nın⁷ hedefleri kapsamında 2019 yılında açıklanan ve Avrupa’yı emisyonlardan arındırılmış bir bölge haline getirmeyi amaçlayan Avrupa Yeşil Mutabakatı⁸ ile işletmelerin Kurumsal Sürdürülebilirlik Özen

⁶ <https://yesilbuyume.org/zorunlu-surdurulebilirlik-raporlamasina-ilk-adim-kurumsal-surdurulebilirlik-raporlama-direktifi/> (Erişim Tarihi: 09.12.2023).

⁷UN (2015). Paris Agreement. https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf (Erişim Tarihi: 09.12.2023).

⁸European Commission (2019) “Communication from the Commission on the European Green Deal”. Brussels. 11.12.2019. COM (2019) 640 final. (Erişim Tarihi: 09.12.2023).

Yükümlülüğü⁹ kapsamında atılmakta olan adımların, bu çalışmaların tamamlayıcısı olduğu görülmektedir (İKV, 2023, s. 7).

Kurumsal Sürdürülebilirlik Özen Yükümlülüğü Direktifi (Corporate Sustainability Due Diligence Directive- CSDDD) taslağı, olumsuz insan hakları ve çevresel etkilerini belirlemek, önlemek, azaltmak ve bunları raporlamak amacıyla Avrupa Komisyonu tarafından 23 Şubat 2022 tarihinde yayımlanmıştır. Direktifin, işletmelerin kendilerinin ve iştiraklerinin yanı sıra değer zinciri boyunca da uygulanması öngörülmektedir. 1 Haziran 2023 tarihinde Avrupa Parlamentosu tarafından onaylanan taslağın üçlü müzakereler sonucunda AB kurumlarınca onaylandıktan sonra üye ülkelerin iki yıl içinde Direktifi mevzuatlarıyla uyumlu hale getirmeleri beklenmektedir.¹⁰

KOBİ'ler direkt olarak direktif kapsamında değerlendirilmemekle birlikte, kapsama giren büyük işletmelerin tedarikçisi ya da alt sağlayıcısı olan KOBİ'ler de mevzuattan etkilenecektir. Direktif kapsamına alınan işletmeler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 2. 5. Kurumsal Sürdürülebilirlik Özen Yükümlülüğü Direktifinin Kapsamı (İKV, 2023, s. 11).

İşletmelerin Sınıflandırılması	İşletmenin Kurulduğu Ülke	İşletmelere Yönelik Kriterler
Grup 1	AB'ye üye ülke mevzuatına göre kurulmuş işletmeler	• Yıllık 150 milyon €'dan fazla ciro • 500'den fazla çalışan
	Üçüncü bir ülke mevzuatına göre kurulmuş işletmeler	• AB sınırları içinde 150 milyon €'dan fazla ciro
Grup 2	AB'ye üye ülke mevzuatına göre kurulmuş işletmeler	• Yüksek etkili sektörlerde faaliyet gösteren (tekstil, maden, tarım, dericilik, balıkçılık, ormancılık, gıda ve içecek imalatı gibi) • 250'den fazla çalışan • Gelirinin en az %50'si yüksek etkili sektörlerde olmak üzere 40 milyon € ciro
	Üçüncü bir ülke mevzuatına göre kurulmuş işletmeler	• Yüksek etkili sektörlerde faaliyet gösteren (tekstil, maden, tarım, dericilik, balıkçılık, ormancılık, gıda ve içecek imalatı gibi) • Gelirinin en az %50'si yüksek etkili sektörlerde olmak üzere AB sınırları içerisinde 40 milyon € ciro

⁹Corporate Sustainability Due Diligence and amending Directive (EU) 2019/1937". Brussels. 23.02.2022. COM (2022) 71 final (Erişim Tarihi: 09.12.2023).

¹⁰<https://ticaret.gov.tr/dis-iliskiler/yesil-mutabakat/ab-dongusel-ve-surdurulebilir-sanayi-politikalari/kurumsal-surdurulebilirlik-ozen-yukumlulugu> (Erişim Tarihi: 09.12.2023).

AB'deki işletmelerin yaklaşık %99'unu oluşturan KOBİ'lerin getireceği maliyetlerden dolayı Direktif kapsamından çıkarıldığı fakat, büyük işletmelerin tedarik zincirlerinde yer aldıkları için Direktiften dolayı olarak etkilenecekleri öngörülmektedir.¹¹

Öte yandan Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifinin, Kurumsal Sürdürülebilirlik Özen Yükümlülüğü ile değerlendirilmesinin yararlı olacağı öngörülmektedir. CSDDD kapsamına giren işletmeler, uymaları gereken özen yükümlülüklerinin, kurumsal sürdürülebilirlik raporlamasını zorunlu hale getirecek CSRD ile yapılacak raporlamaların şeffaflığını ve doğruluğunu kanıtlaması beklenmektedir.¹²

2.4. Kurumsal Sürdürülebilirlik Entegrasyonu ve İşletme Fonksiyonları

Kurumsal sürdürülebilirliğin iş dünyasındaki artan önemiyle birlikte işletmeler faaliyetlerinde çevresel, sosyal ve ekonomik performanslarını geliştirme ve yönetme çabasına girmişlerdir. Bu anlamda bir yandan ekonomik karlılık elde etme güdüsünde olan işletmeler bir yandan da çevresel ve sosyal konularını işletme süreçlerine dahil etmek için farklı yönetim tarzları benimsemektedirler.

İşletmenin sürdürülebilirlik performansını arttıran çevresel ve sosyal konuların yönetime ve değer yaran faaliyetlerine dahil edilmesi, bu konuların ana faaliyet alanlarıyla ilişkilendirilmesi ve de tüm işletme birimlerinin katılımını gerektirmektedir (Schaltegger, vd., 2013). Sürdürülebilirliği faaliyetlerine entegre etmeye çalışan bir işletmede de bunların her birimin günlük iş faaliyetlerine entegre etmesi istenmektedir (Shrivastava ve Hart 1995; Schaltegger ve vd., 2011).

Öte yandan, işletmenin kurumsal performansı ile yakından ilgili olan yöneticiler, sürdürülebilirliğin işletmenin tüm yönetim sistemlerine entegre edilmesi gerektiğini kabul etmektedirler. Haliyle sürdürülebilirlik artık işletmeyi ilgilendiren tüm alanlarda olduğu için (Derqui, 2020), özellikle son yıllarda işletmeler, sürdürülebilirlik yöneticileri ve uzmanları gibi çalışanları istihdam etmeye başlamışlardır (Demiray, 2017, s. 62).

¹¹<https://yesilbuyume.org/ulusal-kurumsal-surdurulebilirlik-raporlama-sistemi-kurulumunun-faydalari-ve-asamalari/> (Erişim Tarihi: 09.12.2023).

¹²<https://yesilbuyume.org/ulusal-kurumsal-surdurulebilirlik-raporlama-sistemi-kurulumunun-faydalari-ve-asamalari/> (Erişim Tarihi: 09.12.2023).

Ancak bazı kaynaklara göre, üst yönetimlerin işletmede sürdürülebilirlik yönetiminde zamanla daha fazla etki sahibi olmasından dolayı, sürdürülebilirlik faaliyetlerini üstlenme noktasında birimlere söz bırakması pek muhtemel görünmemektedir (Epstein, 2008; Stead ve Stead, 2008; Luring ve Thomsen, 2009). Bu durumda sürdürülebilirlik yönetiminden hangi birimlerin sorumlu olacağı kurumsal stratejiyi ifade ettiğinden dolayı, işletme birimlerindeki sürdürülebilirlik yönetimine katılım üst yönetimin onayını gerektirmektedir (Windolph, Harms ve Schaltegger, 2014, s. 19).

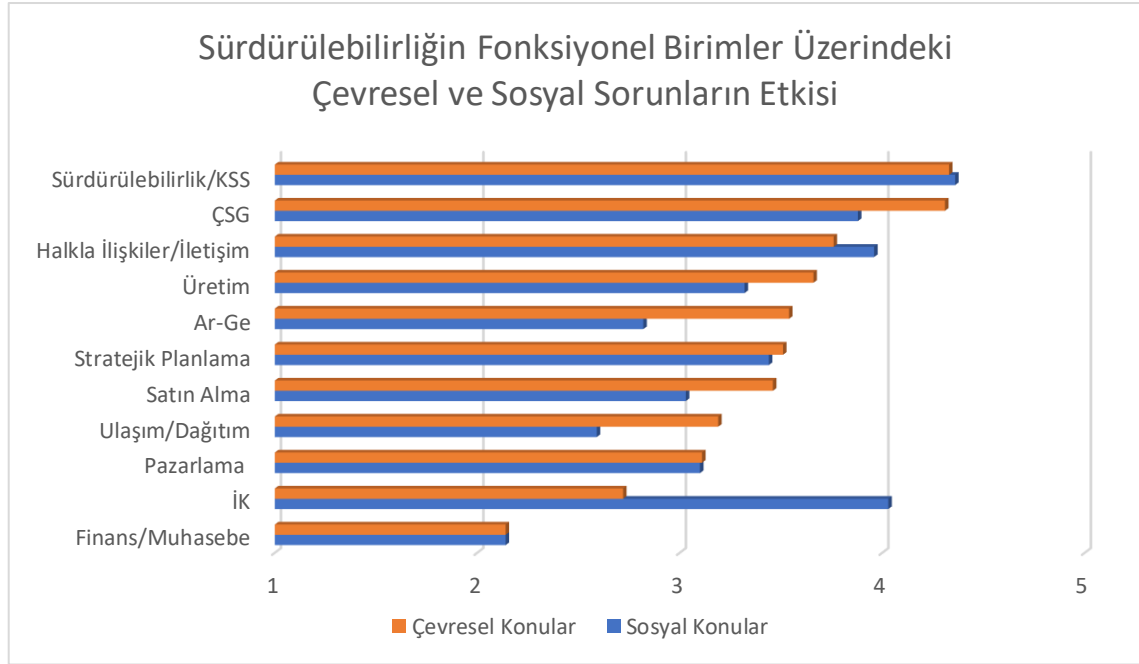
Tablo 2. 6. Sürdürülebilirlik Yönetimi Motivasyonlarının Fonksiyonel Birimlerle Eşleştirilmesi (Windolph, Harms ve Schaltegger, 2014, s. 42).

Motivasyon	Ele Alınan Yönler	Fonksiyonel Birim
Meşruiyet	Devlet düzenlemeleri, özel ve öz denetim, medya ve toplum (değerler, kaynaklar)	Halkla ilişkiler/iletişim
Pazar başarısı	Ürün ve hizmet piyasası, işgücü piyasası, sermaye piyasası	Pazarlama, Ar-Ge
Dahili iyileştirme	Süreç iyileştirmeleri, kaynak kullanımı, eko-verimlilik ve sosyo-verimlilik	Satın alma, lojistik/dağıtım, üretim, İK, finans/muhasebe

Tablo 2.6.'da bir işletmedeki fonksiyonel birimlerin sürdürülebilirlik yönetimiyle ilgilenme motivasyonları gösterilmektedir. Medya ve toplum ya da devlet düzenlemeleri ile elde edilen meşruiyet, bir işletme için önemli bir motivasyon kaynağı ise, halkla ilişkiler ya da kurumsal iletişim biriminin sürdürülebilirlik yönetimiyle ilgilenmesi beklenmektedir. Diğer yandan işletmede güçlü bir pazar yönelimi varsa pazarlama ve Ar-Ge birimi konuya dahil olacaktır. Diğer yandan işletmenin kurumsal süreçlerini iyileştirme çabası ön plana çıkıyorsa, satın alma, üretim, insan kaynakları, finans gibi birimlerin sürdürülebilirliği yönetmeye gönüllü olması beklenmektedir.

Sürdürülebilirlik, bir işletmedeki tüm birimler için kârlı bir durum olarak algılandıktan sonra işletme stratejilerine yerleştirilmiş ve sürdürülebilirlik faaliyetleri birimler arasında uyumlu hale getirilmeye başlanmıştır. Sürdürülebilirlik, artık sadece kurumsal sosyal sorumluluk ya da kurumsal sürdürülebilirlik birimleri değil satın alma, insan kaynakları, finans, tedarik zinciri ve pazarlama gibi tüm işletme birimlerinin dahil olduğu üst yönetim onayıyla yönetilmektedir (Derqui, 2020; Dyck, Manchanda, Vagianos ve Bernardin, 2023, s. 198).

Bir işletmedeki birimlerin çevresel ve sosyal sorunlardan ne ölçüde etkilendiğinin araştırıldığı bir araştırmaya göre (Windolph, Harms ve Schaltegger, 2014), işletme birimlerinin sürdürülebilirlik sorunlarıyla bağlantı düzeyleri analiz edilmiştir. Aşağıdaki grafik, birimlerin sürdürülebilirlik sorunlarından etkilenme düzeylerini göstermektedir.



Şekil 2. 8. *Sürdürülebilirliğin Fonksiyonel Birimler Üzerindeki Çevresel ve Sosyal Sorunların Etkisi (Windolph, Harms ve Schaltegger, 2014, s. 44)*

Grafığe göre; çevre, sağlık ve güvenlik (ÇSG), halkla ilişkiler/iletişim ve ana faaliyet alanları sürdürülebilirlik olan sürdürülebilirlik/KSS birimlerinin hem çevresel hem de sosyal sorunlardan en çok etkilenen işlevsel birimler olduğu gözlemlenmiştir. Diğer yandan, finans ve muhasebe birimleri sürdürülebilirlik sorunlarında en az etkilenen birimler olurken, üretim, stratejik planlama, lojistik ve pazarlama gibi birimlerin orta derece etkilendiği görülmüştür.

Her bir işletme birimi, etkilenme durumlarına göre sürdürülebilirlik sorunlarını diğer birimlerle kıyaslayınca farklı algılayabilmektedir (Windolph, Harms ve Schaltegger, 2014). Dolayısıyla sürdürülebilirlikten etki dereceleri farklı olan işletme birimlerinin farklı olabileceği de beklenmektedir (Derqui, 2020). Buna rağmen, sürdürülebilirlik/KSS ve kurumsal iletişim sürdürülebilirlik yönetimine en güçlü katılım sağlayan birimler olarak değerlendirilirken, lojistik/dağıtım, muhasebe ve finans en düşük katılıma sahip birimler olarak tespit edilmiştir (Schaltegger, vd., 2013).

Örnekleri sunulan araştırmalardan da görüleceği üzere kurumsal sürdürülebilirlik konularının işletme birimleri tarafından benimsenmesi ve yönetilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde sürdürülebilirlik yönetiminin kurumsal stratejiye yerleştirilmesi hususunda literatürde en çok ön plana çıkan işletme birimlerinden, bu doğrultuda belirledikleri hedefler ve gerçekleştirdikleri faaliyetlerden bahsedilecektir.

○ ***Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi***

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), sürekli gelişen ve değişime ayak uydurmaya çalışan dinamik bir alandır. Çevresel konularla ilişkilendirilmeye başladıktan sonra sürdürülebilirlik anlamında yeni bir paradigma haline gelen İKY (Dhamija, 2013, s. 74), işletmelerde kurumsal sürdürülebilirlik kavramının oluşturulmasında önemli rol oynamaktadır (Harmon, Fairfield ve Wirtenberg, 2010).

Sürdürülebilir İKY; çevre yönetimi, sürdürülebilirlik ve insan kaynakları gibi disiplinlerden etkilenecek gelişmektedir. İKY'nin kurumsal sürdürülebilirlik politikaları üzerindeki etkisinin zamanla artması, araştırmacıları konuyla ilgili çalışmaya ve yapılan iyi uygulamaları anlamaya teşvik etmiştir (Ehnert ve Harry, 2012).

Sürdürülebilir İKY, gelecek kuşakların ihtiyaçlarını karşılama gücünden ödün vermeden, mevcut işletmenin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için insan kaynaklarının yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Mariappanadar, 2013). İşletmelerde gerçekleştirilen sürdürülebilirlik faaliyetlerinin insan kaynaklarındaki uygulamalarla birlikte gerçekleştirilmesi olarak ifade edilen sürdürülebilir İKY, insan kaynakları biriminde ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik çalışmalarını destekleyen uygulamaların yapılmasını sağlayarak işletmenin sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır (Freitas vd., 2011, s. 226).

Sürdürülebilir İKY konusundaki ilk çalışmalar 1990'lı yıllarda Almanya, Avustralya ve İsviçre'de ortaya çıkmıştır. Alanda yapılan çalışmaların ilk temel katkısı, İKY ile sürdürülebilirliğin nasıl ilişkilendirileceği ve yapılan bu çalışmalara sürdürülebilir İKY etiketinin verilmesi olmuştur (Zaugg vd., 2011'den aktaran Ehnert ve Harry, 2012, s. 226).

İşletmelerde sürdürülebilirliğin insan kaynakları yönetimiyle nasıl ilişkilendirildiğini inceleyen bir çalışmada, işletmelerin sürdürülebilirlikle ilgili çalışmaları sekiz başlıkta toplanmıştır (Enhert, 2009, s. 433). İnsan kaynakları uygulamalarının sürdürülebilirlikle ilintili bu temaları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 2. 7. Sürdürülebilirlikle İlişkilendirilen İnsan Kaynakları Uygulamaları (2009, s. 433)

İnsan kaynaklarını sosyal sorumluluk faaliyeti olarak ele alma	Yeteneği cezbetme ve çalışanlar tarafından tercih edilen bir işletme olma
Çalışan sağlığı ve refahını sağlama	Çalışanların becerilerini geliştirme
Çalışanlar üzerindeki risklerin ve negatif etkilerin azaltılması	İnsan kaynaklarının özüne yatırım yapma
Çalışanların hayat standartlarını iyileştirme	Karşılıklı güvenilir ilişkiler kurma

Sürdürülebilirliğin İK faaliyetlerinde içselleştirilmesi, işe alım sürecinden başlamaktadır. Sürdürülebilirliğin bir politika olarak benimsenmesini sağlayacak sürdürülebilirlik eğitimlerinin verilmesi, çalışanlar arasındaki iletişimin şeffaf olması, ödüllendirmeler ve yeteneklerinin artırılması gibi motivasyonların olması İK uygulamalarının sürdürülebilirlik stratejisi ile entegre olduğunu göstermektedir (Koçoğlu, 2017, s. 189; Özgül ve Gürol, 2019, s. 122).

Sürdürülebilirliğin İKY tarafından benimsenmesi işletmelere birçok fayda getirebilmektedir. Öncelikle sürdürülebilirlik, bir rekabet avantajı olarak kabul edilen nitelikli iş görenleri işletmeye çekme ve elde tutma, yetenek yönetimi için iyi bir araç konumundadır (Derqui, 2020). Ayrıca sürdürülebilir İKY uygulamaları, çalışanlar, aileleri ve dolayısıyla toplum üzerindeki olumsuz etkileri azaltmakta ve işletme kârlılığını arttırmaktadır (Mariappanadar, 2013). Ayrıca işletmede çalışan bağlılığı (López-Fernández, Romero-Fernández ve Aust, 2018) ve motivasyonunun (Manzoor vd. 2019; Lorincová, 2018) artmasına katkı sağlayan sürdürülebilir İKY, işletmenin verimliliğinin (Manzoor vd. 2019) de artmasını sağlamaktadır.

○ **Sürdürülebilir pazarlama**

Pazarlama işlevi, çevresel ve sosyal bilincin artmasıyla birlikte sürdürülebilirlik kavramıyla birlikte anılmaya başlamış ve daha fazla araştırma konusu olmuştur (Peattie ve Belz, 2010, s. 8). Bununla birlikte, kalkınma sürecinde önemli bir rolü olan pazarlamayla (Kinsey 1982; Shultz ve Pecotich 1997; Sirgy vd. 2012) ilgili birçok

araştırmacı, sürdürülebilir kalkınma için pazarlamanın daha fazla sorumluluk üstlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Mitchell, Wooliscroft ve Higham 2010; Shultz ve Holbrook 1999; van Dam ve Apeldoorn 1996; Varey 2012).

Tanım olarak sürdürülebilir pazarlama, kâr elde etme güdüsü ve çevresel ve toplumsal konular dahilinde, tüketicilerin ihtiyaçlarının karşılanmasını önceden tahmin etmekten sorumlu bir yönetim sürecini ifade etmektedir. Sürdürülebilirlik odaklı üretim, iletişim ve dağıtım faaliyetlerini ele alan sürdürülebilir pazarlama, bugünün ve gelecek nesillerin refahını kapsayacak şekilde faaliyet göstermeye odaklanmıştır (Peattie, 2001, s. 131). Bunun yanı sıra, bir işletmenin üretim ve tüketim aşamasında çevreye minimum çevresel etki bırakması, atıkların azaltılarak yeniden kullanılması ve sosyal faydanın yaratılması sürdürülebilir pazarlamanın amaçları arasında yer almaktadır (Keleş, 2007, s. 19).

Öte yandan ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım kanalı unsurlarından oluşan pazarlama karması, pazarlamacıların hedef pazarın sadakatini kazanmak için kontrol ettiği değişkenleri içermektedir (Kiremitci, 2019, s. 54). Sürdürülebilir pazarlama, ambalajlamadan etiketlemeye ve yeniden konumlandırmaya kadar pazarlama karmasının yeniden tasarlanmasını gerektirmektedir. Böylece ürünlerin üretimi, ambalajı, içeriği, dağıtımı, tüketimi ve bertaraf edilmesinin sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini değerlendirmek durumunda kalan pazarlamacılar, sürdürülebilirlik farkındalığı olan grupların desteğini kazanmaktadır. Çıkar grupları açısından stratejik fırsatlar sağlayacak olan (Rosmarin 2020; Widlitz, 2020), sürdürülebilir pazarlama karması Tablo 2.8’de açıklanmıştır.

Tablo 2. 8. Sürdürülebilir Pazarlama Karması

Pazarlama Karması Bileşenleri	Açıklama	Yazar
Sürdürülebilir ürün/hizmetler	Ürün ve hizmeti yaşam döngüsü boyunca çevresel ve sosyal fayda üretecek şekilde üretilmesinin sağlanması	Kiremitci, 2019
Sürdürülebilir fiyatlama	Ürün veya hizmetin çevresel, sosyal ve ekonomik maliyetlerinin hesaba katılması, aynı zamanda işletmeye ve tüketiciye değer sağlanması	Onaran, 2014
Sürdürülebilir dağıtım	Ürün/hizmetin nihai tüketiciye kadar farklı dağıtım kanallarını ifade eden tedarik zinciri boyunca sürdürülebilirlik konularının dahil edilmesi	Sroufe, 2015
Sürdürülebilir tutundurma	Ürün ve hizmetin kullanımı ve sonrasında olası herhangi bir sorun karşısında tüketiciyle etkili iletişim kurularak sürdürülebilir çözümlerin sunulması	Peattie ve Belz, 2010

Geleneksel pazarlama karmasının yeniden tasarlanması ile ortaya çıkan sürdürülebilir pazarlama karması modeli, sosyal ve çevresel faydalar üreten ve aynı zamanda ekonomik katkılar sağlayan bir süreci tanımlamaktadır (Onaran, 2014, s. 115). Bu süreçte her bir unsurun, sürdürülebilirlik misyonuna uygun, sosyal fayda sağlayacak, çevreyle dost ürün/hizmetler üretecek ve dağıtım kanallarını benimseyecek biçimde tasarlanması gerekmektedir.

Bu doğrultuda sürdürülebilir pazarlama çerçevesinde gerçekleştirilecek bu faaliyetlerin, stratejilere ve eylem planlarına dönüştürülmesi önerilmektedir (Teece, 2007; Wu vd., 2012). Hem işletmeler hem de hükümetler açısından uyulması gereken birtakım pazar yönlendirme eylemleri aşağıdaki Tabloda özetlenmiştir (Sheth ve Parvatiyar, 2021).

Tablo 2. 9. Sürdürülebilir Pazarlamaya Yönelik Eylemler (Sheth ve Parvatiyar, 2021, s. 160)

İşletme Eylemleri	Hükümet Eylemleri
Ürün ve hizmetlerin yeniden kullanılabilirlikte tasarlanması	Sorumlu üretim, tüketim ve kaynak kullanımına yönelik düzenleyici politikaların yürütülmesi
Sorumlu tüketimin teşvik edilmesi için müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin yönlendirilmesi	Sosyal, kültürel ve politik uygulamalara yönelik reform önlemlerinin alınması
Pazarlama karmasının sürdürülebilir süreçlere göre yeniden düzenlenmesi	Yenilenebilir enerji kullanımı, sürdürülebilir ürün ve toplumsal katılımı teşvik eden tanıtım programları
Pazarlama fonksiyonlarının yeniden düzenlenmesi	Ar-Ge ve süreçlerde yenilik için işletme ve paydaşlarla katılımcı ortaklıklar kurulması

Sürdürülebilir pazarlama için işletmeler ve hükümetler tarafından önerilen Tabloda gösterilen bu eylemler, süreçlerin yeniden tasarlanarak yapılandırılması ve kurumsal sürdürülebilirlik çerçevesinde işletmenin yeteneklerinin geliştirilmesine katkı sağlamakta ve sürdürülebilir pazarlamaya da uygun bir zemin hazırlamaktadır.

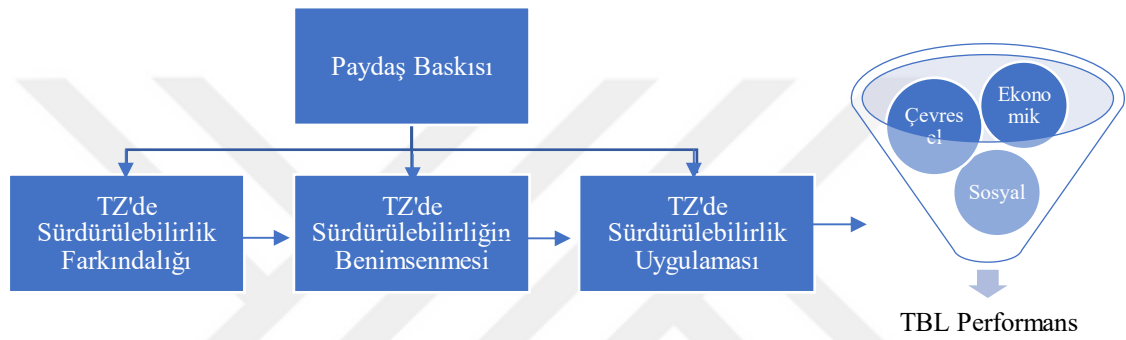
○ ***Sürdürülebilir tedarik zinciri***

Tüketiciler, rakipler ve düzenleyici kuruluşların içinde olduğu paydaş grupları, zamanla kitlesel üretim gerektiren ve sadece kârlılığa odaklanan endüstriyel sistemlerden, çevreyle uyumlu üretim gerçekleştiren ve süreç boyunca ekonomik faydanın yanında sosyal ve çevresel hedeflerin geliştirilmesine odaklanan sistemlere geçiş yaşamışlardır (Nahm ve Vonderembse, 2002, s. 2069; Nelson vd., 2012, s.41). Bu geçişle birlikte işletmeler, tedarik zincirinde devrimlerin meydana geldiği 1980'li yılların sonlarından bu yana çevre konusunda daha bilinçli olmaya başlamışlardır (Srivastava, 2007, s. 53). Yaşanan bu gelişmeler, sürdürülebilir tedarik zinciri (STZ) kavramına olan ilginin gerek akademide gerekse uygulayıcılar tarafından artmasını sağlamıştır (Matos ve Hall, 2007, s. 1089; Sarkis vd., 2010, s. 165; Tritos vd., 2013, s. 1092; Brandenburg vd., 2014, s. 310; Zhu vd., 2012, s. 1381; Green vd., 2015, s. 220).

Diğer yandan, işletmelerin sürdürülebilirlik konularını tedarik zincirlerine entegre etmeleri ve bu doğrultuda ölçme, yönlendirme ve iyileştirme süreçleri için araç ve yöntemlerin geliştirilmesi, iş dünyası ve akademi için güncel bir ihtiyaç olmaya devam etmektedir (Engert vd., 2016, Kiron vd., 2015; Lozano, 2015, Millar vd., 2012; Schrettle vd., 2014, Williams vd., 2017).

Tedarik zinciri, ürün, hizmet veya bilginin bir kaynaktan tüketiciye doğru yukarı ve aşağı yönlü yer alan ikiden fazla paydaşın yer aldığı kümelerdir. Sürdürülebilir tedarik zinciri ise tedarik zincirinin uzun vadede performansını iyileştirmek amacıyla tüm paydaşlar arasındaki iş fonksiyonlarının stratejik koordinasyonun sağlanmasını gerektirmektedir (Mentzer vd., 2001). Tedarik zincirindeki müşteriler ve işletmeler arasında etkili iletişim yetenekleriyle çevresel ve sosyal iş birliklerinin oluşmasını sağlayan sürdürülebilir tedarik zinciri kavramı (Vachon ve Klassen, 2006, s. 814), tedarik zinciri boyunca ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasını hedeflemektedir (Carter ve Rogers, 2008, 377; Markley ve Davis, 2007, s. 765; Linton vd., 2007, s. 1080; Seuring ve Muller, 2008, s. 1706; Walke vd., 2010, s. 8).

Tedarik zincirinde yer alan ve işletmelerde sürdürülebilirlik anlayışının benimsenmesinde önemli rolleri olan paydaşlar, sürdürülebilirlik eylemlerinin uygulanmasında itici güç olarak görev almaktadırlar. Bir sürdürülebilirlik uygulamasının hayata geçirilmesini teşvik eden bu paydaş baskısı, bir işletmenin konuya olan ilgisinin farkına varmasını ya da sürdürülebilirlik odaklı bir hedefi ve amacı benimsemesini sağlayabilmektedir. Sürdürülebilirlik farkındalığı ve paydaş baskısı arasındaki ilişki Şekil 2.9.'da gösterilmektedir.



Şekil 2. 9. *Paydaş Baskısı ve Sürdürülebilirliğe İlişkin Kavramsal Model (Meixell ve Luoma, 2015, s. 77)*

Şekle göre, tedarik zincirinde sürdürülebilirliğin uygulanmasına yönelik paydaş baskısının birtakım yararları bulunmaktadır. İşletmede çevresel ve sosyal bir konuya dair genel bir farkındalık oluşturulmasını sağlayan paydaşlar, gelişen sürdürülebilirlik bilinci sayesinde potansiyel uygulamaların gerçekleştirilmesini sağlayabilmektedir (Wong ve Fryxell, 2004). Diğer yandan sürdürülebilirlik farkındalığının sağlanmasından sonra sürdürülebilir hedefler benimseyen işletmeler, hedeflerin uygulanması noktasında proaktif davranışlar sergileyebilmektedirler. Bu noktada tüketici, hükümet, hissedar, sivil toplum gibi paydaşlar (Sarkis, vd., 2010), işletmelerin sosyal ve çevresel konulardaki çalışmalarına yönelik toplumu harekete geçirme yeteneğine sahiptirler.

Öte yandan ürün tedarik zinciri boyunca sürdürülebilirliği sağlamaya çalışan işletmeler, geleneksel kontrollerle sürece uyum sağlama aşamalarında, daha güçlü ve esnek iletişim sağlamaktadırlar (Spekman vd., 1998). Bu sayede işletmeler, paydaşlarıyla etkileşime girerek daha fazla avantajlar elde etmektedirler (Haakansson ve Snehota,

1995; Halldorsson vd., 2007). Dolayısıyla kaynaklarını birleştirme yoluna giden işletmeler, sosyal ve çevresel iş birlikleri kurarak hem kendi hem de ana tedarikçilerinin performanslarını artırmaktadırlar (Yang, 2013, s. 36; Gold, Seuring ve Beske, 2010; Mariadoss vd., 2016, s. 3407; Chen ve Paulraj, 2004, s. 124).

○ ***Kurumsal sürdürülebilirlik iletişimi***

İşletmelerdeki kurumsal değişimi destekleyen temel araçlardan biri iletişimdir (Kotter ve Schlesinger, 1979). İşletmelerin hedef kitlelerine iletecekleri mesajların tutarlı bir şekilde yönetilmesine olanak sağlayan kurumsal iletişim, işletmelerin yönetim anlayışlarında önemli bir yer edinmektedir (Risteska ve Taşkiran, 2023; s. 369). Genel anlamda işletmelerin hedeflerini gerçekleştirme ve yaşamlarını sürdürme çabalarına katkı sağlayan kurumsal iletişim, stratejik bir yönetim işlevi görmektedir (Ural, 2013). Sürdürülebilirlik çalışmaları ise çevreye ve topluma duyarlı bakış açısı geliştirip, fayda ve kâr sağlayıcı faaliyetlerin gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir.

Sürdürülebilirliğe halkla ilişkilerin bütünleştirici yaklaşımıyla bakıldığında sürdürülebilirlik iletişimi, sürdürülebilirlik konularının genel iletişimde bütünleştirilmesi anlamını vermektedir. Fonksiyonel açıdan bakıldığında, sürdürülebilirlik iletişiminin işletme hedeflerine ulaşmada stratejik anlamda önemli olduğu düşünülmektedir. Yani çevresel ve sosyal farkındalık yaratarak toplumsal potansiyelleri ön plana çıkaran sürdürülebilirlik iletişimi, işletmenin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır (Prexl, 2010, s. 21-22).

Yapılan bir araştırmaya göre, bir kurumsal sürdürülebilir iletişim modelinde şu kriterler önemli görülmektedir (Brugger, 2010, s. 238-239):

- Diyalog odaklı olma
- Hedef kitleye odaklanma
- Bütünleştirme yeteneği
- Sürdürülebilirlik boyutları (TBL)
- Entegre iletişim önlemleri

İşletmeler hedef kitlelerin taleplerini karşılamak, onların gözünde olumlu algılar geliştirebilmek ve devamlılıklarını başarıyla sağlamak amacıyla sürdürülebilirlik çalışmalarını faaliyetlerine ve süreçlerine entegre etmektedirler. Kurumsal

sürdürülebilirlik yaklaşımını iletişim stratejileriyle uyumlu hale getiren işletmeler, toplumda güven ve itibarlarının artmasına ve dolayısıyla uzun vadeli başarı elde etmelerine yardımcı olmaktadır (Risteska ve Taşkiran, 2023).

Kurumsal sürdürülebilirliği önemseyen işletmeler, iç ve dış çevreleri ile kurdukları sağlıklı ilişkilerle hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlamaktadırlar. Bu anlamda gerçekleştirdikleri çevre ve topluma dair fayda üreten çalışmaları ve ekonomik faaliyetlerini paylaşımları önem taşımaktadır. İşletmeler, fayda üreten ve değer katan çalışmaların yaygınlaşmasını sağlayan paylaşımlar, sürdürülebilirlik raporlaması, web siteleri, finansal ve entegre raporlama gibi çeşitli araçlar sayesinde gerçekleştirilebilmektedir.

2.5. Kurumsal Sürdürülebilirlik Entegrasyonuna İlişkin Akademik Çalışmalar

Kurumsal sürdürülebilirliğe olan ilgi, literatürde olduğu kadar işletme uygulamalarında da artmıştır. Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin uygulanmasını sağlayan yönetim sistemleri ya da yaklaşımlar, kurumsal sürdürülebilirlik yönetimine ilişkin dengeli bir yöntem sunmamaktadır. Bu zamana kadar çoğu yöneticinin kendi tecrübelerine dayanılarak ele alınan sürdürülebilirlik konuları (Asif ve Searcy, 2014, s. 412), işletme tarafından iyileştirilmesi ve benimsenmesi gereken entegrasyon eksikliği olarak görülmüştür (Figge, Hahn, Schaltegger ve Wagner, 2002, s. 529). Dolayısıyla bu durum, kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında işletmelerin, gerekli kurumsal altyapılara ve davranış kalıplarına odaklanan, sistematik ve standartlaştırılmış bir yaklaşıma olan ihtiyacı vurgulamaktadır (ECPE, 2011).

Literatür taraması, var olan entegrasyon yaklaşımlarının sistematik bir incelemesinin olmadığını ve karşılaştırılan yaklaşımların gerçek hayatta uygulanabilirliğine ilişkin bir değerlendirme bulunamadığını göstermektedir. Bu durum, sunulan yaklaşımların seçimi için net ve güvenilir argümanlar bulmayı zorlaştırdığından dolayı (Breitenbach, 2020, s.61), literatür taraması sonucu bulunan tüm yaklaşımlar sunulmuştur.

Aşağıda kurumsal sürdürülebilirlik entegrasyon yaklaşımlarını konu alan, ulusal ve uluslararası literatürde kabul görmüş araştırmalara yer verilmiştir:

Derqui (2020, s. 2712), 2013 ile 2019 arasında kurumsal sürdürülebilirlik önceliklerinin ve stratejilerinin gelişimini ve işletme stratejileriyle olan bağlantılarını açıklayan bir dizi kriter geliştiren bir araştırma sunmuştur. Kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminin sadece isteğe bağlı bir uzlaşma değil, sahip olunması gereken bir ihtiyaç olduğunu anlatan çalışmada, iç ve dış baskılarla sürdürülebilirlik politikalarına yönetsel katılımın arttığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca çalışmada, işletmelerin sürdürülebilirlik yolculuklarında farklı işletme fonksiyonları arasındaki etkileşimler üzerine araştırmalar yapılması önerilmektedir.

Simões ve Sebastiani (2017, s. 446), işletme yöneticilerinin, sürdürülebilirliği stratejik ve operasyonel seviyede işletme kimliğinin bir parçası haline getirmeleri gerekliliğini öne sürmüşlerdir. Araştırma sonuçları, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini uygulanabilir hale getirmek için kurumsal kimliklerini araç olarak kullanmaları gerektiğini ortaya koymuştur. Çalışmaya göre, kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi iş stratejisi ve modeli, ürünler ve değer yaratan süreçler göz önüne alınarak kurumsal yapıya entegre edilmelidir.

Azapagic (2003) ise, sürdürülebilir kalkınma amaçlarının işletmelerde uygulamaya dönüştürülmesini sağlayan ve sürdürülebilir işletmecilikte kılavuz görevi gören Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetim Sistemini (CSMS) genel bir çerçeve olarak önermektedir. Sosyal açıdan sorumlu iş değerlerini öneren CSMS, çevrenin korunması ve ekonomik kalkınmanın sağlanmasına odaklanan bir yönetim sistemi olarak tasarlanmıştır. Sürdürülebilirliğin işletme politikalarına kolay uyum sağlanmasını amaçlayan çerçeve, Toplam Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleriyle uyumlu olacak şekilde modellenmiştir. CSMS aşağıdaki konularda işletmelere sürdürülebilirlik evrimlerinde rehberlik sağlamaktadır:

- İşletmede kurumsal sürdürülebilirlik politikasının geliştirilmesi
- Sürdürülebilirlik konularının ve paydaşların belirlenmesi
- Sürdürülebilirlik kapsamında SWOT analizinin yapılması
- Sürdürülebilirlik performansının ölçülmesi
- İç ve dış olmak üzere sürdürülebilirlik iletişimlerinin sağlanması

Engert, Rauter ve Baumgartner'ın (2016, s. 2833) yaptığı araştırmada, sürdürülebilirliğin işletmenin stratejik yönetimine dahil edilmesini engelleyen ya da bu konuda itici güç oluşturan faktörler kapsamında geliştirilen çerçeveye destek olacak

konular ele alınmıştır. Çalışmanın bulgularına göre, konuyla ilgili yapılan araştırmaların son yıllarda artış gösterdiği, kurumsal sürdürülebilirliğin stratejik yönetime entegre edilmesinin önemli görüldüğü ve araştırma alanında deneysel çalışmaların teşvik edilmesi gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Gianni, Gotzamani ve Tsiotras'ın (2017, s. 1) yaptıkları araştırmada, kurumsal sürdürülebilirliğin entegre yönetim sistemleriyle (EYS) ilişkisi sorgulanmaktadır. Çalışmada YYS'nin yönetildiği ancak ölçülmediği, kurumsal sürdürülebilirliğin ise ölçüldüğü ancak yönetilmediği tespit edilmiştir. Entegre yönetim sistemlerinin kurumsal sürdürülebilirliğin yönetimi için gerekli kavramsal bir çerçeve sunulması ile sözü edilen sorunun ortadan kalkacağı ifade edilmektedir. YYS kaynakları, YYS seviyesi ve kurumsal sürdürülebilirlik performansının birbiriyle ilişkili olmasının önerildiği çalışmada, kaynakların girdi, paydaşların ise çıktı olarak kullanıldığı bir model öne sürülmüştür.

Svensson vd.'nin (2011, s. 353) yaptıkları çalışmada, kurumsal sürdürülebilirliğin işletme süreçlerine dahil edilmesi için entegre bir yönetim sistemi yaklaşımının tanımlanması amaçlanmış ve sürdürülebilirliğin süreçlere entegre edilmesi için sistematik bir yönetim aracına olan ihtiyaç vurgulanmıştır. Araştırmayla birlikte yönetim sistemi entegrasyonunun, kurumsal sürdürülebilirlik için önemli bir araç olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca bu entegrasyon ile, işletme süreçlerinin ekonomik endişelerin yanı sıra toplumun sosyal ve ekolojik endişelerinin karşılanmasını sağlayacak sosyal ve teknik yapılardan oluşması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Asif ve Searcy (2014, s. 411), kurumsal sürdürülebilirliğin entegre yönetim sistemleriyle ilişkisinin araştırıldığı başka bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Sürdürülebilirlik performansının kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi ile ilişkisinin kurulması ihtiyacından yola çıkılarak yürütülen çalışmada, sürdürülebilirlik performans göstergelerinin, işletme faaliyetlerine entegre edilmesi gerektiğini sonucuna varılmıştır.

Souza ve Alves'in (2018) yaptığı başka bir çalışmada, temiz üretimi amaçlayan kurumsal sürdürülebilirliği geliştirmek için kavramsal bir model önerilmektedir. İşletmelerin topluma ve paydaşlarına değer üretmek için sürdürülebilirliği nasıl yönetmeleri gerektiğini açıklayan ve kurumsal sürdürülebilirlik yönetim ihtiyacından yola çıkılarak oluşturulan model; çevre, sosyal sorumluluk, iş sağlığı-güvenliği ve kalite yönetim sistemlerini yalın üretim yaklaşımıyla entegre ederek geliştirilmiştir.

İşletmelerdeki sürdürülebilirlik performanslarının iyileştirilmesini amaçlayan model, her büyüklük ve sektördeki işletmelerde uygulanabilecek şekilde tasarlanmıştır.

Maas, Schaltegger, Crutzen (2016, s. 237) ise yaptıkları çalışmada, sürdürülebilirlik performans değerlemesi, yönetim muhasebesi, kontrolü ve raporlaması arasındaki ilişkileri ele alarak kapsamlı, entegre bir sürdürülebilirlik değerlendirme, muhasebe, kontrol ve raporlama çerçevesi önermişlerdir. Önerilen çerçeve, sürdürülebilirlik performans ölçümü, yönetimi ve raporlamasında daha açık entegre bir yaklaşım geliştirmesine katkı sağlamaktadır.

Kurumsal sürdürülebilirlik entegrasyonu, yukarıdaki gibi yenilikçi öğrenme modellerine dayanan kurumsal değişim sürecini ifade etmektedir (Jamali 2006; Maon vd., 2010). İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirliği ele alma yaklaşımları ise kurumsal sisteme yapılan müdahalelerin başarısındaki sürekli iyileşmeye bağlıdır (Eccles vd., 2014; Zangwill ve Kantor 1998). Diğer yandan süreç iyileştirme, kurumsal sürdürülebilirliğin entegrasyonu ile doğrudan bağlantılıdır (Witjes, Vermeulen ve Cramer, 2017). Etkili bir işletme, süreç iyileştirmesi için sistematik yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır (Harrington ve Harrington, 1995). Birçok araştırmacı, sürdürülebilirliğin entegrasyonuna yönelik yaklaşımlar için Deming'in (1994) PUKÖ döngüsünün adımlarına atıfta bulunmaktadır. Planlama, uygulama, kontrol et ve önlem al gibi 4 adımdan oluşan PUKÖ döngüsü, işletmelere süreçlerin yönetimi için yapılandırılmış bir yaklaşım sunmaktadır (Breitenbach, 2020, s. 58). PUKÖ döngüsü işletmelere sürdürülebilirlik konusunda aşağıdaki faydaları sağlamaktadır (Deming, 1994; Asif ve Searcy, 2014; Breitenbach, 2020):

- Kurumsal sürdürülebilirliğin işletme süreçlerine entegre ederken, süreçlerin iyileştirilmesini sağlar.
- İşletme içinde yeni hedeflerin uygulanmasını mümkün kılar.
- Sürdürülebilirlik entegrasyonunda yöneticilere yol gösterici olur.
- Paydaş katılımı, yatay ve dikey entegrasyon, değerlendirme ve sürekli iyileştirme gibi unsurlar aracılığıyla işletmenin sürdürülebilirlik süreçlerine kademeli bir yaklaşım sunar.

Sürdürülebilirlik entegrasyonu için güçlü bir araç olarak kabul edilen PUKÖ döngüsü (Breitenbach, 2020, s. 93), işletmelerin kurumsal sürdürülebilirliği süreçlerine

entegre etme noktasında kolaylaştırıcı bir rol üstlenmektedir. Aşağıda işletmelerin sürdürülebilirlik entegrasyonlarında PUKÖ döngüsünü bir araç olarak benimsemesini konu edinmiş, literatürden birkaç çalışmaya yer verilmiştir.

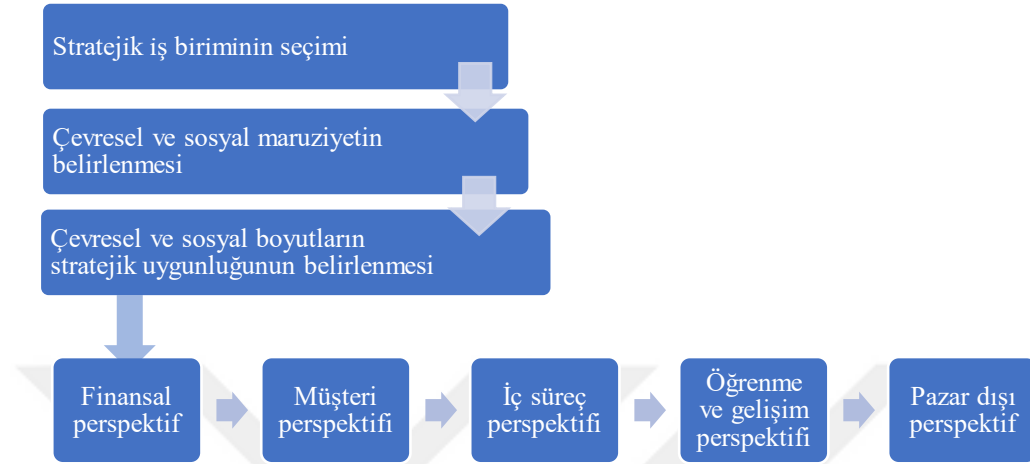
Svensson vd. (2011, s. 359), işletmelerde kurumsal sürdürülebilirliğin mevcut altyapılarını yapılandırmak ve süreçlerde sürekli iyileştirmeyi sağlamak için PUKÖ döngüsüne dayalı bir çerçeve geliştirmeyi amaçlamıştır. Sürdürülebilirliği işletme süreçlerine entegre etmek için sistematik bir araca olan ihtiyacı vurgulayan çalışma, kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik gelişmeyi yönetmek, ölçmek ve değerlendirmek için bir yaklaşım sunmaktadır. Kritik paydaşların ve ihtiyaçlarının belirlenmesiyle başlayan entegrasyon süreci, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını, fırsatların ve tehditlerin değerlendirilmesini ve ISO standartlarının yer aldığı entegre yönetim sistemlerini kapsamaktadır. Bunun yanı sıra önerilen model, yönetim sistemlerinin sürdürülebilir işletme süreçleri için belli rutinler sağlandığını da kanıtlamaktadır.

Asif ve Searcy'nin (2014, s. 423) yaptığı araştırma, işletmelerde kurumsal sürdürülebilirliğin uygulanmasını sağlamak için Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetim Sistemini önermektedir. Önerilen model, PUKÖ döngüsü ve ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 gibi standartlar tarafından desteklenmektedir. Karma bir yaklaşıma dayanan çerçeve; denetim, öz değerlendirme ve kıyaslama gibi süreçlerden oluşmaktadır.

Diğer yandan işletme birimi düzeyi olan stratejik yönetimde performans ölçümü için Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard - BSC) (Kaplan ve Norton, 1997, s. 161), sürdürülebilirliğin 3 boyutunu işletme faaliyetine entegre etme imkanı sunmaktadır (Figge vd., 2001; Schaltegger ve Burritt, 2000). Dolayısıyla sürdürülebilirlik kavramının temel ihtiyacı olan ekonomik, çevresel ve sosyal açıdan işletme performansının sürekli olarak iyileştirilmesi ihtiyacını karşılayan BSC (Senn, 1986) ile sürdürülebilirlik yönetimi, sürdürülebilirliğe kurumsal katkı sorununu entegre bir şekilde ele almayı amaçlamaktadır (Figge vd., 2001).

Stratejik bir yönetim konseptini ve hem de bir ölçüm aracını temsil eden Sürdürülebilirlik Dengeli Puan Kartı (SBSC); finans, müşteri, iç işletme süreçleri, öğrenme ve gelişim (Kaplan ve Norton, 1992; 2001) ve sürdürülebilirliğin piyasa dışı faktörleri (Schaltegger, 2004; Schaltegger- Dyllick 2002, s. 38) olmak üzere 3 boyutta

yönetim konsepti ve performans ölçümüne katkı sağlamaktadır (Figge vd. 2020). SBSC'yi formüle eden süreç aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 2. 10. SBSC'nin Formülasyon Süreci (Figge vd. 2020, s. 277)

SBSC'nin formüle edildiği sürecin ilk aşamasında işletme biriminin seçilmesi gerekmektedir. Bu, işletme biriminin bir stratejisinin olduğu anlamına gelmektedir. İkinci olarak, seçilen birimin ihtiyaçlarına göre uyum sağlamasını kolaylaştırmak için ilgili çevresel ve sosyal boyutlar belirlenmelidir. Son adımda ise bu boyutların belirli bir işletme biriminin stratejisi için uygunluğu araştırılmalıdır (Figge vd., 2002).

Görüldüğü gibi sürdürülebilirlik yönetimi kontrolü ve kurumsal stratejide uygulanması için bir çerçeve sunan SBSC (Schaltegger, 2011), kurumsal sürdürülebilirlik entegrasyonu için güçlü bir araç sunmaktadır (Figge vd., 2002; Kang vd., 2015; Raut vd., 2017).

SBSC kullanımından elde edilen sürdürülebilirlik sonuçlarına ilgi son zamanlarda artmaktadır. Araştırmacıların çoğu, işletmelerin sürdürülebilirlik yönetimi ve sürdürülebilir kalkınma amaçlarına katkı sağlama potansiyelini değerlendirmek için SBSC kullanımlarını araştırmaktadırlar (Mio, Costantini ve Panfilo, 2022, s. 367). Literatürde sürdürülebilirliği BSC'ye entegre etmeye yönelik birçok yaklaşım bulunmakta olup, bunların bir kısmı detayları birlikte aşağıda sunulmaktadır.

Epstein ve Wisner'ın yaptığı araştırmada (2001, s. 1), işletmelerin SBSC'yi nasıl kullandıklarını anlaşılması amaçlanmıştır. Çalışma sonunda, işletme hedeflerinin var olan kurumsal yapıya ve işletme süreçlerine entegre edilmesi, sürdürülebilirlik için yeni bir perspektif oluşturulması gibi SBSC'yi yapılandıran üç yol sunmuşlardır.

Figge, Hahn, Schaltegger ve Wagner (2002, s. 269), Sürdürülebilirliği BSC'ye dahil etmek için üç yaklaşımın önerildiği araştırmada, oluşturulan SBSC, entegre bir sürdürülebilirlik yönetimi için güçlü bir araç olarak kabul edilmiştir.

Chalmeta ve Palomero (2011, s. 1344), işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik yönetimlerini kolaylaştırmayı amaçladıkları çalışmada, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik boyutlarının stratejik değerlendirilmesinde BSC kullanılmıştır. 16 işletmenin deneyimleri üzerine gerçekleştirilen çalışma, sürdürülebilirliğin işletme yönetimine entegre edilmesinde bir araç olarak BSC'nin kullanılmasına ilişkin metodolojik süreçteki kritik unsurların belirlenmesini mümkün kılmaktadır.

Khalid vd. (2019, s. 652) ise sürdürülebilirliğin BSC'ye entegre etmenin farklı yollarının araştırıldığı araştırmada, işletmelerin izlenen stratejiye göre farklı entegrasyon seviyeleri arasında seçim yapabilecekleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2.10. Kurumsal Sürdürülebilirlik Entegrasyonuna İlişkin Yapılan Çalışmalar

Araştırmacılar	Yıl	Metodoloji
Figge, Hahn, Schaltegger ve Wagner	2002	Literatür taraması
Azapagic	2003	Kavramsal
Asif, Searcy, Zutshi, Ahmad	2011	Kavramsal
Chalmeta ve Palomero	2011	Örnek olay
Lozano	2012	İçerik Analizi
Asif ve Searcy	2014	Kavramsal
Engert, Rauter, Baumgartner	2016	İçerik Analizi, literatür taraması
Maas, Schaltegger, Crutzen	2016	Literatür taraması
Simões ve Sebastiani	2017	Derinlemesine görüşme, gözlem ve doküman analizi
Souza ve Alves	2018	Literatür taraması
Bastas ve Liyanage	2019	Örnek olay
Derqui	2020	Çoklu örnek olay, yarı yapılandırılmış sorularla mülakat
Mazur ve Walczyna	2020	Anket verileri
Silvestre ve Fonseca	2020	Keşifsel nitel araştırma
Pranugrahaning, Donovan, Topple ve Masli	2021	Literatür taraması

Kurumsal sürdürülebilirlik entegrasyonunu konu alan literatür incelendiğinde, yapılan çalışmaların hem deneysel (Botta vd., 2013, Maas ve Reniers, 2014) hem de

teorik alışmalar (Asif vd., 2011; Asif ve Searcy, 2014; Rocha vd., 2007) olduğu görülmüştür. Farklı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmaların, daha çok literatür taraması, içerik analizi, örnek olay incelemesi gibi araştırma yöntemlerine göre yapıldıkları söylenebilir.

Araştırmalarda, işletmelerin sürdürülebilirliği işletme süreçlerine dahil etmeleri noktasında entegrasyon eksikliklerinin olduğu ve sürdürülebilirlik yönetiminin artık ihtiyaç olduğu vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda literatürde farklı yaklaşımları konu olarak sürdürülebilirliğin süreçlerde uygulanmasını ve yönetilmesini sağlamak üzere ereve geliştirilmesini öneren çalışmalar, farklı yaklaşım ve yöntemlerle incelenmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. STRATEJİK YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ

Kurumsal sürdürülebilirlik, çevresel ve sosyal sorumluluklarla işletmeleri kâr amacının ötesine taşıyan bir yaklaşımdır. Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerini işletmelerde uygulamak, işletmelerin uzun vadeli sürekliliğini sağlamak ve dolayısıyla topluma değer katmak, kritik bir stratejik bir yönetim süreci gerektirmektedir. Dolayısıyla, işletmenin uzun vadeli bir başarıyı güvence altına alması, sürdürülebilirlik hedeflerini işletmenin temel strateji ve fonksiyonlarıyla uyumlu hale getirdiği stratejik bir yönetim süreci içinde entegre edilmiş bir yaklaşım ile mümkündür. Çalışmanın bu bölümünde, kurumsal sürdürülebilirliğin yönetimi, sonrasında ise stratejik yönetim çerçevesinde nasıl yönetilebilir olduğu, adımlarıyla birlikte anlatılmıştır.

3.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetimi

Yönetim literatürü işletmelerin ürünlerinin, operasyonlarının ve pazar odaklı faaliyetlerinin çevresel ve sosyal konulardan etkilendiğini göstermektedir (Roome, 1994; Speis ve Czymmek, 2003). Bu doğrultuda özellikle çevresel sorunlardan etkilenen işletmelerle ilgili olarak, işletme içinde, toplumda ve pazardaki paydaşların önemi vurgulanmaktadır. Dolayısıyla paydaş talepleri, işletmelerin sosyal ve çevresel odaklı faaliyetleri gerçekleştirmelerinde belirleyici bir neden olarak görülmektedir (Speis ve Czymmek, 2003).

Diğer yandan, son zamanlarda söz konusu paydaşların varlığı ve iklim değişikliği konusu, sürdürülebilirlik yönetimi hakkındaki farkındalığın artmasını ve dolayısıyla kurumsal sürdürülebilirlik yönetimine olan ilginin artmasını sağlamıştır. (Oh, Park ve Ma, 2020, s. 1). Günümüzde çok sayıda işletme, kurumsal sürdürülebilirlik yönetimini işlevsel hale getirme rolünü üstlenmiştir. Kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi, bir işletmenin ekonomik, çevresel ve sosyal açılardan sürdürülebilirlik ilkelerini işletme süreçlerine dahil etme sürecini ifade etmektedir (Schaltegger, vd, 2013). Bu anlamda çevresel ve sosyo-ekonomik sürdürülebilirliği konu alan karar ve eylemlerin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi olarak ifade edilen kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi (Starik ve Kanashiro, 2013, s. 12), riskleri minimuma indiren ve işletmenin değerini

artıran bir yönetim faaliyetidir (WBCSD, 2000). Sürdürülebilirlik uygulamalarının işletmenin temel faaliyetlerine entegre edilmesini gerektiren sürdürülebilirlik yönetimi, bir işletmenin toplumun ve ekonominin sürdürülebilir kalkınmasına katkıda bulunmasını sağlamaktadır (Schaltegger ve Burritt, 2018).

Kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi çevre koruma, etik kurallara uyma, toplumsal fayda ve çalışan ve toplum refahını sağlama gibi eş zamanlı fayda arayışını ifade etmektedir (Oh, Park ve Ma, 2020, s. 3). Ortaya çıkan bu faydalar, işletmenin finansal performansının artmasını ve piyasada rekabet avantajının elde edilmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla bu durum maliyetlerin azalması, kârın, gelirlerin ve hisse fiyatlarının artmasının yanında üretkenlik ve çalışan memnuniyetinde de iyileşmelerin gerçekleşmesini sağlamaktadır (Baumgartner ve Rauter, 2017).

Bahsi geçen faydalar, işletmelerin kurumsal sürdürülebilirliği kurumsal stratejilerine dahil etmeleri gerektiğini doğrulamaktadır. Dolayısıyla sürdürülebilirlik yönetimi, isteğe bağlı bir durum değil sahip olunması gereken bir ihtiyaç olarak kabul edilmektedir (Derqui, 2020). Kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminin benimsenmesine yönelik acil çağrılara rağmen (Figge vd., 2002; Lee, 2005; Siegel, 2009), sürdürülebilirliğin yönetime dahil edilmesi çoğu zaman yüzeysel kalmaktadır (Figge vd., 2002). Bu entegrasyon eksikliğinin nedenleri; işletmelerin sürdürülebilirlik konularını sistematik bir şekilde nasıl ölçeceklerini bilmemeleri ve kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi uygulamalarını destekleyecek mevcut araçların yetersizliğidir (Briassoulis, 2001).

Son yıllarda, araştırma kurumları tarafından sürdürülebilirlik yönetimi alanında geliştirilen araç ve kavramların uygulanmasıyla ilgili net bir çerçeve çizilmekte zorlanılmaktadır. Bu anlamda, sürdürülebilirlik yönetimi için bir çerçeveye ve uygun araç ve kavramların amaca dönük kullanımına olan gereklilik, önemli bir arayış haline gelmiştir (Schaltegger, 2013). Bu durumda öncelikle kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminin işletme faaliyetlerine dahil edilmesi, sadece çevresel ve sosyal eylemlerin finansal sonuçlar üzerindeki etkilerinin değil, aynı zamanda ürün, hizmet ve süreçlerin hem iç hem de dış çevre üzerindeki etkilerinin anlaşılmasını gerektirmektedir. Bu nedenle, kurumsal sürdürülebilirlik için uygulamalara ve performansın değerlendirilmesine (Lee ve Saen, 2012), aynı zamanda bu sürecin yönetilmesine odaklanan bir çerçeve geliştirilmesi gerekmektedir.

3.2. Stratejik Yönetim Çerçevesinde Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetimi

Strateji terimi Yunanca “strategia” kelimesinden türemiştir, anlamı ise “liderlik” demektir (Collins, 2005). Kavram, bazı yazarlara göre, Latince yol, çizgi anlamına gelen “stratum” kelimesinden türetilmiştir (Aktan, 2003).

En geniş tanımı ile strateji, bir işletmenin rakiplerinden daha üstün performans göstermek ve bunu sürdürmek için uyguladığı hedefe yönelik eylemler dizisidir (Rothaermel, 2021). Çoğu işletme için, rakiplerine kıyasla üstün performans elde etmek en büyük zorluktur. Bir işletmenin stratejileri üstün performansla sonuçlanıyorsa, o işletmenin rekabet avantajına sahip olduğu söylenebilir (Hill, Schilling ve Jones, 2020, s.3).

Stratejik yönetim ise, bir işletmenin rekabet avantajını oluşturmak ve sürdürmek amacıyla gerçekleştirdiği analizler, kararlar ve eylemlerden oluşmaktadır (Dess, Lumpkin, Eisner ve McNamara, 2021, s.5). Yönetim biliminden çok sonra ortaya çıkan stratejik yönetim, kavramsal olarak iş sektörlerinin çoğunda uzun vadeli planlamaların yapılmasıyla gelişme göstermiştir (Tokgöz, 2018).

Stratejik yönetimde işletme için uzun vadeli performans vurgusu yapılmaktadır (Sen, 2013). Bu doğrultuda, iyi bir performans düzeyine ulaşmayı amaçlayan işletme, kendisine uygun doğru bir strateji belirlemektedir. Sonrasında karşı karşıya olduğu rekabet zorluklarını tanımlayan işletme, bu zorluklarla başa çıkmak için yeni yöntemler geliştirmekte ve stratejileri uygulamaya koymaktadır (Rothaermel, 2019, s.9).

Bu bilgiler ışığında stratejik yönetim, dış çevredeki tehdit ve fırsatları öngörerek işletmenin hedefleri doğrultusunda üst yönetim tarafından stratejik kararların hayata geçirilmesi ve süreç sonunda performansın ölçülmesini sağlayan sistematik bir süreci ifade etmektedir (Akçakaya, 2016). Strateji formülasyonu, strateji uygulaması ve strateji değerlendirmesi aşamalarını içeren stratejik yönetim süreci, işletmenin amaç ve hedeflerine yardımcı olacak tüm işlevsel alanların ve faaliyetlerin birbirine nasıl uyduğunu değerlendirmektedir (Dess, vd. 2021, s.199). Diğer yandan, pek çok işletme son yıllarda önem kazanan sürdürülebilirlik konusuyla ilgilenmekte ve işletme içinde kurumsal sürdürülebilirliği nasıl sağlayacaklarını belirlemeye çalışmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma amaçlarının işletme faaliyetleriyle uyumlu hale getirme konusunda önemli zorluklarla karşılaşan işletmelerin, kurumsal sürdürülebilirliğin

yalnızca bir eklenti olarak görülmediği, tüm işletme faaliyetlerine entegre edildiği bir sistem yaklaşımı benimsemeleri gerektirdiği ifade edilmektedir. Aşağıda ifade edilen unsurlar, kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi çerçevesinin bu gereklerini oluşturmaktadır (Azapagic, 2003):

- Temel sürdürülebilirlik konuları ve bunları ele almak için gereken eylemler hakkında farkındalığın oluşması,
- Sürdürülebilirlik konusunda sürekli iyileştirme sağlamak için performansın değerlendirilmesi,
- İşletmenin kurumsal sürdürülebilirlik politikası ve performansının ilgili paydaşlara iletilmesi.

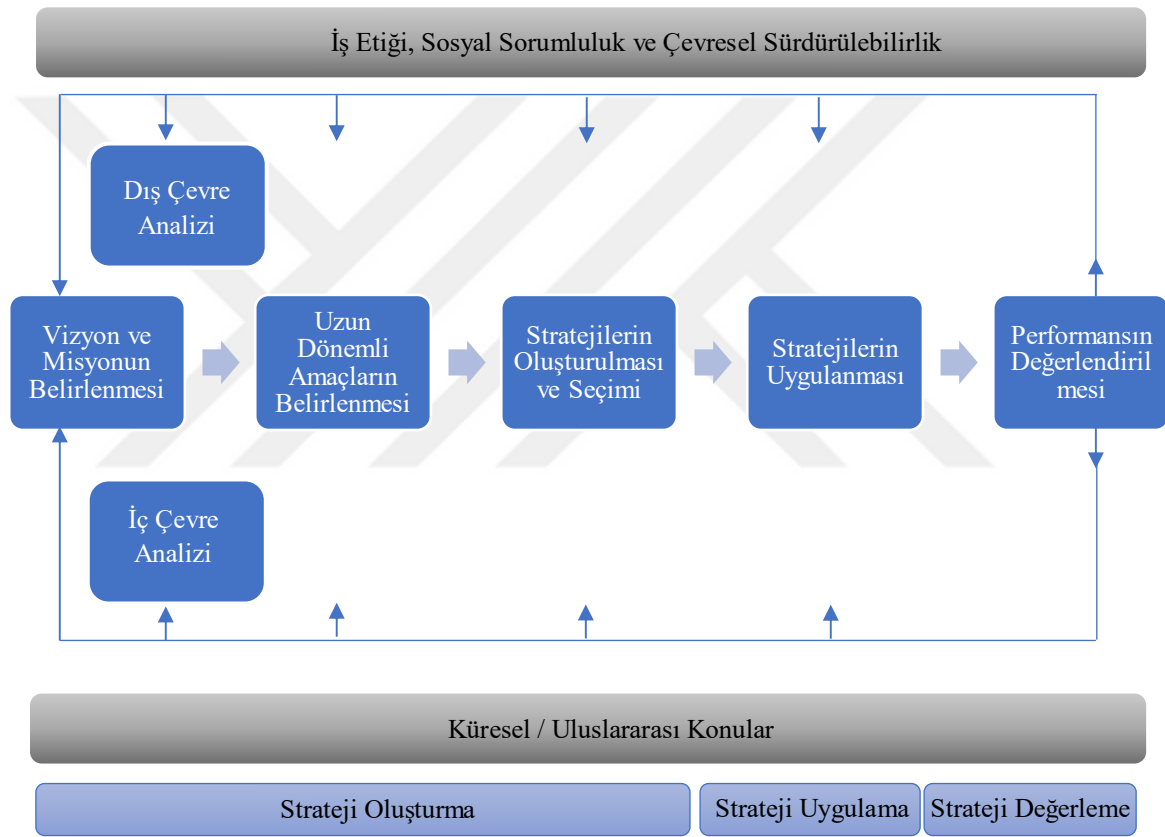
Aynı şekilde kurumsal sürdürülebilirliği faaliyetlerine entegre etme noktasında, yöneticilerin stratejik karar alırken kurumsal sürdürülebilirliğin farklı yönleri göz önünde bulundurmaları ve kurumsal stratejilerine entegre etmeleri beklenmektedir (Epstein ve Roy, 2001; Bonn ve Fisher, 2011).

Bu doğrultuda, işletmelerin kurumsal sürdürülebilirliği benimsemelerinde istikrarlı tutumlarını geliştirmek için belirsizliği azaltmak ve konuyla ilgili tutarlılık sağlamak önem teşkil etmektedir (Engert, Rauter, Baumgartner, 2016). İşletmelerdeki kurumsal sürdürülebilirliği teşvik etmeye yönelik bu unsurların yanı sıra mevzuata uyum (Azapagic, 2003), organizasyonel bir etki olarak görülen işletme büyüklüğü, risk yönetimi ve örgüt kültürü kurumsal sürdürülebilirliğin stratejik yönetime entegrasyonunu destekleyici birer faktör olarak görülmektedir (Engert, Rauter, Baumgartner, 2016).

Bu noktada, kurumsal sürdürülebilirliğin stratejik yönetime entegrasyonu, bahsi geçen zorluklarla başa çıkmak için potansiyel bir yaklaşım sunmaktadır (Engert, Rauter, Baumgartner, 2016). Kurumsal sürdürülebilirliğin stratejik yönetime entegrasyonu için pragmatik bir temel sağladığı savunulan bu yaklaşıma göre, kurumsal sürdürülebilirliğin üç boyutunun da tüm süreçlere dahil edilmesi gerekmektedir (Kleine ve von Hauff, 2009).

Kurumsal sürdürülebilirliğin stratejik yönetime entegrasyonu karmaşık bir yönetim görevidir (Grant, 2007; Lankoski, 2008). Bu anlamda kurumsal sürdürülebilirliğin entegrasyonunda, temeli stratejik yönetim söylemine dayanan kurumsal sürdürülebilirlik üzerine çeşitli çerçeveler bulunmaktadır (örneğin Robert vd., 2002; Labuschagne vd., 2005; Zhang vd., 2013; Baumgartner, 2014). Fakat özellikle son yıllarda stratejik yönetim

ve kurumsal sürdürülebilirlik konularına odaklanan çalışmalar olsa da kurumsal sürdürülebilirliğin stratejik yönetim entegrasyonuna yönelik mevcut çalışma çok azdır (Engert, Rauter, Baumgartner, 2016). Bu bilgiler ışığında, işletmelerde kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yürütülmesi stratejik kararların alındığı, uygulanıp değerlendirildiği stratejik bir yönetim gerektirmektedir. Sürdürülebilirliğin politika olarak benimsenerek yönetilmesi için bir yönetim yaklaşımının araştırıldığı çalışmada aşağıdaki şekilde gösterilen stratejik yönetim süreci modeli temel alınmıştır.



Şekil 3. 1. Stratejik Yönetim Modeli, (David, F. R., & David, F. R. (2017))

Şekildeki stratejik yönetim modeli, belirli aşamaları takip eden ve sürekliliği olan bir döngüyü tanımlamaktadır. Stratejilerin oluşturulması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi için net ve uygulamaya dönük bir yaklaşım sunan model, işletmenin vizyon ve misyonun belirlenmesi ile başlamaktadır. İç ve dış çevrenin analizi yapıldıktan sonra uzun dönemli amaçlar belirlenmekte ve stratejilerin değerlendirilmesi ve seçimi neticesinde işletmeler kendi faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Seçilen stratejinin

uygulanmasından sonra elde edilen faaliyetler sonucu işletmenin performansının değerlendirilmesi sağlanmakta ve süreç içinde ihtiyaç duyulan değişiklikler varsa gerekli iyileştirmelerin yapılmasıyla sürecin devamlılığı sağlanmaktadır (Ulukan, 2018, s. 27).

Diğer yandan stratejik yönetim yaklaşımına göre faaliyet gerçekleştiren işletmeler, küreselleşmeyle birlikte dünya gündemini meşgul eden sosyal ve çevresel sorunlara ilgi göstermeye başlamışlardır. Sürdürülebilir bir dünya yaratma, doğal kaynakları koruma ve her koşulda eşitsizliği azaltma ve bu çalışmaları etik kurallar çerçevesinde gerçekleştirmeyi benimseyen işletmeler, bu konular çerçevesinde seçtikleri stratejileri uygulayarak ekonomik performanslarını artırmaya odaklanmaktadır.

Kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin başarılı olması, sürdürülebilirlik odaklı bir vizyonun seçilmesi ve bu yönde stratejilerin uygulanması ile mümkündür (Azapagic, 2003). Sürdürülebilirlik stratejisi ise sosyal ve çevresel faaliyetleri işletmenin stratejik yönetim sürecine entegre etmeyi gerektirmektedir (Baumgartner ve Ebner, 2010). Dolayısıyla uzun vadeli sürdürülebilir kalkınma konularına odaklanan, yeni pazarlara girmek ve değer yaratan çözümler üretmek isteyen işletmelere için kurumsal sürdürülebilirliği stratejik yönetime entegre eden bu model, rekabet avantajının yaratılması ve itibarın artırılması gibi birçok fırsat sağlamaktadır (Azapagic, 2003).

3.2.1. Sürdürülebilirlik stratejisinin oluşturulması

Stratejik yönetim sürecinin ilk aşaması strateji oluşturma aşamasıdır. Bu bölümde işletmeye dair vizyon ve misyonunun oluşturulması, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin aynı zamanda işletme dışından kaynaklı fırsat ve tehditlerin belirlenmesi, uzun vadeli amaçların ve alternatif stratejilerin tespit edilmesi sağlanmaktadır (Ulukan, 2018). İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için sistematik bir yaklaşımı ifade eden bu süreç, belirli adımlar bütünüünün takip edilmesi adına bir planlama gerektirmektedir.

Planlama işletmede her seviyede gerekli olan, işletmenin amaçlarını belirleyen ve bu amaçlara nasıl ulaşılabileceğini tasarlayan bir yönetim fonksiyonudur. İşletmenin başarıya ulaşmak için neler yapılacağını ortaya konmasını sağlayan planlama (Özalp, 2010, s. 6), hangi işin kim tarafından, nerede ve ne zaman yapılacağını belirlenmesini saptamaktadır (Koçel, 2010, s. 155).

Sürdürülebilirliğin stratejik kurumsal yönetime entegre edilmesi ise günümüzün dinamik ve belirsiz iş ortamında bir zorunluluk haline gelmiştir (Do, vd., 2020).

İşletmeler hem olumlu hem de olumsuz etkileri etkin bir şekilde yönetmek için sürdürülebilirlik ilkelerini süreçlerine entegre etmenin önemini giderek daha fazla kabul etmektedirler (Ainsbury vd., 2014). Kurumsal sürdürülebilirliğin stratejik yönetime entegre edildiği sürecin ilk aşaması, kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin oluşturulması aşamasıdır. Bu aşamada uygulamaya konulmak üzere bir strateji oluşturma süreci başlar ve bir planlama yapılır.

İşletmede kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin planlanması, genel anlamda temel stratejik yönelimin tanımlanması, uzun dönemli sürdürülebilirlik hedeflerinin belirlenmesi ve uygun stratejinin seçilerek spesifik hedeflerin planlanmasını ifade etmektedir (Baumgartner, 2010). Bunun yanı sıra kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin planlama aşamalarına daha detaylı olarak bakıldığında; dış ve iç çevre analizi, amaç ve hedeflerin belirlenmesi, eylem planlarının geliştirilmesi, kilit çalışanların ve kaynakların belirlenmesi gibi aşamalardan oluştuğunu söylenmek mümkündür (Azapagic, 2003, s. 305). Kurumsal sürdürülebilirliğin stratejik planlamasına dair bahsi geçen konular, aşağıdaki başlıklarda detaylandırılmıştır.

- ***Vizyon ve misyonunun geliştirilmesi***

Stratejik yönetim sürecinin ilk bileşeni, stratejilerin formüle edildiği çerçeveyi veya bağlamı sağlayan kuruluşun misyon bildiriminin hazırlanmasıdır. Misyon bir işletmenin ne yaptığını açıklamaktadır. İşimiz nedir? Ne olacak? Ne olmalıdır? gibi soruların yanıtları, işletme misyonunun oluşturulmasına rehberlik etmektedir. Vizyon ise işletmenin neyi başarmak istediğini ifade etmektedir (Hill, Schilling ve Jones, 2020).

Kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin planlanması, öncelikle sürdürülebilirliğe dair bir vizyon ve misyon beyanına dayanmaktadır. Dolayısıyla strateji geliştirilmeden önce, kurumsal sürdürülebilirliğin ne boyutta vizyon ve misyon beyanının bir parçası olduğu netleştirilmektedir (Baumgartner, 2010).

- ***İç ve dış çevre analizi***

Bir işletmenin ortamını anlamak için sektör ve rekabet ortamını analiz etmek gerekmektedir. İşletme ve sektör koşullarını analiz etmek için kullanılan en temel tekniklerden biri SWOT analizidir. Güçlü yönler ve zayıf yönler (iç çevre), fırsatlar ve tehditler (dış çevre) anlamına gelen SWOT, işletmenin içindeki ve çevresindeki koşulların temel bir listesinin hazırlanmasını sağlamaktadır (Dess, vd., 2021, s. 42).

Dış çevre, işletmenin kontrolü dışında kalan ve işletmeyi etkileme potansiyeli yüksek olan tüm unsurları ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 464). Bu faktörler, işletme lehine olma ihtimali olanlar fırsat, işletmenin aleyhine olma ihtimali olanlar ise tehdit olarak iki grupta incelenmektedir. Politik, ekonomik, kültürel, çevresel, yasal ve teknolojik yapılardaki bu değişimler, dış çevrenin inceleme alanına giren unsurlardır (Ulukan, 2018, s. 29).

Diğer yandan iç çevre analizi ise, olası fırsatlardan yararlanmak ve tehditlerden korunmak için işletmenin kendi yeteneklerinin incelenmesi sürecidir. İşletmenin güçlü ve zayıf yanlarının ortaya çıkarılmasını sağlayan süreç, işletmenin kendini tanıması ve rakiplerine göre avantaj elde etmesini sağlamaktadır (Dinçer, 2007, s. 107).

Sürdürülebilir yönetim sisteminin kurulmasında, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının tespit edilmesinin yanı sıra sürdürülebilir olmayan faaliyetlerden kaynaklanan tehditlerin ve işletmeyi daha sürdürülebilir kılmak için olası fırsatların belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Ayrıca ayrıntılı bir sürdürülebilirlik SWOT analizinin yapılması, işletmenin faaliyet gösterdiği hızla değişen dünyaya ve sürdürülebilirlik politikalarına uyum sağlamasını kolaylaştıracaktır (Azapagic, 2003, s. 306).

○ *Amaç ve hedeflerin belirlenmesi*

Bu aşamada, misyon beyanını işlevsel hale getirmek için kullanılan stratejik hedefler yer almaktadır (Chatterjee, 2005). Hedef belirlenmesi, işletme misyon ve vizyonun nasıl gerçekleştirilebileceği veya bu hedeflere nasıl ilerlenebileceği konusunda rehberlik sağlamaya yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla daha spesifik ve daha iyi tanımlanmış bir zaman dilimini kapsamaktadır (Dess, vd. 2021, s. 28). Hem uzun dönemli hem de yıllık olarak belirlenen bu hedefler, işletmenin stratejisiyle uyumlu, açık, anlaşılabilir ve somut olmalıdır (Kahveci, 2008).

Diğer yandan, kurumsal sürdürülebilirlik stratejisi de işletmenin nereye ve nasıl ulaşmak istediğini gösteren amaç ve hedeflerin belirlenmesini gerektirmektedir. Gerçekleştirilmesi planlanan uygulamaların kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi için net ve ulaşılabilir hedeflerin belirlenmesi, sürdürülebilirliğin entegrasyonunda ilk adımı oluşturmaktadır (Botin Gonzalez vd., 2010). Ölçülebilir ve belirgin sürdürülebilirlik hedefleri belirlemek, işletmenin ortak önceliklerini teşvik ederken aynı zamanda işletme performansının da artmasını ve bu performansın sürekli hale gelmesini sağlamaktadır.

Dolayısıyla kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerini süreçlerine entegre etmek isteyen işletmeler, belirledikleri her stratejik öncelik için hedefler tanımlamakta ve bu hedeflere ulaşmaya çalışmaktadırlar¹³.

- ***Üst yönetim taahhüdü***

Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin uzun dönemli işletme stratejisine entegrasyonunda üst yönetimin önemi, giderek görünür hale gelmeye başlamıştır¹⁴. Üst yönetim, sürdürülebilirlik konusunda liderlik ederek işletmede kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımının oluşturulması ve uygulanmasında kritik rol oynamaktadır (DTI, 2001). Bu anlamda, işletme içindeki herkesin çıkarının gözetilmesini sağlayan üst yönetimin, yasal ve etik bir şekilde hareket edilmesini sağlamak için kurum içinde iyi bir yönetim sisteminin kurulmasında liderlik etmesi önemlidir (Hill, Schilling ve Jones, 2020).

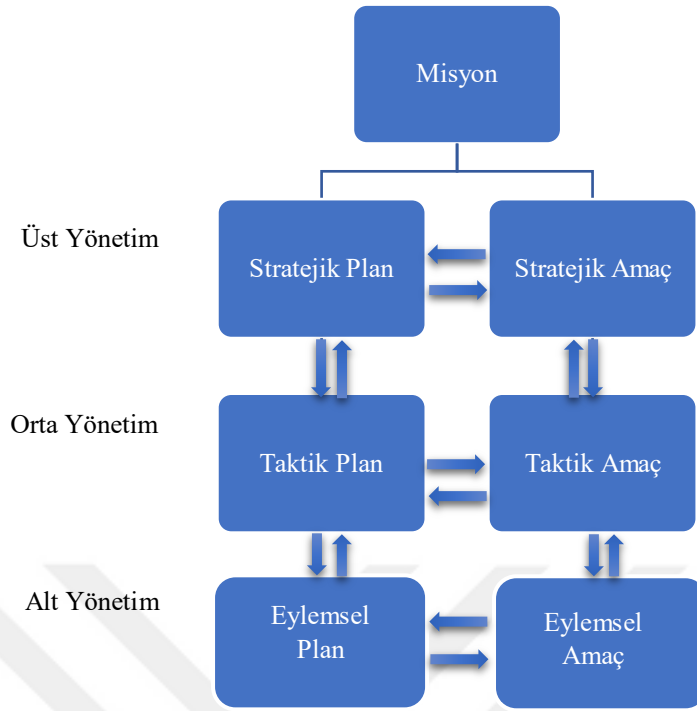
Sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda uzun vadeli bir vizyon yaratılmasını sağlayan işletmeler, işletmenin başarısı ve sürdürülebilir olmasından sorumludurlar. Bu anlamda üst yönetim tarafından belirlenen sürdürülebilirlik taahhüdü ve vizyonunun, işletmenin ekonomik, çevresel ve sosyal performanslarıyla nasıl entegre edildiğinin gösterilmesi, bu sürecin bir parçasıdır. Uygun insani, mali ve teknolojik kaynakların temin edildiğinden emin olunması gereken bu süreçte (Azapagic, 2003, s. 305), üst yönetim uygulamaya yönelik bir strateji seçmekle yükümlüdür (Searcy vd. 2007).

- ***Stratejik ve eylem planlarının oluşturulması***

Üst yönetim tarafından belirlenen ve uzun vadeli olan stratejik plan, kimin, nerede, nasıl ve ne kadar stratejik amaçlara ulaştığının cevabını vermektedir (Çelik ve Şimşek, 2009, s. 136). Gelecek dönemlerde işletmenin nasıl büyüyeceği ve rekabet edeceğini tayin eden stratejik planlama, işletmenin tüm yön ve amaçlarıyla ilgilenmektedir. Aşağıdaki şekilde stratejik planlamanın diğer planlamalarla ilişkisi gösterilmektedir (Paşaoğlu, 2021, s. 97).

¹³ www.sdgcompass.org (Erişim Tarihi: 20.01.2024).

¹⁴ www.sdgcompass.org (Erişim Tarihi: 20.01.2024).



Şekil 3. 2. *Stratejik Planlama, Taktik Planlama ve Eylemsel Planlama Arasındaki İlişki, (Plunkett, Attner ve Allen, 2008, s. 158)*

Şekilde, stratejik planlamanın orta düzey yöneticiler tarafından oluşturulan taktik planlamaların, taktik planlamaların ise alt yönetim tarafından oluşturulan eylemsel planlamaların temelini oluşturduğunu söylemek mümkündür.

Stratejik ve eylemsel planların başarısını ölçmek, planlama aşamasında konulan standartlar ve bu standartlara uygun sonuçlar elde etmek açısından büyük önem taşımaktadır (Özalp, 2010, s. 7). Bu noktada eylem planlarının geliştirilmesi, sürdürülebilirlik stratejisinin uygulanabilir olmasında diğer bir adımın yapılandırılmasını sağlamaktadır. Bu doğrultuda eylemler, her bir faaliyet için sorumluluk ve zaman gibi unsurları da kapsamaktadır. Ayrıca bu planlar, işletmenin hedeflediği sürdürülebilirlik konularının yanı sıra SWOT analiz sonuçlarını dikkate alarak belirlenen amaç ve hedeflere dayandırılmaktadır (Azapagic, 2003, s. 310).

○ **Kaynakların belirlenmesi**

Kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin planlamasını doğru bir şekilde yönetebilmek için ihtiyaç duyulan insani, teknolojik, bilgi, mali ve diğer kaynakların

belirlenmesini gerekmektedir (Searcy, 2011). Bir faaliyet ekonomik olarak uygulanabilir değilse sürdürülebilir de değildir. Bu nedenle, işletmede sürdürülebilirlik stratejisinin uygulanması için insan kaynağının yanında mali kaynakların da temin edilmesi gerekmektedir (Azapagic, 2003, s. 310).

İşletmenin sürdürülebilirlik politikasının yürütülmesinde sorumlu çeşitli yönetim organları ya da birimler sorumlu tutulabilmektedir. Sürdürülebilirlik uzmanları, kurumsal sürdürülebilirlik yöneticileri gibi unvanlarla işletmenin sürdürülebilir kalkınma amaçlarına ulaşmasında rol oynayan mesleki unvanlar türetilmiştir. Sürdürülebilirlik yönetiminde önemli rol oynayan bu unvanların yanında insan kaynakları, tedarik zinciri yönetimi, iş geliştirme gibi işletme birimlerinin desteği¹⁵ de sürdürülebilirliğin işletme faaliyetleri ve kültürüne dahil edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Diğer yandan, sürdürülebilirlik yönetiminde sayılabilecek bir diğer yönetim organı, kurumsal sürdürülebilirliğin işletmeye entegrasyonunu kolaylaştıran ve mevcut faaliyetler ve çalışan rolleri arasında köprü kurulmasını sağlayan yönetim kuruludur. Bunun dışında işletmede kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin uygulanmasını ve değerlendirilmesine destek olmak amacıyla sürdürülebilirlik yönetim ekibi de oluşturulabilmektedir (Azapagic, 2003). Sürdürülebilirlik komiteleri ve çalışma grupları olarak da şekillendirilen bu ekipler, bazı durumlarda yönetim kuruluna dahil edilerek kurumsal sürdürülebilirlik önceliklerinin belirlenmesine yönelik stratejik görüşmelerin gerçekleşmesine olanak sağlamaktadırlar.¹⁶

○ *Sürdürülebilir kalkınma amaçlarının tanımlanması*

Günümüzde artık çoğu işletme, kendi hedeflerini belirlerken, sürdürülebilir kalkınma amaçlarından (SKA) bahsetmekte ve bunları referans olarak kullanmaktadır. İşletmenin kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerini, belirli SKA'lar ile ilişkilendirmek ve bu yönde gerçekleştireceği sürdürülebilirlik faaliyetlerinin önceliklendirilmesine katkı sağlamaktadır. Belirledikleri SKA'lara ulaşmayı taahhüt eden işletmeler, bunu kamuoyuna duyurduklarında amaçlara ulaşma olasılıklarının yüksek olduğunu ortaya koymaktadırlar (Derqui, 2020). Diğer yandan bu işletmeler, yeni büyüme fırsatlarını yakalamakta ve risk içeren durumları en aza indirebilmektedirler. Dolayısıyla hedeflerini

¹⁵ www.sdgcompass.org (Erişim Tarihi: 20.01.2024).

¹⁶ www.sdgcompass.org (Erişim Tarihi: 20.01.2024).

SKA'larla ilişkilendiren işletmeler stratejilerini, eylem ve hedeflerini bu yönde adapte etme ve performans sonuçlarını raporlama konularında kapsamlı bir çerçeve çizerek çeşitli kazanımlar elde edeceklerdir.¹⁷

○ ***Sürdürülebilirlik önceliklerinin belirlenmesi***

Bir önceki aşamada belirlenen sürdürülebilirlik konuları, işletmeler için öncelikli eylemlerin belirlenmesine kılavuzluk etmek üzere kullanılmaktadır (Azapagic, 2003). Sürdürülebilirlik önceliklerinin belirlendiği ve bunların işletme öncelikleriyle uyumlu hale getirildiği bu aşamada (DTI, 2001), çok sayıda ortaya konan alternatifin içinden kritik olanlar belirlenmektedir. Bu doğrultuda belirlenen kritik konulara göre, uygun proje ve amaçların tayin edilmesi ve istenilen stratejinin gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır (Kahveci, 2008).

İşletmelere önceliklerini belirlerken üretim süreç ve faaliyetlerinin tümünü kapsamayı ve değer zincirlerinin tüm aşamalarını dikkate almaları önerilmektedir. İşletmeler etki değerlendirme sürecine başladıklarında, sürdürülebilirlik kapsamındaki sorunlar üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerin görülme potansiyeli yüksek alanları belirlemeleri ve değer zinciri haritalaması yapmaları gerekmektedir.¹⁸

○ ***Stratejinin belirlenmesi***

İşletmenin uzun dönemli amaçlarının belirlenmesinden sonra, bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin tayin edilmesi önem arz etmektedir. İşletmeyi bu hedeflere ulaştıracak birden fazla seçeneğin belirlenmesi, işlemeye rekabette öne geçirecek yollar sunulmasında kolaylaştırıcı rol oynamaktadır. Strateji olarak tanımlanan bu yollar, işletmenin uzun vadeli amaçlara ulaşılmasında seçtiği araçlardır (Ulukan, 2018, s.31).

Diğer yandan, işletmenin seçmiş olduğu sürdürülebilirlik stratejisine ilişkin politika beyanı, önceden belirlenen amaç, hedef ve eylem planlarıyla desteklenmektedir. Dolayısıyla kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında belirlenen bu amaçlar, sürdürülebilirlik konularına dayalı olarak sosyal, çevresel ve ekonomik performansın ölçülmesini sağlanmakta (Azapagic, 2003) ve seçilen stratejinin uygulanmasını kolaylaştırmaktadır.

¹⁷ www.sdgcompass.org (Erişim Tarihi: 20.01.2024).

¹⁸ www.sdgcompass.org (Erişim Tarihi: 20.01.2024).

3.2.2. Sürdürülebilirlik stratejisinin uygulanması

Uygulama aşaması, işletmelerin, belirledikleri hedef ve amaçlara ulaşabilmeleri için seçtikleri stratejileri eyleme geçirdikleri aşamadır. Stratejilerin uygulanması aşaması, stratejik bir planı yürütmek için işlevsel ve kurumsal düzeylerde eylemlerde bulunmayı gerektirmektedir (Hill, Schilling ve Jones, 2020).

Bu aşamada, yıllık hedefler ve bütçeler oluşturulur, politikalar tasarlanır, bilgi sistemleri geliştirilir, stratejiyi destekleyen bir kültür oluşturulur, oluşturulan organizasyon yapısının etkili yürütülmesi sağlanır ve çalışan ücretleri organizasyonel performansla ilişkilendirilir. Stratejiyi eyleme dönüştürmek, çalışanları ve yöneticileri harekete geçirmek anlamına gelir ve başarılı bir strateji uygulaması için kişiler arası beceriler, değişim yönetimi, kişisel disiplin, bağlılık ve fedakârlık gerektirmektedir (Kolb, Lublin ve Baker, 1986).

Diğer yandan, temel işletme süreçlerinin sürdürülebilirlik göstergeleri ile bağlantılı olmasını gerektiren uygulama aşaması, ilgili yapıların geliştirilmesi, tanımlanan sorumlulukların takibi ve sürdürülebilirlik farkındalığının artırılması süreçlerini kapsamaktadır (Power, Schoenherr ve Samson, 2010; Searcy, 2011). Ayrıca yapısal ve altyapısal değişiklikler, strateji oluşturma aşamasında belirlenen sürdürülebilirlik öncelikleriyle uyumlu olmayı gerektirmektedir. Çeşitli kurumsal işlevler arasındaki bu uyum, yatay ve dikey entegrasyon yoluyla kolaylaştırılabilmektedir (Hardjono, ten Have ve ten Have, 1996).

○ *Entegrasyon*

Stratejik kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminin kritik aşamaları incelendiğinde, uygulama ve entegrasyon aşaması, işletmelerde sürdürülebilir uygulamaların bütünsel olarak benimsenmesini sağlamada çok önemli bir nokta olarak ortaya çıkmaktadır. Bu aşama, sürdürülebilirlik ilkelerinin operasyonel çerçevelere entegre edilmesini ve çevresel ve sosyal konuların sorumlu bir şekilde yönetilmesini içeren çok yönlü bir süreci kapsamaktadır. Bu süreç, uzun vadeli ekonomik faydalara öncelik veren bir kültürün teşvik edilmesini amaçlamaktadır (Botin Gonzalez vd., 2010).

○ *Sürdürülebilirlik farkındalığını artırmaya yönelik faaliyetler*

Sürdürülebilirliğin işletme tarafından ne anlama geldiğinin ve işletme faaliyetleriyle nasıl ilişkili olduğunun anlaşılması, bir kurumsal sürdürülebilirlik yönetim

modelinin geliştirilmesi ve işler hale getirilmesi noktasında büyük öneme sahiptir. Bu nedenle öncelikle sürdürülebilirlik konusunun ciddiye alınması ve işletme faaliyetlerine dahil edilebilmesi için farkındalık oluşturulması önemli bir ihtiyaç görülmektedir (Azapagic, 2003, s. 313).

Diğer yandan, işletme çalışanlarını sürdürülebilirlik elçilerine dönüştürmeyi amaçlayan sürdürülebilirlik odaklı eğitimlerin verilmesi, artık daha yaygın hale gelmeye başlamıştır (Baumgartner ve Rauter, 2017). Bu anlamda sürdürülebilirlik odaklı bir öğrenme sürecinin başlatılabilmesi için yeterli niteliklerin kazanılması ve eğitim desteğinin alınması ve böylece bu değerlerin işletme kültürüne dahil edilmesi gerekmektedir (Siebenhüner ve Arnoldi, 2007). Ayrıca kurumsal sürdürülebilirlik entegrasyonu konusunda farkındalık yaratılması ve eğitimler sağlanmasının dışında, alanında uzman ve paydaşıklardan elde edinilen bilginin kullanılması yoluyla¹⁹ da çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi sağlanmaktadır.

○ *Çalışan bağlılığının artırılması*

Motivasyon, kişinin amaca doğru ilerleme kararlılığının sağlam tutulması ve bu yönde kendine enerji verilmesini ifade etmektedir. Çalışanların sahip oldukları bu enerji ve yeteneği işletme amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlayan motivasyon (Şakar, 2012), yöneticiler tarafından doğru yönlendirilebilirse hem çalışanın işletmeye bağlılığı sağlanmakta hem de işletme performansı artmaktadır.

Ödül ve teşvik sistemleri, bir işletmenin kültürünü etkilemek, çabaları yüksek öncelikli görevlere odaklamak ve bireysel ve kolektif görev performansını motive etmek için güçlü bir araç olarak kabul edilmektedir (Dess, Lumpkin, Eisner ve McNamara, 2021, s. 271). Çalışanlarına ve değerlerine bağlılıklarını gösteren işletmeler, çalışanların motive olmasını sağlama, işletmenin sürdürülebilirliğini güvence altına alma, iyi yetenekleri çekme ve elde tutulmalarını sağlama konusunda fayda sağlamaktadırlar. Bu anlamda işletmede yürütülen sürdürülebilirlik çalışmalarının sorumluluğunun takdir ve terfi işlemleriyle ilişkilendirilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu durum, belirlenen sorumlulukların kilit yöneticileri sorumlu tutacak şekilde olması ve sürdürülebilirlik amaçlarına ulaşan ya da ulaşılmasına yardımcı olan kişilerin takdir edilmesi anlamına

¹⁹ www.sdgcompass.org (Erişim Tarihi: 20.01.2024).

gelmektedir. İşletmede çalışanların bağlılığını sağlayan faktörler aşağıda gösterildiği gibidir (Azapagic, 2003, s. 313):

- Emeklilik ve sağlık yardımları gibi adil ücret paketleri
- Fırsat eşitliği ve kapsayıcılık ilkesi
- İyi sağlık ve güvenlik şartlarının sağlanması
- Yenilikçi fikirlere yönelik ödül programları
- Eğitim ve kapasite oluşturma
- Halefiyet planlaması ve kariyer geliştirme imkânı
- Etik kurallara uyum

o ***Sürdürülebilirlik kültürünün oluşturulması***

Örgüt kültürü, bir işletmedeki baskın değerler olarak ifade edilmektedir. İşletme ve toplum kültürü, bir işletmede belirlenen stratejinin başarısını artıran önemli etkenler arasında gösterilmektedir (Aktaş, 2015; Ulukan, 2018).

Sürdürülebilir yönetimin karmaşıklığı içinde başarılı bir şekilde ilerleyebilmek için işletmelerin, sürdürülebilirliğin yüksek bir profesyonel değer olarak kabul edildiği, güçlü liderlik ve çeşitli düzeylerde iyi tanımlanmış organizasyonel yapılarla desteklenen bir kültür oluşturmaları önem taşımaktadır (Botin Gonzalez ve Herrándiz, 2010).

Bir işletmede sürdürülebilirlik kültürü oluşturmaın iki yolu bulunmaktadır. Bu sürdürülebilirlik hedeflerinin stratejik planlara dahil edilmesi gibi yukarıdan aşağıya yönelim, çalışanların sürdürülebilirliğe dair yeni süreçlerle ilgili fikirlerinin ödüllendirilmesi gibi bir örnekle ifade edilen aşağıdan yukarıya yönelim şeklinde örneklendirilmektedir (Kiron vd., 2015).

Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletme süreçlerine dahil edilmesinde yaşanan en büyük engellerden biri, sürdürülebilirlik kültürünün oluşturulmamasıdır. Bu durum, yönetimin sürdürülebilirlik kapsamında sorumlu davranışı teşvik eden bir işletme kültürünün geliştirilmesini gerektirmektedir. Bu noktada üst yönetimin konuyla ilgili liderlik edip görünür olması, sürdürülebilirlik kültürünün oluşmasını destekleyici bir etken görevini görebilmektedir (DTI, 2001). Dolayısıyla üst yönetimin konuyla ilgili liderlik görevini üstlenmiş olması, sürdürülebilirlik hedeflerinin günlük yönetime entegre edilmesi (Lubin ve Esty, 2010), sürdürülebilirlik kültürünün başarıyla işletmeye yerleşmesini desteklemektedir.

3.2.3. Sürdürülebilirlik stratejisinin değerlendirilmesi

Stratejik yönetim sürecinin son aşaması olan stratejik değerlendirme aşaması, seçilen strateji ve uygulama sonuçlarının karşılaştırılarak değerlendirilmesi sürecini ifade etmektedir. Değerlendirme sonuçlarına göre, gerekirse süreçlerde iyileştirme yapabilmektedirler (Dinçer, 2007, s. 373; Ulukan, 2018). Bu durumda işletmeler stratejilerin değerlendirilebilmesi için en erken 6 ay, genellikle de yıl sonlarında seçtikleri stratejileri değerlendirmektedirler (Ulukan, 2018, s. 32).

Planlama aşamasında belirlenen amaçlara uyulmasını gerektiren değerlendirme aşaması; önceki sonuçların gözden geçirilmesi, paydaş istişareleri için özel hedeflerin geliştirilmesi, katılımcılara önceden bilgilerin sağlanması gibi bir değerlendirme sürecine hazırlık ilkelerine uyulmasını gerektirmektedir (Azapagic, 2003).

Uygulanan stratejilerin değerlendirmelerinin yapıldığı bu aşamada, değerlendirme faaliyetleri aracılığıyla çalışmayan stratejilerin düzenli olarak izlemesi yapılmaktadır. Değerlendirme aşaması, dış ve iç faktörlerdeki değişiklikleri gözden geçirmeyi, performansı ölçmeyi ve düzeltici eylemlerde bulunmayı gerektirmektedir (Kho, Rumanti, Sudibjo ve Nanda, 2021).

Sürdürülebilirlik stratejilerinin değerlendirilmesi, yapılan sürdürülebilirlik çalışmalarının raporlanması açısından önem taşımaktadır. Bu da çalışmaların paydaşlara iletilmesini gerektirmektedir. Değerleme süreci, sürdürülebilirlik uygunluğunun gerçekleştirilmesini sağlayan denetimler, sürekli iyileştirme (Karapetrovic ve Willborn, 2001; Ni ve Karapetrovic, 2003) ve işletme performansının sektördeki iyi uygulamalarla karşılaştırılması (Besterfield, Besterfiels-Michna, Besterfield ve Besterfield-Sacre, 1999; Dale, 2003) yoluyla gerçekleştirilmektedir (Asif, vd., 2011).

○ **Kontrol**

Gerçekleştirilen faaliyet performanslarının yönetim tarafından doğru bir şekilde analiz edilmesine olanak sağlayan kontrol fonksiyonu, değerlendirme aşaması açısından önemli bir süreçtir. Uygun standartlara göre yapılması önerilen kontrol faaliyeti, gelişen şartlar ve teknoloji göz önünde bulundurularak yapılmaktadır (Aktaş, 2015).

İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik belirlenen sürdürülebilirlik stratejilerinin etkileri ölçüldükten sonra, gerektiğinde iyileştirme eylemleri yoluyla sürecin kontrolü sağlanmaktadır (Bastas ve Liyanage, 2019).

○ **Önlem alma**

Planlama sürecinde belirlenen sürdürülebilirlik hedeflerinin yeniden değerlendirilmesinin yapıldığı önlem alma (eyleme geçme) aşaması (Bastas ve Liyanage, 2019), yeni önlemlerin eklenmesi ya da silinmesi ve belirli hedeflerdeki değişiklikleri içermektedir (Bourne vd., 2000). İşletmenin benimsediği sürdürülebilirlik politikasında belirlenen hedeflere ulaşamadığı gösteriliyorsa, nedenler açıkça belirlenerek bir sonraki dönemde hedeflere ulaşılması için düzeltici eylemlerin takibi yapılmaktadır (Azapagic, 2003).

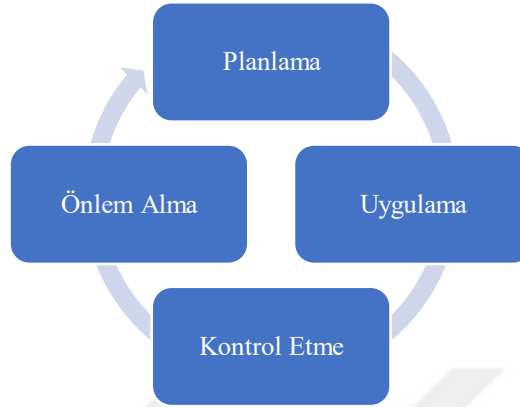
Planlanan faaliyetlerin istenen sonuca ulaşabilmesi adına yeniden düzenlenmesinin söz konusu olduğu bu durumda düzeltici faaliyetler ön plana çıkmaktadır (Daft, 2008). Düzeltici faaliyet, bir işletme sürecinde ortaya çıkan hatanın düzeltilmesi ve engellenmesi için yapılan çalışmaları ifade etmektedir. Stratejilerdeki sapmaların hangi nedenden kaynaklandığının tespit edilmesi, hangi düzeltici faaliyetlerle önlem alınması gerektiğinin belirleyicisi olmaktadır (Hepkul, 2018, s. 159).

Bu aşama, işletmede sürdürülebilirlik bilgisinin kurumsal süreçlere entegre olmasına ve süreçlerin iyileştirilmesine odaklanmaktadır. Bu entegrasyon sürekli iyileştirmenin sağlanması için bir zorunluluktur. Bilginin entegrasyonu ise el kitapları, veri tabanları, çalışma talimatları, bilgi depolama havuzları (Asif, vd., 2011) aracılığıyla işletmenin kurumsal hafızasının güçlendirilmesini sağlamaktadır.

Ayrıca kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminin uygulanması, her işletmede öğrenme ve değişim süreçlerini gerektirmektedir. Sürdürülebilirlikle ilgili engellerin üstesinden gelmek için ihtiyaç duyulan kurumsal öğrenme, tüm birimler ve yönetim seviyeleri arasındaki ve içindeki geri bildirimlere dayanmaktadır (Baumgartner ve Rauter, 2017).

Diğer yandan önlem alma yani eyleme geç aşaması, sürekli iyileştirme için sistematik bir yaklaşım sağlamaktadır (Asif, vd., 2011). Sürekli iyileştirme, işletmenin sisteme değer katan iyileştirmelerini tespit etmek için süreçlerini sistematik bir şekilde değerlendirilmesini gerektirmektedir. İşletmelerde kurumsal sürdürülebilirlik değerlendirmesinin amacı sürekli iyileştirmeyi sağlamak olduğundan dolayı,

sürdürülebilirlik değeri için en etkili yaklaşımın aşağıdaki şekle dayanması gerekmektedir (Asif ve Searcy, 2014).



Şekil 3.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik Entegre Yönetim Aracı, (Asif ve Searcy, 2014)

Etkili bir süreç iyileştirme için sistematik yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır (Harrington ve Harrington, 1995). PUKÖ döngüsünü temel alan bir süreç yönetimi, işletmelere süreçlerini yönetmeleri için yapılandırılmış bir yaklaşım sunmaktadır (Breitenbach, 2020). Şekil 3.3'e göre, bir işletmede herhangi bir iyileştirmenin sağlanmasının PUKÖ döngüsü ile entegre edilmesi gerekmektedir (Asif ve Searcy, 2014).

Diğer yandan, süreç iyileştirme işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik entegrasyonu ile yakından ilişkilidir. Bu sebepten dolayı bir işletmede kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi üzerine çerçeve geliştirilirken, PUKÖ döngüsünün entegrasyon için uygun bir araç olduğu ve kurumsal sürdürülebilirlik hedefleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu, yapılan araştırmalar tarafından belirtilmektedir (Bastas ve Liyanage, 2019; Breitenbach, 2020). Bu doğrultuda, işletmelerde kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi için temel sağlayan PUKÖ döngüsü üzerine inşa edilen ve adımlarına atıfta bulunan birçok araştırma bulunmaktadır (Azapagic, 2003; Breitenbach, 2020; Witjes, Vermeulen ve Cramer, 2017; Bastas ve Liyanage, 2019; Asif ve Searcy, 2014; Svensson, vd., 2011).

3.2.4. Sürdürülebilirlik stratejisinin koordinasyonu

Yönetimin temel sorumluluklarından biri çalışanları ve ekipleri koordine etmektir (Paşaoğlu, 2012, s. 101). Birim, ekip ve çalışanların daha başarılı bir şekilde performans gösterebilmesini sağlayan iletişim, çift yönlü bir fonksiyondur (Özalp, 2010, s. 8).

İletişim, herhangi bir sürdürülebilirlik stratejisinin amacına ulaşması için önemli bir role sahiptir (Baldassarre ve Campo, 2016). İşletmede kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığını artırmak, uygulamalarını teşvik etmek ve bu yolla işletmenin başarılarını tanıtmak için etkili bir iletişimin varlığı gerekmektedir (Azapagic, 2003). Bu doğrultuda işletmenin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasını sağlayan ve performansını artıran çalışmaların etkisini artırmak ve duyurulmasını sağlamak amacıyla iç ve dış iletişim süreçlerinin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

○ *İç iletişim*

İşletmedeki koordinasyonu ifade eden iç iletişim, kurumdaki gerekli değişimlerin gerçekleştirilmesiyle ilgilidir (Baldassarre ve Campo, 2016). Kurumsal sürdürülebilirlik konusunun işletme için öneminin artmasıyla birlikte, iç iletişim kampanyaları sayesinde çalışanlar ve yöneticiler arasında sürdürülebilirliğe ilişkin farkındalığın artması sağlanmıştır. İş gücünden daha fazla inisiyatif alınmasını sağlayan bu durum, sürdürülebilir girişimlerin de hayata geçirilmesini kolaylaştırmaktadır (Derqui, 2020).

Diğer yandan, işletmenin sürdürülebilirlik başarılarına ilişkin iç raporlama, kurum kültürü oluşturma (Azapagic, 2003) ve farkındalık yaratma konusunda güçlü bir araçtır. Bu anlamda sürdürülebilirlik hakkında farkındalık yaratmak için anlaşılabilir bilgiler veren ve çalışanların işletmenin daha sürdürülebilir olması için neler yapabileceğini açıklayan ilan panoları, posterler ve haber bültenleri çeşitli iç iletişim araçları arasında yer almaktadır (DTI, 2001).

○ *Dış iletişim*

Tüketici ve müşterilerin sürdürülebilir ürün ve hizmetlere yönelik artan talebinden yararlanmak adına gerekli görülen dış iletişim, kurum dışı iletişimi ifade etmektedir (Baldassarre ve Campo, 2016). İşletmelerin gerçekleştirdikleri performansları dış paydaşlara iletmeleri, her geçen gün daha fazla beklenen bir durum olmuştur. Çok sayıda işletmenin artık sürdürülebilirlik performanslarını yayınladığı bir dış iletişim aracı olan sürdürülebilirlik raporlamaları, çapraz karşılaştırmayı kolaylaştırmak için standart bir

raporlama yapısı haline getirilmeye çalışılmaktadır. İşletmenin çevre yönetimi başta olmak üzere sürdürülebilirlik faaliyet ve performansları hakkında kamuoyuna bilgi veren sürdürülebilirlik raporları, bir pazarlama aracı olarak da kullanılmaktadır (Azapagic, 2003).

Paydaşların ihtiyaçlarını anlama ve karşılamaya yarayan sürdürülebilirlik raporları, sürdürülebilirlik stratejilerini ve performanslarını paylaşmak üzere hem KOBİ'ler hem de büyük işletmeler tarafından yayınlanmaktadır. Öte yandan, sürdürülebilirlik raporları dışında internet siteleri, sosyal medya kanalları, ürün ve hizmet etiketlemeleri, pazarlama ve reklamcılık çalışmaları işletmelerin paydaşlarını sürdürülebilirlik hakkında bilgilendirdikleri diğer dış iletişim araçları arasında yer almaktadır.²⁰

²⁰ www.sdgcompass.org (Erişim Tarihi: 22.01.2024).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma metodolojisiyle ilgili detaylara yer verilmiştir. Öncelikle araştırmanın problemi, amacı, kapsamı ve yöntemiyle ilgili bilgiler sunulmuştur. Sonrasında araştırma sorularını cevaplamak ve amaçlarına ulaşmak adına araştırma tasarımı ve hipotezleri hakkında bilgiler verilmiştir. Son olarak da verilerin toplanması ve analiz yöntemleri hakkında ayrıntılı bilgiler sunulmuştur.

4.1. Araştırma Problemi

Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin stratejilerini sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu hale getirme ihtiyacının farkına varmalarıyla birlikte iş dünyasında giderek daha önemli hale gelmiştir. İşletmeler, kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin farkındalıkları artmasına rağmen, sürdürülebilirliğin işletme faaliyet ve süreçlerine entegrasyonu konusunda hala sorun yaşamaktadırlar (Witjes, Vermeulen ve Cramer, 2017). Kurumsal sürdürülebilirlik entegrasyonunu konu alan literatür incelendiğinde, farklı yaklaşımlar dikkati çekmektedir. (Maas ve Reniers, 2014; Asif ve Searcy, 2014; Simões ve Sebastiani, 2017; Derqui, 2020; Silvestre ve Fonseca, 2020; Mazur ve Walczyna, 2020; Mazur ve Walczyna, 2020; Pranugrahaning, Donovan, Topple ve Masli, 2021). Bundan öte, stratejik yönetim söylemine dayanan kurumsal sürdürülebilirlik üzerine çeşitli çerçeveler bulunmaktadır (örneğin Robert vd., 2002; Labuschagne vd., 2005; Zhang vd., 2013; Baumgartner, 2014). Fakat özellikle son yıllarda stratejik yönetim ve kurumsal sürdürülebilirlik konularına odaklanan çalışmalar olsa da (Engert, Rauter, Baumgartner, 2016), sürdürülebilirlik üzerine işletmelerin farkındalıklarının ve yönetim süreçlerinin incelendiği ve ilişkisel boyutta birlikte değerlendirildiği herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Günümüzde işletmelerin çeşitli sürdürülebilirlik uygulamaları yürüttüğü ancak bunların etkilerinin sistematik olarak değerlendirilmediği ve bu tür stratejilerin yönetim kararlarına yeterince entegre edilmediği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda işletmelerde sürdürülebilirlik faaliyetlerinin uygulanması ve yönetimi arasındaki kopukluğun nasıl giderileceği araştırmanın temel problemi olarak ifade edilebilir.

Araştırmada, işletmelerin kurumsal sürdürülebilirliği uygulamalarına entegre etmelerini sağlayan bir model geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Çalışma sonunda geliştirilecek model ile sürdürülebilirlik farkındalığı ve uygulama arasındaki boşluğun giderilmesi, kurumsal sürdürülebilirliğin bir işletme stratejisi olarak yönetilebilir olması hedeflenmektedir.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmada, kurumsal sürdürülebilirliğin stratejik yönetim yaklaşımı olarak benimsenerek işletme politikası haline getirilmesi ve bu yolda yönetim fonksiyonlarınca uygulanabilir olmasına yönelik model geliştirilmesi, çalışmanın nihai amacını oluşturmaktadır.

Bu model ile sürdürülebilirliğin algılanmasından, iş süreçlerinde uygulanmak üzere planlanması ve denetimine kadar atılması gereken adımlar ortaya konulacaktır. İşletmelerdeki kurumsal sürdürülebilirlik yönetim sürecinin yapılandırılmasını ve işletmeler tarafından anlaşılmasını mümkün kılacak modelin, uygulayıcılar açısından bir kılavuz niteliğinde olması beklenmektedir.

Araştırma problemine uygun olarak tez çalışması kapsamında;

- İşletmelerin sürdürülebilirlik hakkındaki farkındalık düzeyleri,
- İşletmelerin sürdürülebilirliğe ilişkin yönetim süreçleri,
- Farkındalık düzeyleri ile sürdürülebilirlik yönetimi arasındaki ilişkiler,
- Sürdürülebilirlik faaliyetlerini ve uygulamalarını yönetim süreçlerinde engelleyen ya da destekleyen durumlar,
- Sürdürülebilirlik politikasına sahiplik durumlarının, faaliyette oldukları sektörlerden bağımsız ve bu sektörlere bağımlı nedenleri ile işletme büyüklüğüne göre farklılıkları,
- Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletmenin yönetim süreçlerine ne düzeyde dahil edildiği belirlenecektir

Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

1. İşletmelerin işletmelerin kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin farkındalık düzeyleri nedir?

2. Kurumsal sürdürülebilirlik işletmenin yönetim süreçlerine ne düzeyde dahil edilmiştir?

Çalışmada elde edilen bulgular ışığında, işletmelerin ölçekleri göz önüne alınarak, kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yönetimi için “stratejik kurumsal sürdürülebilirlik yönetim modeli” önerilecektir.

Dünyada sürdürülebilirlik konusunun arz ettiği aciliyet ve artan öneminden dolayı, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin en önemli aktörlerinden olan işletmelerin sürdürülebilirlik politikalarını ortaya koymak, deneyimlerini, başarılarını ve yaşadıkları zorlukları tespit etmek ve sürdürülebilirlik faaliyetlerinin stratejik yönetimine bir çerçeve kazandırmak alana ve uygulayıcılara faydalı olacaktır.

4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Çalışmanın amaçlarına uygun olarak Eskişehir Sanayi Odasına bağlı Makine–Metal, Gıda, Plastik- Kimya, Ulaşım-Lojistik, Yapı Malzemeleri, Çevre-Geri Dönüşüm sektörlerinde faaliyet gösteren 122 işletme araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Çalışmada karma araştırma yöntemli desenler arasından “keşfedici sıralı karma yöntemi” kullanılmıştır. Yöntem dahilinde öncelikle görüşmeler yoluyla nitel veriler toplanmış, betimsel ve içerik analizleri yapılmış, daha sonra bulgular doğrultusunda nicel araştırma için anket geliştirilmiş ve veriler SPSS aracılığı ile analiz edilmiştir. Bu çalışmada seçilen desene uygun olarak odaklanılacak sektörler ve işletmeleri belirleyebilmek amacıyla ESO’ya bağlı işletme sektörlerine dair sektörel analiz çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları; anket tekniği ve yarı yapılandırılmış sorular ile sınırlıdır.

4.4. Araştırma Yöntemi

Çalışma, karma yöntemler araştırması olarak planlanmıştır. Nitel ve nicel veri toplama teknikleri ile toplanan veriler aracılığıyla derinlemesine bilgi edinilmesini sağlayan karma yöntemler araştırması, araştırma problemini anlamak amacıyla nitel ve nicel veri setini birbiriyle bütünleştirerek ve nihayetinde iki veri setini bütünleştirmenin avantajlarını kullanarak sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır (Creswell, 2017). Bu doğrultuda, açık uçlu nitel veriler (Mülakat, gözlem vb.), kapalı uçlu nitel veriler (anket,

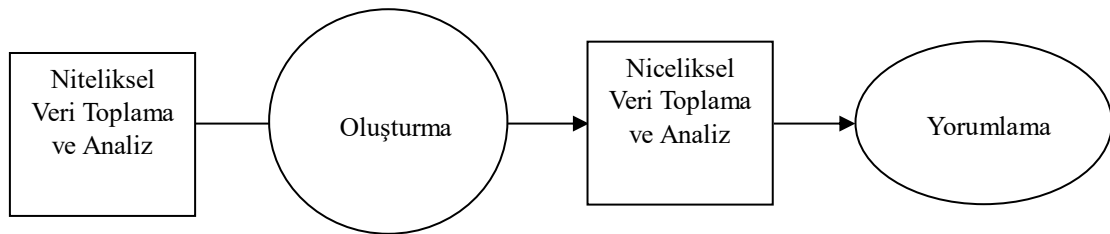
rapor vb.) ile bütünleştirilerek her iki yöntemin olanaklarından yararlanılabilmektedir (Creswell ve Sözbilir, 2017, s.2).

Farklı felsefi düşünceleri ve araştırma yaklaşımlarını bir araya getiren, nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin birlikte ele alınmasını sağlayan karma yöntemin kullanılması, nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin tek başlarına kullanıldığında yaşanan sorunların önüne geçilerek, araştırma probleminin daha kapsamlı ve bilimsel olarak temellendirilmesini sağlamaktadır (Greene, 2005; Onwuegbuzie ve Leech, 2004; Creswell, 2017, s. 4).

Dolayısıyla bu çalışmada, karma yöntemin kullanılması ile nitel ve nicel araştırma sonuçlarının sınırlarının genişletilmesi, farklı araştırma yöntemleriyle araştırma sonuçlarının güçlendirilmesinin sağlanacağı düşünülmüştür.

4.4.1. Araştırma deseni

Çalışmada kullanılan araştırma deseni, karma araştırma yöntemli desenler arasından “keşfedici sıralı karma yöntem” olarak belirlenmiştir (Greene vd., 1989). Keşfedici desen, araştırmacının ilk aşamada nitel veri toplayıp, analiz ederek başladığı iki basamaklı bir desendir. İlk aşamadaki keşfedici sonuçlardan elde edilen nitel bulguları test etmek veya genelleme amacını güden araştırmacı, nicel verilerin toplandığı ve analiz edildiği ikinci bir basamak yapılandırmaktadır (Creswell ve Clark, 2020). Dolayısıyla keşfedici desen, ilk aşama olan nitel aşamadan elde edilen verilerin, ikinci aşama olan nicel aşamanın geliştirilmesi ve ona veri sağlanmasını amaçlamaktadır (Greene vd., 1989). Keşfedici sıralı desenin modeli Şekil 4.1.’de gösterilmektedir.



Şekil 4. 1. *Keşfedici Sıralı Desen Modeli, Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2020).*

Mixed methods research: Design and execution. Anı, s. 79

Keşfedici sıralı karma yöntemin ilk aşaması olan nitel araştırmada, katılımcıların bakış açılarının tespit edilmesi ve araştırma öncesinde araştırmacının zihnindeki

örüntülere yapılabilecek eklemelerin ortaya konması amaçlanmaktadır. İlk aşamada elde edilen nitel bulgular, ikinci basamaktaki nicel araştırma için oluşturulacak model ve hipotezlerin belirlenmesinde rol oynamaktadır. Böylece nitel araştırma sonucunda ortaya konmuş olan öznel ve zengin verilerin nicel araştırma ile test edilmesi sağlanmaktadır (Creswell, 2017).

Bu amaçla çalışmada ilk olarak nitel veriler toplanmış ve analiz edilmiş, bulgulara bağlı olarak nicel araştırma için veri toplama aracı olan anket geliştirilmiştir. Daha sonra evrenden alınan örnekleme uygulamak için bu anket çalışması yapılmıştır.

4.4.2. Araştırma evreni ve araştırma örnekleme

Araştırmanın evrenini Eskişehir Sanayi Odasına bağlı olarak faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda örnekleme yöntemi olarak nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan amaçlı örneklemeden yöntemlerinden ölçüt örneklemeden yararlanılmıştır. Amaçlı örnekleme, çalışmacının araştırdığı kavramla ilgili tecrübeye sahip bilinçli seçilen kişilerden meydana gelmektedir (Cresswell ve Clark, 2020, s. 188).

Çalışmada odaklanılacak sektörler ve işletmeleri belirleyebilmek amacıyla ESO'ya bağlı işletme sektörlerine dair sektörel analiz çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, Eskişehir'in gelişimi ve sürdürülebilirliğine katkı yapma potansiyeli yüksek olan kriterler incelenerek, öne çıkan sektörlerin tespit edilmesi için çeşitli rapor ve araştırmalar baz alınmıştır.²¹ Bu doğrultuda en çok atık üreten, tüketim yapan, Eskişehir'in gelişimine katkıda bulunan (yatırım almasına sebep olan, istihdamı sağlayan, bölgeye sosyal, çevresel ve ekonomik faydalar kazandıran) sektörlerin ele alınmasına dikkat edilmiştir. Bu kapsamda araştırma örnekleme Makine-Metal, Gıda, Plastik- Kimya, Ulaşım-Lojistik, Yapı Malzemeleri, Çevre-Geri Dönüşüm sektörlerinde faaliyet gerçekleştiren işletmelerden oluşmaktadır.

Çalışma kapsamında ESO'nun İnternet sitesinde yer alan üyeler, sektör ve faaliyet alanları dikkate alınarak ilgili işletmeler taranmıştır. Bunun ardından, sosyal bir akademik ağ olan LinkedIn başta olmak üzere, e-posta ve yüz yüze görüşmelerle sürdürülebilirliği temsil kabiliyeti yüksek işletmelere ulaşılmıştır. Görüşmeyi kabul eden

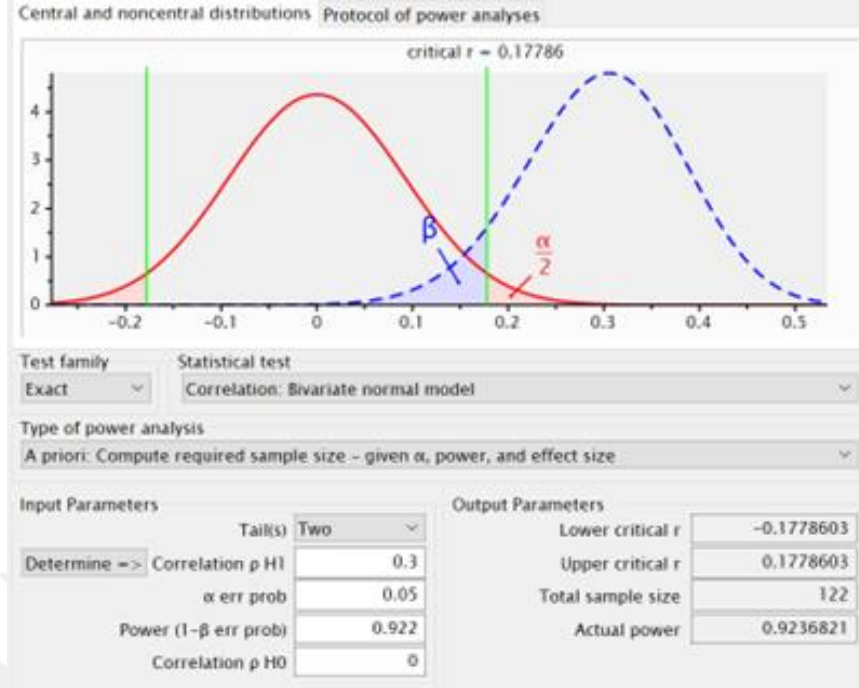
²¹ Sektör ve işletmeler, sektör analizi başlığında açıklanmıştır.

ya da LinkedIn'deki mesajlara ve e-postaya geri dönüş sağlayan işletmeler, kurumsal sürdürülebilirliğe ilgi ve farkındalık göstergesi sayıldığı için, belirlenen amaçlı örnekleme uygun kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında evreni belirleyebilmek için ESO'ya bağlı 939 işletme incelenmiştir. Aynı isimli aynı faaliyet alanında (birden fazla şubeleri olan) işletmeler araştırma kapsamına alınmazken, aynı isimli farklı faaliyet alanında olan işletmeler araştırmaya dahil edilmiştir. Bu durumda ESO'ya bağlı 843 işletme tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra Eskişehir sınırlarına yakın, Bozüyük/Bilecik'te faaliyet gösteren fakat Eskişehir'in gelişimine ve sürdürülebilirliğine katkı sağlama potansiyeli yüksek 10 işletme de kapsam dahiline alınmıştır. Araştırma kapsamında, toplamda 122 işletmeye anket uygulanmıştır.

○ ***Örneklem büyüklüğü için güç analizi***

Örneklem büyüklüğü hesabı için *G*Power 3.1.9.4 paket* programı kullanılmıştır. Bu çalışmada, kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığı ile sürdürülebilirlik yönetimi arasında bir ilişkinin olup olmadığını test etmek için *Korelasyon Analizi Testi* çözümlenmesi kullanılarak örneklem büyüklüğü hesaplanmıştır. Örneklem büyüklüğü hesaplamalarında yaygın bir şekilde kullanılan etki büyüklüğünün hesaplanması gerekmektedir. Etki büyüklüğünün hesaplanması için Cohen (1988) tarafından ρ değeri referans aralıkları önerilmiştir. Ayrıca, ρ değeri 0,10; 0,30 ve 0,50 olmak üzere sırasıyla küçük, orta ve yüksek düzeyde etki büyüklüğü olarak yorumlanmaktadır (Cohen, 1988). Bu nedenle örneklem hesabı için korelasyon katsayısı 0,3 (Pearson korelasyon katsayısı: ρ), yanılma olasılığının 0,05 ve çalışmanın gücünün %92,2 olarak kabul edildiğinde en az 122 işletmenin seçilmesi gerektiği görülmüştür.



Şekil 4. 2. Örneklem Büyüklüğü İçin Güç Analizi

4.4.3. Araştırmanın hipotezleri

Araştırma modelleri, değişkenler arasındaki ilişki ve etkileşimlerin anlaşılabilir bir hale getirilmesini sağlayan görsel çerçeveleri ifade etmektedir. Olguların daha basit ve kolay anlaşılabilir olmasını sağlayan araştırma modelleri, teorik alt yapıya dayalı bir şekilde oluşturulmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017, s.76).

Araştırmada, kurumsal sürdürülebilirliğin yönetim olarak benimsenerek işletme politikası haline getirilmesi ve bu yolda stratejik yönetim yaklaşımı açısından uygulanabilir olması için bir model geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Çalışma kapsamında işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik farkındalıkları, kurumsal sürdürülebilirlik yönetim süreçleri ve farkındalık düzey durumlarının sürdürülebilirlik yönetimi ile ilişkisi analiz edilecektir. Öncelikle araştırma problem ve amacına uygun olarak nitel araştırma kısmı yapılandırılmıştır. Sonrasında nitel araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular, araştırmanın ikinci aşamasını oluşturan nicel araştırma için model ve hipotezlerin belirlenmesinde (Creswell, 2017) rol oynamıştır. Bir sonraki aşamada ise hipotezler üzerinden nicel analizler gerçekleştirilmiş ve model test edilmiştir.

Çalışmanın hipotezleri, araştırma soruları baz alınarak hazırlanmış ve üç grup halinde, literatürdeki benzer çalışmalar da dikkate alınarak oluşturulmuştur.

○ ***Kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığına ilişkin hipotezler***

Kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığıyla ilgili çeşitli etki alanlarına odaklanan literatürde birçok çalışma mevcuttur. Bu araştırmalar, sürdürülebilirlik farkındalığının işletme büyüklüğü ve işletme ölçeğine göre değiştiğini göstermektedir. Bu sebeple, kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığının analiz edildiği çalışmada, sürdürülebilirlik farkındalığını oluşturan bileşenler (kavram bilinirliği, sürdürülebilirlik performansı, sürdürülebilirlikte itici güçler, sürdürülebilirlikte engelleyen unsurlar, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletmeye katkısı) iki değişkene göre irdelenmiştir.

İşletme ölçeğine yönelik incelenen ilgili literatür ve oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur.

İlgili literatürün önemli bir kısmı, ülke ekonomisine ve istihdama sağlanan katkıda çok büyük rolleri olan KOBİ'lerin²², sürdürülebilirlik faaliyetlerini uygulama konusunda sorun yaşadıkları, sürdürülebilirlik konusuna olan ilgilerinin farkında olmadıkları (Feil vd., 2017), yeterli kaynaklardan (Tremblay ve Badri, 2018) ve performans ölçüm sistemlerinden yoksun oldukları (Arena ve Azzone, 2012) ve kurumsal sürdürülebilirliği entegre ederken sorun yaşadıklarını (Johnson ve Schaltegger, 2016) ortaya koymaktadır. Dolayısıyla hem finans hem de nitelikli çalışan kaynağı yetersizliği, KOBİ'lerin sürdürülebilirlik faaliyetlerini gerçekleştirmelerinde büyük ölçekli işletmelere göre daha düşük bir performans sergilemelerine neden olmaktadır (Jeppesen vd., 2012, s. 45).

Türkiye'deki KOBİ'lerin, sürdürülebilir işletme ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerindeki rolünün incelendiği araştırmada, konuya dair farkındalığın küçük ve orta ölçekli işletmeler arasında daha düşük olduğu ortaya konmuştur. Çalışmada, KOBİ'ler finansman ve kültür gibi çeşitli zorluklar nedeniyle sürdürülebilirliği benimsemelerinin engellendiği anlaşılmıştır (Ersoz ve Kilic, 2012).

Başka bir araştırma, kurumsal sürdürülebilirlik kavramlarına ilişkin farkındalığın, işletme büyüklüğüne göre değiştiğini göstermektedir. Çalışmaya göre, bu ilişkinin anlaşılması günümüzün dinamik iş ortamında sürdürülebilirliğe yönelik başarılı kurumsal

²²http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/kurumsal_yonetim_dergisi/TK_YD_Dergi_Sayi_44.pdf (Erişim Tarihi: 11.01.2023).

değişim girişimleri için önemli görülmektedir (Appelbaum, Calcagno, Magarelli ve Saliba, 2016).

Bir diğer çalışma, işletme büyüklüğünün kurumsal sürdürülebilirlik performansını önemli ölçüde etkilemesi üzerinedir. Çalışmaya göre, kurumsal sürdürülebilirlik konusundaki farkındalık, sürdürülebilirlik performansını etkileyen işletme büyüklüğü ile olumlu yönde ilişkilidir (Wahyudi ve Mayasari, 2023).

Başka bir çalışma, yönetici özellikleri ve kurumsal öncüller gibi itici güçlerin büyük işletmelerde sürdürülebilirliği olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu sayede itici güçlere odaklanmak, büyük işletmelerin sürdürülebilirliğini geliştirmektedir (Jafy, Lok, Tak, Ming, 2019).

Yukarıda değinilen literatür bağlamında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 1 (H1): Kurumsal sürdürülebilirlik kavram bilinirliği, işletme büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 2 (H2): Kurumsal sürdürülebilirlik performansı, işletme büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 3 (H3): Kurumsal sürdürülebilirlikte itici güçler, işletme büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 4 (H4): Kurumsal sürdürülebilirlikte engelleyen unsurlar, işletme büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 5 (H5): Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletmeye katkısı, işletme büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir.

İşletmenin faaliyet süresine yönelik incelenen ilgili literatür ve oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur:

Yapılan çalışmaların çoğu, sürdürülebilirliğin uygulanmasında tarihsel faaliyetlerin farkındalığının önemli olduğunu belirtmektedir (Baumgartner, 2009; Dunphy vd., 2006; Robèrt vd., 2002).

Farkındalığın zaman içinde kurumsal sürdürülebilirlik eyleminin gelişimi üzerindeki etkisinin incelendiği bir nicel araştırmaya göre, farkındalığın zaman içinde

artmasıyla birlikte kurumsal sürdürülebilirlik eyleminin olumlu bir şekilde geliştiğini ortaya koymaktadır (Hörisch, Wulfsberg, Schaltegger, 2020).

Costaguta (2022) tarafından çalışma, büyük işletmelerin sürdürülebilirliği gereksiz bir yaklaşım olarak görmekten, rekabet gücü ve pazar başarısı için hayati önem taşıdığını kabul etmeye geçtikleri bir değişim üzerinedir. Araştırma sonucuna göre, büyük sanayi gruplarının sürdürülebilirlik konusuna yönelik tutumu zaman içinde önemli ölçüde evrilmiş ve sürdürülebilirliğin ilk aşamada gereksiz olarak görüldüğü fakat, daha sonra pazarda rekabet gücü haline geldiği anlaşılmıştır.

Bir diğer çalışma, dünyanın en uzun ömürlü işletmelerin pazarda kalabilmek için çoğunlukla maddi olmayan kaynak ve yeteneklerini kullanarak, çevreyle bütünleşme ve iş birliği yoluyla nasıl sürdürülebilir işler yaptıklarını analiz etmektedir. Çalışmaya göre, uzun ömürlü işletmelerin, çevreyle bütünleşme ve iş birliği yoluyla sürdürülebilir işletmeler kurdukları ve maddi olmayan kaynak ve yetenekleriyle kurumsal sürdürülebilirliği geliştirdikleri ortaya konmuştur (Millan-Tudela, Marco-Lajara, Martínez-Falcó ve Poveda-Pareja, 2023).

Bir diğer araştırma, kurumsal sürdürülebilirlik performansının, işletmenin yaşam döngüsü aşamalarından önemli ölçüde etkilenmekte ve sürdürülebilirlik girişimleri ile işletmenin faaliyet süresi arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir (Gamal, Wahba ve Correia, 2022).

Hipotez 6 (H6): Kurumsal sürdürülebilirlik kavram bilinirliği, işletmenin faaliyette bulunduğu süreye göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 7 (H7): Kurumsal sürdürülebilirlik performansı, işletmenin faaliyette bulunduğu süreye göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 8 (H8): Kurumsal sürdürülebilirlikte itici güçler, işletmenin faaliyette bulunduğu süreye göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 9 (H9): Kurumsal sürdürülebilirlikte engelleyen unsurlar, işletmenin faaliyette bulunduğu süreye göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 10 (H10): Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletmeye katkısı, işletmenin faaliyette bulunduğu süreye göre farklılık göstermektedir.

○ ***Kurumsal sürdürülebilirlik yönetim sürecine ilişkin hipotezler***

Kurumsal sürdürülebilirlik yönetim süreci ve bu süreci etkileyen çalışmalara göre, sürdürülebilirlik yönetim sürecinin, işletme büyüklüğüne göre değiştiğini göstermektedir. Bu kapsamda, işletmenin sürdürülebilirlik yönetim sürecine yönelik incelenen ilgili literatür ve oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur.

Yapılan araştırmalar; düzenleyici kurumların, politikaların ve tedarik zincirinin (ACCA, 2010, s.27) KOBİ'leri sürdürülebilirlik uygulamalarını kendi faaliyet ve işletme yönetim süreçlerine entegre etmeye zorladıkları ve fakat KOBİ'lerin bu faaliyetleri yönetim süreçlerine tamamen entegre etmediklerini göstermektedir (Witjes, Vermeulen and Cramer, 2017).

Sürdürülebilirlik yönetimi süreçleri ile işletme büyüklüğü arasındaki ilişkiye odaklanılan bir çalışmaya göre, büyük işletmeler sürdürülebilir uygulamalarının benimsenmesinde, başlangıç sürdürülebilirlik maliyetlerini karşılayabildikleri için olumlu bir etki yaratma konusunda büyük yeteneğe sahiptirler (Embry, 2018).

İşletme büyüklüğü ve sürdürülebilirlik yönetimini ele alan başka bir çalışmaya göre, KOBİ'ler, büyük işletmelere kıyasla çevresel düzenlemeleri karşılamada zorluklarla karşılaşmakta ve bu durum sürdürülebilirlik yönetim süreçlerini etkilemektedir (Wayland, 2008).

Hipotez 11 (H11): İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik yönetim süreçleri, işletme büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir.

Çalışmanın araştırma bölümünde kurumsal sürdürülebilirlik yönetim süreçlerinden bahsedilmiştir. Bu doğrultuda, kurumsal sürdürülebilirlik yönetim süreçlerinin bileşenlerini oluşturan boyutlardan dolayı, oluşturulan alt hipotezler aşağıdaki gibidir:

Hipotez 11.1 (H11.1): İşletmelerin sürdürülebilirlik planlanmaları, işletme büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 11.2 (H11.2): İşletmelerin sürdürülebilirlik uygulamaları, işletme büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 11.3 (H11.3): İşletmelerin sürdürülebilirlik iletişimleri, işletme büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 11.4 (H11.4): İşletmelerin sürdürülebilirlik kontrolleri, işletme büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir.

- ***Kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığının sürdürülebilirlik yönetim sürecine etkisine ilişkin hipotezler***

Literatüre göre, işletmeler kurumsal sürdürülebilirliğe önem göstermeye başlamış olsalar da sürdürülebilirliğin yönetim süreçlerine entegrasyonunda hala sorun yaşamaktadırlar (Witjes, Vermeulen ve Cramer, 2017). Bu kapsamda, kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığının, sürdürülebilirlik yönetim sürecine etkisini inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. İşletmenin sürdürülebilirlik yönetim sürecine yönelik incelenen ilgili literatür ve oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur.

Bir çalışmada, kurumsal sürdürülebilirlik performansı değerlendirmesinin, sürdürülebilirlik yönetimiyle ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, kurumsal sürdürülebilirlik performansının işletme süreçlerine entegre edilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır (Asif ve Searcy, 2014; Searcy, 2012).

Yapılan birkaç çalışma, kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında üst yönetim desteği, çalışan yetkinliklerinin güçlendirilmesi, çevre eğitimlerinin ve motivasyon çalışmalarının artırılması gibi yönetsel süreçleri tanımlamakta (Daily ve Huang, 2001; Wilkinson vd., 2001) ve farklı düzeylerde organizasyonel değişim ve uyum gerektiren çok yönlü bir süreci ifade etmektedir (Linnenluecke ve Griffiths, 2010).

Başka bir çalışmada ise, işletmelerin uzun vadede başarı elde etmek için kurumsal sürdürülebilirlik farkındalıklarının olduğu görülmüştür. Araştırma sonucunda kurumsal sürdürülebilirliğin, stratejik yönetim ve kurumsal planlamanın bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiği görülmüştür (Krechovská ve Prochazkova, 2014).

Başka bir çalışma, işletmelerdeki sürdürülebilirlik performansları ölçümü ile sürdürülebilirlik yönetimleri arasındaki bağlantıyı eksik ya da boşluk olarak tespit etmiştir (Gianni, Gotzamani ve Tsiotras, 2017). Bu durum başka bir çalışmada, farkındalık ve uygulama arasındaki bağlantıların yeterince araştırılmamış olduğu sonucuyla açıklanmıştır (Johnson, 2015).

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramının bilinirliği, uzun vadeli başarı için ekonomik, çevresel ve sosyal unsurların proaktif bir şekilde işletmenin stratejisine entegre edilmesini

içermekte ve bu da etkili bir sürdürülebilirlik yönetimi için büyük önem arz etmektedir (Čater ve Fux, 2020).

Pratik ve uygulanabilir bir sürdürülebilirlik modeline duyulan ihtiyaçtan yola çıkılarak yapılan bir araştırma, kurumsal sürdürülebilirlik kavramının içeriğine ilişkin bilinirliğin sürdürülebilirlik yönetimi stratejilerini etkilediğini ortaya koymuştur (Dash, 2022).

Başka bir çalışma, kurumsal sürdürülebilirlik kavramının, inovasyon, iş fırsatları yaratma, paydaşlar için değer oluşturma ve yeni pazarlara açılma gibi stratejilerle bütünleştirilmesinin, işletmede fırsatlar yaratan dönüşümsel bir yaklaşımı teşvik ettiğini ortaya koymuştur (Chatjuthamard, Sarajoti ve Papangkorn, 2023).

Bir diğer araştırma, kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığının, işletmeleri sürdürülebilirlik yönetim süreçlerini geliştirdiğini; toplumsal, ekonomik ve düzenleyici baskılara uyum konusunda katkı sağladığını, inovasyonu teşvik ettiğini, risk azalttığını ortaya koymuştur (Fischer, vd. 2023).

Kore işletmelerinin sürdürülebilirlik değerlendirmelerinin yapıldığı bir araştırma, çevresel, sosyal ve yönetim uygulamalarını geliştirilmesi yoluyla artan kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığının, sürdürülebilirlik yönetim süreçlerini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Ma ve Park, 2021).

Bir çalışmada, kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığının, sürdürülebilirlik yönetim süreçlerini etkilediği görülmüştür. Buna göre işletmeler, sürdürülebilirliği stratejilerine entegre ederek, performanslarını artırarak ve paydaş beklentilerini karşılayarak uzun vadede fayda sağlamaktadırlar (Gold ve Taib, 2020).

Başka bir çalışma sonucuna göre, işletmede kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığının olması; ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları bütünleştiren proaktif stratejileri yönlendirerek sürdürülebilirlik yönetim süreçlerini etkilemektedir (Schaltegger, Hansen ve Spitzeck, 2016).

Bir araştırmaya göre, kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığı, sürdürülebilirlik yönetim süreçlerini etkilemektedir. İşletmeler sürdürülebilirliği yönetim süreçlerine entegre ederek, küresel sürdürülebilirliğe yönelik stratejiler geliştirmekte ve

sürdürülebilir bir piyasa ekonomisi vizyonuna uyum sağlamaktadırlar (Horiuchi ve Otaki, 2017).

Bir diğer çalışma, kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığının, işletmelerdeki sürdürülebilirlik yönetim süreçlerini etkilediğini, proaktif çevresel iletişim ve itibar yönetimini teşvik ettiğini ve nihayetinde ekonomik, çevresel ve sosyal konulara dengeli bir yaklaşım yoluyla iş performansını artırdığını ortaya koymaktadır (Dileep vd., 2016).

Başka bir çalışmaya göre, kurumsal sürdürülebilirlik kavramına ilişkin farkındalık, Malezya işletmelerinde sürdürülebilirlik yönetimini yönlendirmekte ve çevresel, ekonomik ve sosyal hedeflere ulaşmak için operasyonların sürdürülebilir uygulamalarla uyumlu hale getirilmesini önermektedir. Çalışma, sürdürülebilirliğin işletmeler için stratejik bir zorunluluk olduğunu ifade etmektedir (Fauzi, Johari, Zainuddin ve Chuweni, 2021).

Bir başka araştırma, kurumsal sürdürülebilirlikteki itici güçler, stratejik sürdürülebilirlik yönelimini etkileyen çalışanların motivasyonunu ve yönetimin tutumunu ele almaktadır. Buna göre, yönetimin tutumu ve çalışanların motivasyonu sürdürülebilirlik yönelimini olumlu yönde etkilemektedir. Bu da işletmenin performansını artırmaktadır (Emamisaleh ve Taimouri, 2021).

Bir çalışmaya göre, kurumsal sürdürülebilirlikte engelleyici faktörler sürdürülebilirlik yönetiminin başarısını engelleyebilmektedir. Bu engellerin aşılması, etkili sürdürülebilirlik çözümleri için işletmeler ve sektörler arasında disiplinler arası ve disiplinler ötesi iş birliğini geliştirmek gerekmektedir (Schaltegger, Hansen ve Spitzeck, 2016).

Başka bir araştırma, sürdürülebilirlik stratejisi geliştirmedeki zorlukları tanımlamakta ve sürdürülebilirlik yönetimi için optimize edilmiş karar verme ihtiyacını vurgulamaktadır. Buna göre, kurumsal sürdürülebilirlik yönetimindeki engelleyici faktörler arasında karmaşık planlama süreçleri, kurumsal stratejilerin uyarlanması ve optimize edilmiş karar verme için ekonomik, ekolojik ve sosyal performans faktörlerinin dengelenmesi yer almaktadır (Oertwig, vd., 2017).

Bir çalışma ise, kurumsal sürdürülebilirlik önünde engel oluşturan faktörlerin, yönetim sürecine etkisi üzerinedir. Kurumsal sürdürülebilirliği engelleyen faktörler arasında yönetişim, paydaşlar, yönetim, örgütsel engeller ve normatif referanslar yer

almaktadır. Bunlar, politika uygulamasında boşluklar yaratarak sürdürülebilirlik yönetimini etkilemektedir (Ahmed, Mubarik ve Shahbaz, 2021).

Bir başka çalışmaya göre, kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri, uzun vadeli hedefleri, güvenilirliği etkilemekte ve paydaşlara, topluma ve çevreye karşı sorumluluğu artırarak iş sürdürülebilirliği yönetimine katkıda bulunmaktadır (Станіславик ve Замлинський, 2023).

Başka bir araştırma, kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, çeşitlendirme, tedarik zinciri yönetimi ve inovasyon stratejileri yoluyla iş performansını artırarak işletme ve sürdürülebilirlik yönetimine katkıda bulunduğu ortaya konmuştur (Sarjana, Khayati, Warini ve Praswiyati, 2020).

Bir diğer araştırma, sürdürülebilirlik çalışmalarından elde edilen faydalar ve sürdürülebilirlik yönetimi ilişkisini incelemektedir. Buna göre, kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri, inovasyonu teşvik ederek, değer yaratarak ve paydaş çıkarlarını ele alarak, uzun vadeli başarı ve rekabet avantajları için sürdürülebilirlik yönetimi ile uyum sağlayarak iş dünyasına katkıda bulunmaktadır (Chatjuthamard, Sarajoti ve Papangkorn, 2023).

Literatürde kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığının sürdürülebilirlik yönetimine yönelik yapılan çalışmalar yukarıdaki gibi sıralanmıştır. Literatür doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıda gösterilmektedir:

Hipotez 12 (H12): İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığı, sürdürülebilirlik yönetim sürecini olumlu etkiler.

Hipotez 12.1 (H12.1): Kurumsal sürdürülebilirlik kavram bilinirliği, sürdürülebilirlik yönetimini olumlu yönde etkiler.

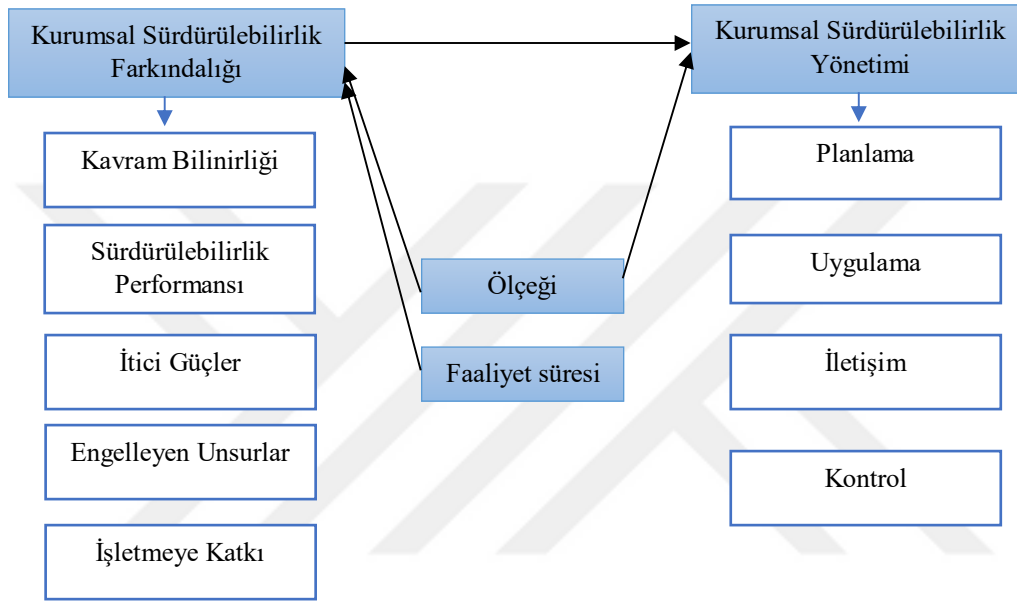
Hipotez 12.2 (H12.2): Kurumsal sürdürülebilirlik performansı, sürdürülebilirlik yönetimini olumlu yönde etkiler.

Hipotez 12.3 (H12.3): Kurumsal sürdürülebilirlikte itici güçler, sürdürülebilirlik yönetimini olumlu yönde etkiler.

Hipotez 12.4 (H12.4): Kurumsal sürdürülebilirlikte engelleyen unsurlar, sürdürülebilirlik yönetimini olumsuz yönde etkiler.

Hipotez 12.5 (H12.5): Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletmeye katkısı, sürdürülebilirlik yönetimini olumlu yönde etkiler.

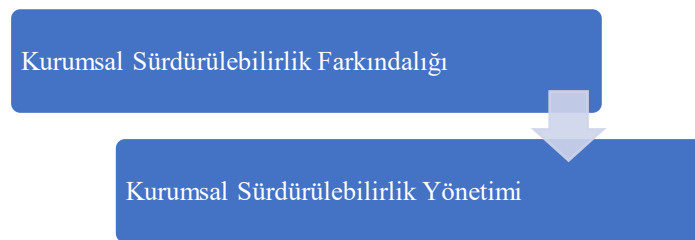
Yukarıdaki hipotezler kapsamında oluşturulan model şekilde sunulmuştur. 12 ana hipotez, 9 alt hipoteze ilişkin sonuçlar, test edildikten sonra araştırmanın bulgular kısmında paylaşılacaktır.



Şekil 4.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

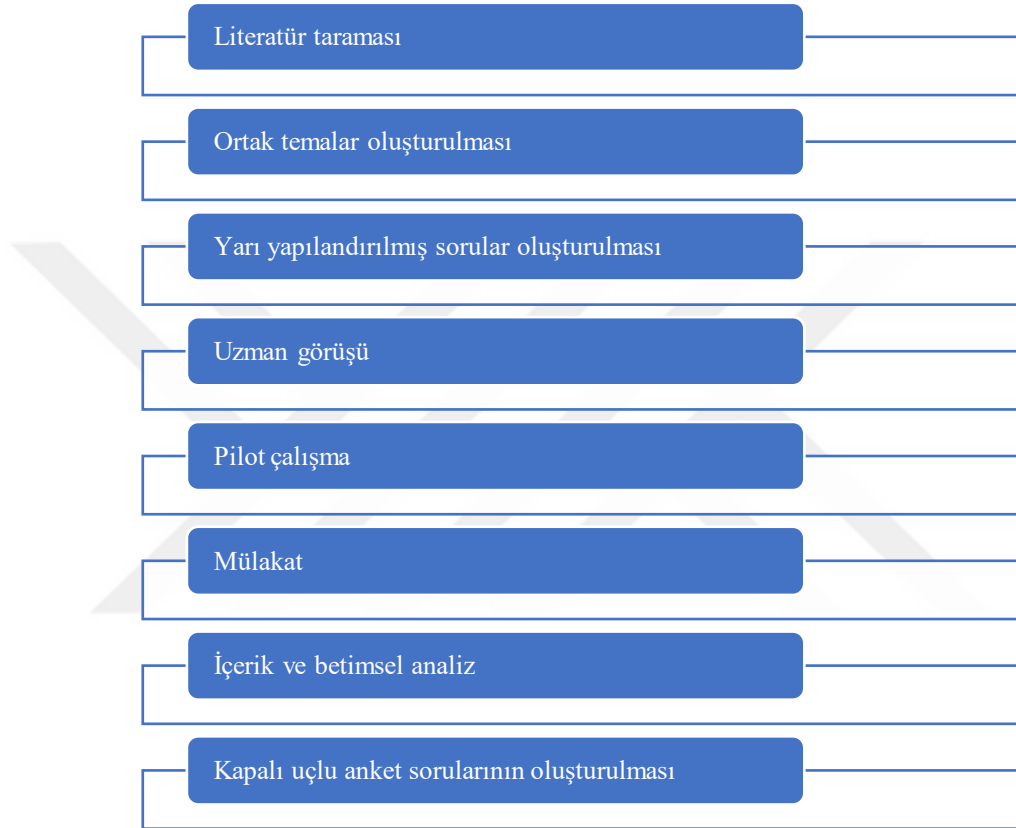
4.4.4. Veri toplama aracının geliştirilmesi

Çalışmada, işletmelerin kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin farkındalıklarını ve kurumsal sürdürülebilirlik yönetim süreçlerini incelemek amacıyla iki aşamadan oluşan anket formu uygulanmıştır.



Şekil 4.4. Veri Toplama Aracının İçeriği

Anket çalışması, literatür taraması sonucu tespit edilen boşluklara göre ortaya konan araştırma sorularına cevap verebilmek için araştırılması gereken tüm detayları kapsamalıdır (Easterby-Smith vd., 2012; Saunders vd., 2009). Karma yöntem araştırması olarak yürütülen bu çalışmada veri toplama aracı olarak geliştirilen anket formu, nitel ve nicel araştırma yöntemlerine dahil olan kapsamlı birçok aşamadan geçmiştir.



Şekil 4. 5. Anket Geliştirme Süreci

Tablo 4.5.'de görüldüğü gibi hem nitel hem de nicel araştırma yapmayı gerektiren süreç, aşağıdaki başlıklarda detaylı bir şekilde sunulmuştur.

4.5. Nitel Araştırma

Nitel yöntem, araştırmacının metin ve imgeler üzerinden yaptığı çeşitli analizlerle araştırmanın özgün bir şekilde ilerlemesini sağlayan yöntemdir (Creswell, 2017, s. 183). Çalışmanın bu kısmında nitel aşamasının nasıl kurgulandığından, veri toplama sürecinden, elde edilen verilerin analizi ve nihayetinde geçerlilik ve güvenilirliğinden bahsedilmiştir.

4.5.1. Nitel veri toplama aşaması

Çalışma bu aşamasında, işletmelerin kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin farkındalıklarını ve yönetim süreçlerini analiz edebilmek amacıyla araştırma problem ve amacımıza uygun olarak nitel araştırma kısmı yapılandırılmıştır. Nicel araştırmaya referans olan ve veri ölçüm aracının geliştirilmesinde büyük rol oynayan nitel veri toplama aşaması, çeşitli araştırma süreçlerinden geçmiştir. Bu aşamalar aşağıdaki başlıklarda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

- *Literatür taraması*

Eskişehir’de Sanayi Odasına bağlı faaliyet gerçekleştiren işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığı ve kurumsal sürdürülebilirlik yönetim süreçlerini analiz edebilmek için öncelikle literatürdeki benzer çalışmalar incelenmiştir. Literatürde iki konuyu ele alan farklı çalışmalar olsa da sürdürülebilirlik üzerine işletmelerin farkındalıklarının ve yönetim süreçlerinin incelendiği ve ilişkisel boyutta birlikte değerlendirildiği herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla araştırmanın bu kısmında yarı yapılandırılmış görüşme sorularını hazırlayabilmek için literatür taramasıyla benzer çalışmalar incelenmiş ve ortak temalar oluşturulmuştur.

Tablo 4. 1. Görüşme Formunun Oluşturulmasıyla İlgili Yararlanılan Çalışmalar

Kurumsal Sürdürülebilirlik Farkındalığı	
Temalar /Açıklamalar	Araştırmacılar
Sürdürülebilirlik kavramının bilinirliği	Koçer, Ertel ve Çeber, 2018; Çelik, 2018; Alaca, 2020; Mucan, Kayabaşı ve Madran, 2016; İMSAD, 2012; Johnson, 2015; Elg, U., Hultman, J., & Welinder, A. (2020); Pranugrahaning, A., Donovan, J. D., Topple, C., & Masli, E. K. (2021)
Sürdürülebilirlik uygulamaları	Çelik, 2018; Korkmaz, 2020; Mucan, Kayabaşı ve Madran, 2016; İMSAD, 2012; Elg, U., Hultman, J., & Welinder, A. (2020); Hörisch, J., Wulfsberg, I., & Schaltegger, S. (2020); Schaltegger, vd. (2013).
Odaklanmış bir Sürdürülebilirlik Birimi	Koçer, Ertel ve Çeber, 2018; Korkmaz, 2020; Mucan, Kayabaşı ve Madran, 2016; İMSAD, 2012; Elg, U., Hultman, J., & Welinder, A. (2020); Schaltegger, vd. (2013); Hörisch, J., Wulfsberg, I., & Schaltegger, S. (2020); Windolph, Harms & Schaltegger, (2014); Henry, Buyl & Jansen, (2019); Derqui, (2020)
Sürdürülebilirliğin engelleri/itici güçleri	Çelik, 2018; Korkmaz, 2020; Alaca, 2020; İMSAD, 2012; Elg, U., Hultman, J., & Welinder, A. (2020); Schaltegger, vd. (2013); Mucan, Kayabaşı ve Madran, 2016; Ahmed, Mubarak, Shahbaz, (2021)
Sürdürülebilirlik yönetim araçları	Çelik, 2018; Korkmaz, 2020; Elg, U., Hultman, J., & Welinder, A. (2020); Matthew, Johnson, Schaltegger, 2016; Hörisch, J., Wulfsberg, I., & Schaltegger, S. (2020); Klute-Wenig, S., & Refflinghaus, R. (2015); Souza & Alves, (2018); Schaltegger, vd. (2013).
Sürdürülebilirlik uygulamalarının faydaları	Koçer, Ertel ve Çeber, 2018; Çelik, 2018; Korkmaz, 2020; Alaca, 2020; Mucan, Kayabaşı ve Madran, 2016; Johnson, 2015; Elg, U., Hultman, J., & Welinder, A. (2020).
Toplum ve paydaş üzerindeki etkisi	Koçer, Ertel ve Çeber, 2018; Çelik, 2018; Alaca, 2020; Mucan, Kayabaşı ve Madran, 2016; Salvioni, D. M., Gennari, F., & Bosetti, L. (2016); Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005); Salvioni, D. M., & Astori, R. (2013); Schaltegger, vd. (2013).
Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetim Süreci	
Tema	Yazarlar
Planlama	Cherrafi vd., 2017, Engert vd., 2016, Garvare ve Isaksson, 2001, Morioka ve Carvalho, 2016a; Peace vd., 2018, Perrott, 2015, Vigneau vd., 2015, Witjes vd., 2017, Zink, 2007; Asif ve Searcy, 2014; Bastas ve Liyanegge, 2019; Azapagic, 2003; Alonso-Almeida ve ark. 2014; Garcia vd., 2016 , Navaz ve Koç, 2018; Asif, Searcy, Zutshi ve Ahmad, 2011; Pranugrahaning, A., Donovan, J. D., Topple, C., & Masli, E. K. 2021; Schaltegger, vd. 2013; Kelliher ve Reinl, 2009.
Uygulama	Asif, Searcy, Zutshi ve Ahmad, 2011; Asif ve Searcy, 2014; Azapagic, 2003; Pranugrahaning, A., Donovan, J. D., Topple, C., & Masli, E. K. (2021) , Schaltegger, vd. (2013).
İletişim	Asif ve Searcy, 2014; Azapagic, 2003; Pranugrahaning, A., Donovan, J. D., Topple, C., & Masli, E. K. (2021)
Kontrol	Asif ve Searcy, 2014, Durlak ve DuPre, 2008, Espinosa ve Porter, 2011, Lindenmayer ve Likens, 2009, Nawaz ve Koç, 2018, Perrott, 2015; Asif, Searcy, Zutshi ve Ahmad, 2011; Bastas ve Liyanegge, 2019; Azapagic, 2003
Önlem Alma	Asif ve Searcy, 2014; Milne vd., 2005, Nawaz ve Koç, 2018; Asif, Searcy, Zutshi ve Ahmad, 2011; Bastas ve Liyanegge, 2019; Azapagic, 2003; Asif ve Searcy, 2014

Sürdürülebilirlik farkındalığı ve kurumsal yönetim süreçlerini analiz etmek için Tabloda yer alan araştırmacıların çalışmalarından yararlanılmıştır. Yapılan çalışmalar,

araştırma sorularına uygun bir şekilde incelenmiş, neticesinde yarı yapılandırılmış görüşme sorularını hazırlamak üzere ortak temaların oluşturulması sağlanmıştır.

○ *Uzman görüşü*

Araştırma amacı ve sorularına uygun, ortak temalar doğrultusunda hazırlanan yarı yapılandırılmış sorular oluşturulduktan sonra sürdürülebilirlik alanında çalışan iki akademisyen ve Dr. unvanına sahip ve aynı zamanda bir danışmanlık işletmesinin kurucu ortağı profesyonel uzmandan görüşleri alınmıştır. Bu kapsamda uzmanlardan soru maddelerini “uygun”, “kısmen uygun” ve “uygun değil” şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Son olarak varsa öneri ya da yorumları uzman görüş formu çerçevesinde değerlendirilmiştir. Uzman görüşlerinin değerlendirmeleri sonunda uzmanların uygun olarak işaretledikleri maddeler değiştirilmeden kalmıştır. “Uygun değil” ve “kısmen uygun” olarak belirtilen maddelerin yanında yer alan öneri kısmındaki yorumlar dikkate alınarak sorular yeniden düzenlenmiştir.

Uzman görüşleri doğrultusunda yeniden düzenlenen yarı yapılandırılmış sorular; ifade ediliş biçimleri, çalışmanın amacına ve nitel verilerden elde edilme durumlarının uygunluğu ve kapsam geçerliği açısından değerlendirilmiştir.

○ *Pilot çalışma*

Uzman görüşüne dayalı oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formunun örneklem arasından seçilen bir işletme ile pilot uygulaması yapılmıştır. Yapılan görüşme sonrasında toplanan veriler Tez İzleme Komitesi üyelerine sunulmuş, işletmenin ve görüşülen kişinin demografik bilgilerinin eklenmesinin doğruluğuna karar verilmiştir. Böylece var olan sorulara işletmenin ve görüşülen kişinin demografik bilgilerini içerecek şekilde genel bilgiler bölümü eklenerek, görüşme formuna son hali verilmiştir. Görüşme formu Ek 1’de verilmiştir.

○ *Görüşme (Mülakat)*

Nitel araştırmanın bu kısmında, literatür taraması sonucu oluşturulan ortak temalar doğrultunda yarı yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanmıştır. Önceden belirlenmiş soruların olduğu, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir süreci ifade eden mülakat (Steward ve Cash, 1985) kapsamında ESO’ya bağlı faaliyet

gerçekleştiren 5 işletmeden ilgili çalışanlara önceden hazırlanmış yarı yapılandırılmış sorular yöneltilmiştir.

Mülakat kapsamında görüşülen katılımcılara öncesinde Etik Kurul Raporu sunulmuş ve Gönüllü Katılım Formu imzalatılmıştır. Katılımcılarla gerçekleşen görüşmeler, yüz yüze ve onların uygun oldukları saatlere göre düzenlenmiştir. Görüşmeler öncesinde, görüşmenin ses kayıt cihazı ile kaydedileceği teyit edilmiş, aynı zamanda bu esnada araştırmacı tarafından notlar alınmıştır. Görüşmelerde katılımcılara mülakat formunda yer alan tüm sorular yöneltilmiş, verilen cevapların derinlemesine incelenebilmesi için ek sorular da sorulmuştur. Yapılan görüşmeler ortalama 45-60 dakika sürmüştür.

4.5.2. Nitel verilerin geçerlik ve güvenilirliğinin sağlanması

Geçerlik ve güvenilirlik, bilimsel araştırma sonuçlarının inandırıcı olmasıyla ilgili en çok önemsenen iki ölçüt olarak görülmektedir. Geçerlik ve güvenilirlik, nicel araştırmalara göre nitel araştırmalarda farklı bir şekilde değerlendirilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Tanım olarak bakacak olursak nitel araştırmalarda geçerlik, bir araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının ölçümlemek istenilen değişkenleri hatasız ve doğru bir biçimde ölçümleyebilmesi anlamına gelmektedir (Mills, 2003). Nitel çalışmalarda geçerliğin sağlanması için öncelikle güvenilirliğin sağlanması gerekmektedir. Bu anlamda nitel araştırmalarda güvenilirliğin sağlanmasında “inandırıcılık”, “aktarılabirlik”, “tutarlılık”, “teyit edilebilirlik” ölçütlerinin sağlanması gerekmektedir (Lincoln ve Guba, 1985).

Araştırma kapsamında geçerliğin sağlanmasında şu uygulamalara yer verilmiştir:

- Araştırma sonucunda elde edilen verilen daha önceden ortaya konmuş teorilerle uyumlu olduğu ve ortaya konan bulgularla da arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Katılımcılardan elde edilen verilere şüpheli ve eleştirel bir şekilde yaklaşmıştır.
- Elde edilen verilerden oluşturulan temaların tutarlılığına dikkat edilmiştir.

- Yapılan görüşmeler sonunda, katılımcılardan eksik kısımların tamamlanması istenmiş ve öneriler dinlenmiştir.
- Görüşme sırasında katılımcılara yöneltilen sorular örneklerle zenginleştirilerek sorulmuş ve sorulan sorularla ilgili daha fazla geri dönüş alınması sağlanmıştır.

Araştırma kapsamında güvenilirliğin sağlanmasında şu uygulamalara yer verilmiştir:

- Elde edilen verilerin çözümlenmesinde benzer hataların tekrar etmemesine özen gösterilmiştir.
- Araştırmada yapılan kodlamalar arasında uyum olmasına ve içerdikleri anlamların değişmemesine dikkat edilmiştir.
- Görüşmelere ait ses kayıtları ve alınan notlar saklanmıştır.
- Araştırmacı nitel araştırma boyunca objektif tutumunu korumuştur.

4.5.3. Nitel veri analizi

Nitel araştırmada betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Dört aşamadan oluşan (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s. 224) bu çalışmada analiz için bir çerçeve oluşturulmuştur. Verilerin analizinde, görüşme formunda sorulan soruların oluşturduğu bir çerçeve kullanılmıştır. Daha sonra literatür tarama ve görüşme yöntemi ile kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığı ve kurumsal sürdürülebilirlik yönetim sürecini belirlemeye yönelik olarak çizilen bu kavramsal çerçeve dâhilinde; konu ile ilgili yapılan bilimsel çalışmalar incelenmiş, görüşme formuna son hali verilmiştir. Bu aşamadan sonra beş işletmenin sürdürülebilirlik sorumlularıyla görüşülerek doküman ve bilgiler elde edilmiştir. Mülakatlarda kayda geçirilen görüşmelerin çözümü yapılmış ve elde edilen veriler görüşme formunda sorulan soruların oluşturduğu çerçeveye işlenmiştir. Analizin ikinci aşamasında bilimsel veriler tarihsel süreç doğrultusunda derlenmiş, kavramsal çerçeve dışında kalan veriler elenmiştir.

Araştırmanın bulguları elde edilirken analiz yöntemi olarak betimsel ve içerik analiz yaklaşımı benimsenmiştir. Bu yaklaşıma göre elde edilen veriler, belirlenen ortak temalara göre özetlenmiş ve yorumlanmıştır. Nitel araştırmanın analiz sürecini anlatan detaylar aşağıdaki başlıklarda detaylı bir şekilde sunulmuştur.

○ *Çalışma grubu*

Nitel araştırma, Eskişehir’de ESO’ya bağlı faaliyet gerçekleştiren beş işletmeyle yapılmıştır. Nitel çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden (Patton, 2014) ölçüt örnekleme yönteminden faydalanılmıştır. Bu doğrultuda, Eskişehir’in sürdürülebilir gelişimine katkı sağlayan, sürdürülebilirlik çalışmaları yaptığını herhangi bir şekilde beyan eden (sürdürülebilirlik raporu, sürdürülebilirlik birimi, sertifikalar vb.) işletmelerin sürdürülebilirlik çalışmalarından sorumlu birer kişiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma kapsamında yapılan görüşmeye dahil olan çalışma grubunun demografik bilgileri aşağıda sunulmuş olup, işletme isimleri K1’den K5’e kadar kodla sınıflandırılmıştır.

Tablo 4. 2. Çalışma Grubunun Demografik Bilgileri

GENEL BİLGİLER	İŞLETME UNVANI				
	K1	K2	K3	K4	K5
ÇALIŞAN BİLGİLERİ					
<i>Cinsiyet</i>	Erkek	Kadın	Kadın	Erkek	Kadın
<i>Eğitim Durumu</i>	Lisans	Yüksek Lisans	Lisans	Lisans	Yüksek Lisans
<i>Sektörde Çalışma Yılı</i>	11	3	10	7	1,5
<i>Çalışılan Bölüm</i>	Kalite Güvence ve Sertifikasyon	Kalite	Entegre Yönetim Sistemleri	Sürdürülebilirlik, Çevre ve Enerji	Sürdürülebilir Çevre Müdürlüğü
<i>Çalışılan Pozisyon</i>	Grup Müdürü	Kalite Mühendisi	İç Kontrol Yöneticisi	Müdür	Çevre Uzmanı
İŞLETME BİLGİLERİ					
<i>Sektör</i>	Makine–Metal	Plastik–Kimya	Ulaşım–Lojistik	Gıda	Çevre–Geri Dönüşüm
<i>Çalışan Sayısı</i>	400	255	560	6700	150
<i>Hizmet Yılı</i>	36	20	18	60	55
<i>Hukuki Statü</i>	A.Ş.	A.Ş.	A.Ş.	A.Ş.	A.Ş.
<i>Ölçeği</i>	Büyük	Orta	Büyük	Büyük	Orta

Çalışma grubunun demografik bilgileri incelendiğinde hem işletme hem de katılımcıların detaylı bilgilerinin sunulduğu görülmektedir. Görüşmeye katılan farklı sektörden işletmelerin 18-55 yıl arasında faaliyet gösteren, büyük ya da orta ölçekli köklü işletmeler olduğu göze çarpmaktadır. Ayrıca 2 işletmenin sürdürülebilirliğe odaklanmış birimlerinin ve bunun dışında kalan 3 işletmenin de kalite biriminin olması öne çıkan bir diğer ayrıntıdır.

Diğer taraftan katılımcıların 3'ünün kadın, 2'sinin erkek olduğu, bunlardan ise 2'sinin yüksek lisans, 3'ünün lisans mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Görüşmeye katılan, sürdürülebilirlik ve çevre gibi alanlarda çalışan katılımcıların, yönetici pozisyonunda görev yaptıkları görülmektedir.

- ***Mülakat dökümleri***

Çalışmanın ilk basamağı olan nitel aşama için çalışma grubuyla yapılan görüşmeler, ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Ardından işletmelerle yapılan görüşmeler, olduğu gibi bilgisayar ortamına ses dosyası olarak aktarılmış ve bu ses kayıtları dinlenerek yazılı doküman haline getirilmiştir. Aktarım aşamasında metnin bütünlüğünde bir anlam ifade etmeyen seslere yer verilmemiştir.

- ***Verileri yorumlama tekniği***

Çalışma grubuyla yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin çözümlemesinde betimsel ve içerik analizi yöntemlerinden yararlanılmıştır. Betimsel analizde, görüşmelerden elde edilen verilerin düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunulması amaçlanmaktadır. Görüşülen katılımcıların görüşlerini çarpıcı bir şekilde yansıtmak için sık sık doğrudan alıntılara yer verilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). İçerik analizinde ise, görüşmeler sonucu katılımcılardan elde edilen verilerle kodlamalar yapılarak, tema ya da alt temalar oluşturulmaktadır (Patton, 2002, s.112). Toplanan verileri okuyucunun anlayabileceği kavramlara ve ilişkilere dönüştürmeyi amaçlayan içerik analiz kapsamında, verilerin kodlanması, tema ya da alt temaların üretilmesi, verilerin bu kodlara ve temalara göre düzenlenerek yorumlanması aşamalarını içermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

- ***Verilerin kodlanması***

Mülakat sonucu toplanan verilerden yola çıkılarak içerik analizi ile veriler önce bölümlere ayrılış ve bu bölümler incelenerek karşılaştırılmıştır. Ardından bu bölümlerden anlamlı kavramlar oluşturulup aynı kavramları çağrıştıran kodlar, daha önceden literatür taraması ile elde edilen ortak temalar altında birleştirilmiştir. Bu noktada araştırma sorularına cevap verilebilir nitelikte olmasına özen gösterilen temaların, verileri en iyi yansıtacak düzeyde çalışmanın yönelimiyle uyumlu olmasına (Merriam, 2013, s. 170-174-176) özen gösterilmiştir.

Öncelikle yapılan görüşme kayıtları yazıya döküldükten sonra, her bir soru literatür taramasından elde edilen ortak temaların altına metin olarak yazılmıştır. Daha sonra metinler tekrar düzenlenerek kod yazmaya uygun hale getirilmiştir. Analiz sürecinde farklı temalar altında aynı kodların kullanılmasına karşılık, kodların yeniden düzenlenmesi sağlanmış ve bu kodların kendi içinde oluşturduğu grupları ifade etmek için alt temalar oluşturulmuştur. Bu noktada en sık tekrar eden kodlar düzenlenerek, frekanslarına göre sıralanmıştır. Bu aşamada en sık frekansı olan kodlar vurgulanmış ve bunun nedenleri nitel bulgular aşamasında yorumlanmıştır. Sonrasında araştırmanın nicel basamağının yapılandırabilmesi ve anket formunun geliştirilebilmesi için her bir koda karşılık gelecek bir soru maddesi yazılmıştır. Daha öncesinde alan yazından üretilen anket maddeleri, nitel araştırma bulgularına göre, yeniden düzenlenmiş ve karşılaştırma yapılmıştır. Nihayetinde anket soruları yeniden düzenlenmiş ve araştırmanın nicel aşamasına hazır hale getirilmiştir. Kodlama sürecinin ayrıntıları, nitel bulgular aşamasında detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

4.6. Nicel Araştırma

4.6.1. Nicel veri toplama aşaması

Araştırmanın nicel aşamasında veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Nitel aşama sonunda yapılandırılan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik farkındalıklarını analiz etmeye yönelik toplam 78 ifadenin yer aldığı ölçek kullanılmıştır. Anketin ikinci kısmında ise işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik yönetim süreçlerini analiz etmeye yönelik 26 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Kullanılan ölçekte (2 soru dışında) 5’li Likert Tipi derecelendirme uygulanmıştır. Ölçeklerin hiçbirinde ters kodlu bir ifade bulunmamaktadır. Anket formunun son bölümünde ise demografik bilgilerin sorgulandığı ifadeler yer verilmiştir. Bu bölümde katılımcı ve işletme özelliklerini öğrenmeye dair 10 soru bulunmaktadır. Anket formunun ilk iki bölümünde yer alan ölçeklere dair bilgiler aşağıda verilmiştir.

- Kurumsal Sürdürülebilirlik Farkındalıklarının Ölçümüne İlişkin Ölçekler
 - Kurumsal Sürdürülebilirlik Bilinirlik Ölçeği (KSBÖ)
 - Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ)
 - Birinci Faktör “Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı,

- İkinci faktör “Sürdürülebilirlikte İşletme Sorumluluğu”
- Üçüncü faktör “Sürdürülebilirlik Yönetim Performansı”
- Dördüncü faktör “İşletme Sosyal Sorumluluk ve İnovasyon Performansı”
- Sürdürülebilirlikte İtici Güçler ve Engeller (SİG_EU)
 - Birinci Faktör “Sürdürülebilirlikte İtici Güçler”
 - İkinci faktör “Sürdürülebilirlik Uygulamalarını Engelleyen Unsurlar”
- Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeği (KSF_İKÖ)
 - Birinci Faktör “Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Paydaşlar Üzerindeki Etkileri”
 - İkinci faktör “Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası”
 - Üçüncü faktör “Ekonomik Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası”
- Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeği (SYÖ)
 - Birinci Faktör “Sürdürülebilirlik Planlaması”
 - İkinci faktör “Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Uygulanması”
 - Üçüncü faktör “Paydaşlarla İletişim
 - Dördüncü faktör “Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Kontrolü”

4.6.2. Nicel veri analizi

Veriler *SPSS 26.0 Paket Programı* aracılığı ile analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin sosyo-demografik özellikleri sayı ve yüzde, ölçek ve faktör puanları ortalama ve standart sapma şeklinde verilmiştir. Sayısal değişkenlerde normal dağılım çarpıklık, basıklık değerleri ve histogram grafikleri hesaplanarak bulunmuş olup Tablo 4.3.’de gösterilmiştir. Tüm ölçek ve alt faktörleri çarpıklık değerlerinin normal dağılım sınırları içinde olduğu görülmüştür. Ancak basıklık değerlerin beklenen sınırlar içinde olmadığı görülmüştür, bu durumda ölçeklere ait verilerin histogram grafikleri incelenerek, verilerin normal dağılım kurallarına uyduğuna karar verilmiştir. Alınan referans değer $\pm 1,96$ arasındadır (Kalaycı, 2005).

Tablo 4. 3. Ölçeklere ve Alt Boyutlarına Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçekler ve faktörler	Skewness Çarpıklık±S.H		Kurtosis Basıklık±S.H	
Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavram Bilinirliği Ölçeği (KSKBÖ)	-1,76	0,22	4,52	0,44
Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ)	-1,04	0,22	0,80	0,44
• Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı	-0,78	0,22	0,56	0,44
• Sürdürülebilirlikte İşletme Sorumluluğu	-0,59	0,22	-0,51	0,44
• Sürdürülebilirlik Yönetim Performansı	-1,54	0,22	2,08	0,44
• İşletme Sosyal Sorumluluk ve İnovasyon Performansı	-0,91	0,22	0,60	0,44
Sürdürülebilirlikte İtici Güçler	-0,72	0,22	0,19	0,44
Sürdürülebilirlik Uygulamalarını Engellleyen Unsurlar	-0,01	0,22	-0,68	0,44
Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeği (KSF_İKÖ)	-0,75	0,22	0,86	0,44
• Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası	-0,91	0,22	0,81	0,44
• Ekonomik Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası	-0,71	0,22	0,53	0,44
• Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Paydaşlar Üzerindeki Etkileri	-0,75	0,22	0,17	0,44
Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeği (SYÖ)	-0,59	0,22	-0,30	0,44
• Sürdürülebilirlik Planlaması	-0,79	0,22	-0,04	0,44
• Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Uygulanması	-0,60	0,22	-0,17	0,44
• Paydaşlarla İletişim	-0,22	0,22	-1,02	0,44
• Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Kontrolü	-0,53	0,22	-0,50	0,44

S.H.: Standart hata

Katılımcıların cinsiyet gibi iki gruplu değişkenleri ile ölçek puanlarının karşılaştırılmasında *Independent Sample T testi* kullanılmıştır. Katılımcıların üç veya daha fazla gruplu değişkenleri ile ölçek puanlarının karşılaştırılmasında *One Way ANOVA* kullanılmıştır. Gruplar arasında farklılık görülen değerlerin hangi grup bileşeninden kaynaklandığını belirlemek içinde *Post Hoc Testleri* LSD testi kullanılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkinin incelenmesinde *Pearson Korelasyon Analizi* kullanılmıştır. Korelasyon katsayısı; 0.00-0.30 arası düşük, 0.30-0.70 arası orta ve 0.70-1.00 arası ise yüksek düzeyde bir ilişki olarak değerlendirilmiştir (Büyüköztürk, 2020). Her bir ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi, doğrudan ilişkilerin incelenmesi *AMOS 24 programı* ile analiz edilmiştir. Tüm çalışmada anlamlılık düzeyleri 0,05 ve 0,01 değerleri dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, öncelikle Eskişehir sanayisi hakkında detaylı bilgi verildikten sonra, araştırmada odaklanılacak sektör ve işletmeleri belirleyebilmek için sektörel analiz çalışması gerçekleştirilmiştir. Sonrasında araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizi ve elde edilen bulgulara ilişkin değerlendirmeler sunulmuş ve yorumlanmıştır.

5.1. Sektörel Analiz

Sanayi sektöründe yaşanan gelişmeler, şehirlerin ekonomilerine katkı sağlayan önemli bir ölçüt olarak kabul edilmektedir. Şehirleşmeye önemli katkısı olan nüfus artışı, pazarlara yakınlık, nitelikli işgücü ve alt yapı yatırımları gibi unsurlar sanayinin gelişip büyümesini sağlamıştır.²³

Bu anlamda Eskişehir, başta ekonomisi olmak üzere sosyal ve çevresel gelişmişlik performansı ile sürdürülebilir bir kent profili yaratma konusunda istikrarlı ilerleyişini sürdürmektedir (Demiray, 2018). Eskişehir'in bu süreçteki gelişiminde, sürdürülebilir kentleşme aktörlerinden olan sanayinin katkısı büyüktür (Demiray, 2017). Köklü sanayi geçmişi ile Türkiye'nin önemli sanayi şehirlerinden olan Eskişehir, iyi uygulama ve yeni girişimleriyle ülkede örnek gösterilen sanayi merkezlerindendir (Kesikbaş ve Fırat, 2020).

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın (2020) son yayınladığı verilere göre, Eskişehir'de faaliyet gerçekleştiren 1135 sanayi işletmesinin %49,87'si mikro, %31,89'u küçük, %13,66'sı orta ve %4,58'i büyük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Ayrıca Eskişehir Sanayi Odasına (ESO) bağlı işletme sayısı ise 1000'e yakındır.²⁴

Diğer yandan teknolojik ve yeni üretim fırsatlarıyla ülkede ihracat oranlarında iyi bir performans sergilemeyi başaran Eskişehir, dış ticaret fazlası veren ender şehirlerden biri olarak gösterilmektedir (Kesikbaş ve Fırat, 2020). Bu doğrultuda yaklaşık 4 milyar

²³ <https://www.bebka.org.tr/bolgemiz/eskisehir-15> (Erişim Tarihi:17.03.2024).

²⁴ <https://www.eso.org.tr/ekonomik-durum-ve-beklenti-raporu-2023> (Erişim Tarihi:17.03.2024).

dolar ihracat rakamlarına ulaşan Eskişehir sanayisinde, toplam 7,5 milyar dolar ciro ve 70.000'in üzerinde doğrudan istihdam sağlanmıştır. Bu rakam, Eskişehir'de yaşayan toplam nüfusun üçte birinin geçimini sanayi sektöründen sağladığı anlamına gelmektedir. Ayrıca toplam ihracatının yüzde 15'i orta-yüksek ve yüksek teknolojlili ürünlerden oluşan Eskişehir sanayisi; beyaz eşya, gıda, makine-imalat, raylı sistemler, seramik, madencilik ve mobilya gibi önemli yatırımlara da ev sahipliği yapmaktadır.²⁵

Eskişehir, günümüz koşullarında ekonomik büyümenin yanında, teknolojik gelişmeler ışığında işgücü ve çevresel verimlilik konularında da dönüşüm gerçekleştirmektedir. Cumhurbaşkanlığı genelgesiyle yayınlanan “Yeşil Mutabakat Eylem Planı'na” bağlı uyum sürecini yakıdan takip eden Eskişehir sanayisi, AB'ye olan ihracat potansiyelini korumayı ve artırmayı amaçlamaktadır. Bu anlamda, karbon yoğunluğu düşük üretim gerçekleştirerek sürdürülebilir ve yeşil üretim modellerini benimseyen Eskişehir sanayi sektörü, ESO Akademi, Sürdürülebilir Yeşil Sanayi Birimi ve Eskişehir Model Fabrika gibi girişimleriyle kaynak ve enerji verimliliği, dijital dönüşüm ve yalın üretim faaliyetleriyle rekabet gücünü artırmaktadır.²⁶

Eskişehir sanayisinin sektörel dağılımı incelendiği zaman sadece bir sektörün değil, katma değer yaratan birçok sektörün gelişme gösterdiği görülmektedir. Bu anlamda havacılık ve raylı sistemler ile makine imalat sanayisi kendini ön planda gösterirken, havacılık sektörü dış ticaret fazlası veren ve Eskişehir'e yüksek katma değer yaratan sektör olarak bilinmektedir. Diğer yandan elektrikli makine ve teçhizat üretimi ana ve yan sanayisi ile önemli bir istihdam kaynağı yaratılan şehirde, özellikle beyaz eşya ana ve yan sanayisinde ciddi bir yoğunlaşma görülmektedir. Eskişehir'de öne çıkan diğer bir sektör, Eskişehir ve Bilecik seramik sektörüdür. İşletmeler arası iş birliğini geliştirmek amacıyla kümelenmiş olan sektör, Türkiye'deki seramik sektörü istihdamının %25'ini oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra gıda sanayisinin önemli ihracat alanı olan Eskişehir'de son yıllarda yapı malzemelerine yoğunlaşıldığı görülmektedir (Kesikbaş ve Fırat, 2020).

Çalışmada odaklanılacak sektörler ve işletmeleri belirleyebilmek amacıyla ESO'ya bağlı işletme sektörlerine dair sektörel analiz çalışması gerçekleştirilmiştir. Sektörel analiz çalışması yapabilmek için öncelikle Eskişehir'in gelişimi ve sürdürülebilirliğine

²⁵ <https://www.eso.org.tr/ekonomik-durum-ve-beklenti-raporu-2023> (Erişim Tarihi:17.03.2024).

²⁶ <https://www.eso.org.tr/ekonomik-durum-ve-beklenti-raporu-2023> (Erişim Tarihi:17.03.2024).

katkı yapma potansiyeli yüksek olan kriterler incelenmiştir. Bu kapsamda aşağıdaki göstergelere göre öne çıkan sektörler belirlenmiştir:

- Rekabet gücü
- Kümelenmeler
- İstihdam
- Sektörel pay

Sektörel analiz sonucunda öne çıkan sektörlerin tespit edilmesi için çeşitli rapor ve araştırmalardan²⁷²⁸²⁹³⁰³¹ sektörel dağılım verileri incelenmiş, bu veriler kıyaslanarak araştırma örneğine konu olacak sektörler belirlenmiştir.

BTSB'nin 81 İl Durum Raporunda yer verdiği sektörel dağılımlara göre, Eskişehir'de işletme sayısı ve istihdam açısından öne çıkan sektörler aşağıdaki şekillerde gösterilmiştir.

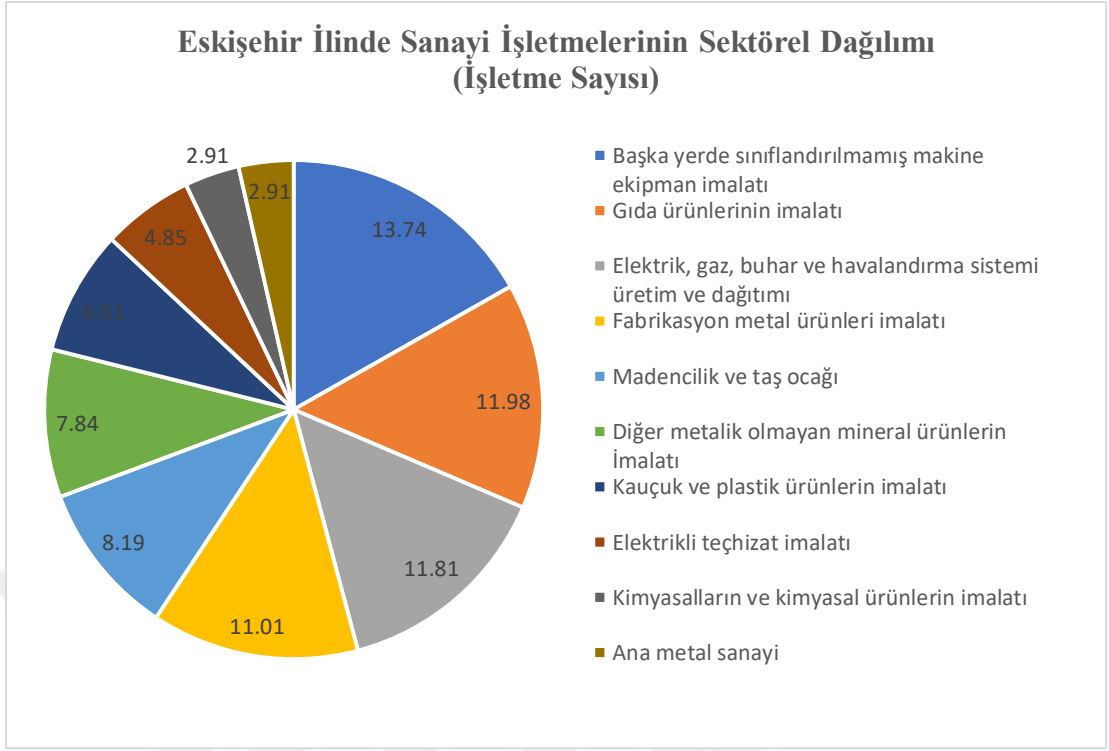
²⁷ <https://www.gte.com.tr/wp-content/uploads/2020/08/bebka-endustriyel-simbiyoz-raporu-mayis-2020.pdf> (Erişim Tarihi: 13.03.2024)

²⁸ <https://www.kalkinmakutuphanesi.gov.tr/assets/upload/dosyalar/bebkafizibilitesonucweb.pdf> (Erişim Tarihi: 13.03.2024)

²⁹ Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2020. 81 İl Durum Raporu. (Erişim Tarihi: 13.03.2024)

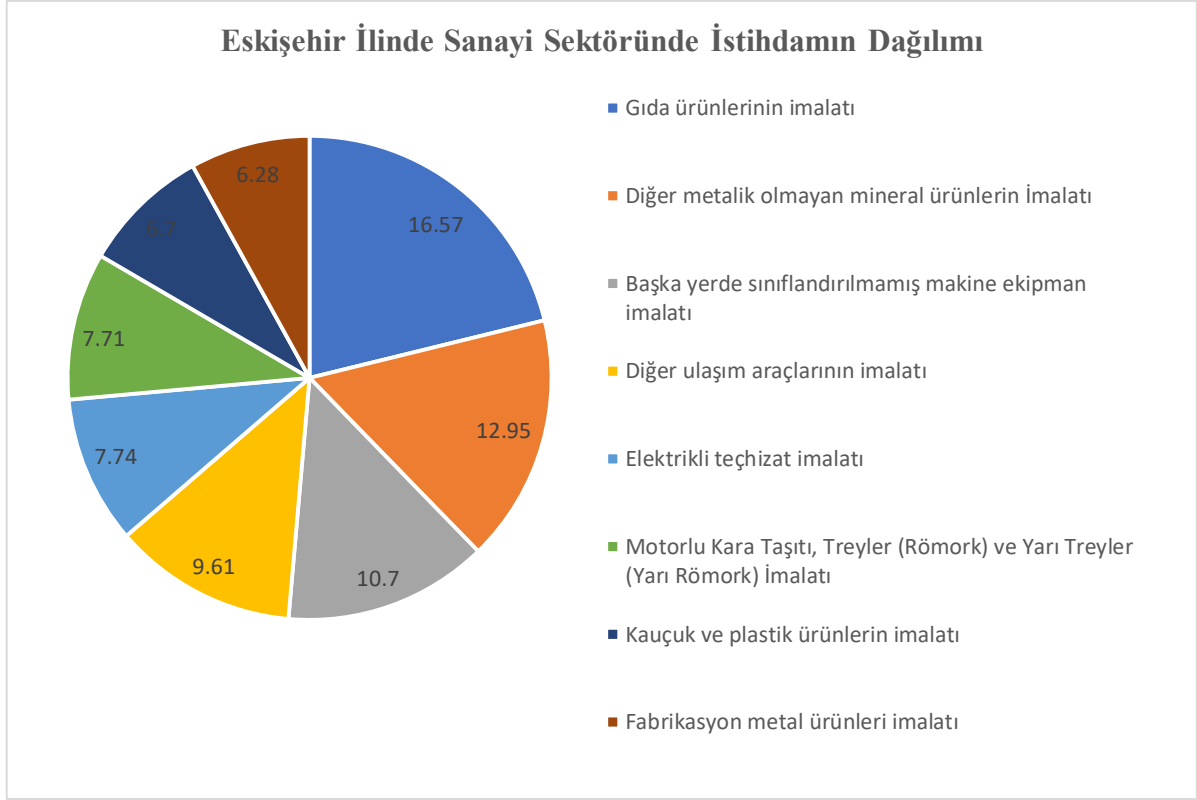
³⁰ <https://www.investineskisehir.gov.tr/wp-content/uploads/2022/04/Eskisehir-Yatirim-Ortami-2021.pdf> (Erişim Tarihi: 13.03.2024)

³¹ Celalettin Kesikbaş ve Deniz Çağlar Fırat. (2020). Eskişehir hazır: üretime, bilişime, paylaşım, yatırıma, geleceğe, Eskişehir Sanayi Odası (Erişim Tarihi: 13.03.2024).



Şekil 5. 1. Eskişehir İlinde Sanayi İşletmelerinin Sektörel Dağılımı (Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2020. 81 İl Durum Raporu)

Eskişehir’deki sanayi işletmelerinin sektörel dağılımlarında bakıldığında; ilk sırayı %13,74 ile başka yerde sınıflandırılmamış makine ekipman imalatı, ikinci sırayı %11,98 ile gıda ürünlerinin imalatı ve sonrasında ise %11,81 ile elektrik, gaz, buhar ve havalandırma sistemi üretim ve dağıtımı gelmektedir.

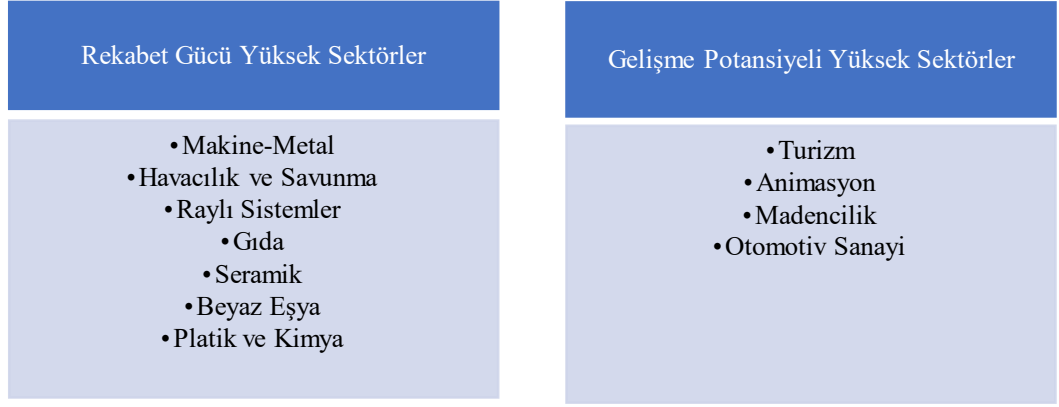


Şekil 5. 2. Eskişehir İlinde Sanayi Sektöründe İstihdamın Dağılımı, (Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2020. 81 İl Durum Raporu)

Son verilere göre, Eskişehir’de 2020 yılında sanayi sektöründe yapılan istihdamın %16,57 ile gıda ürünlerinin imalatı sektörü önde gelirken, onu %12,95 diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı ve %10,70 ile başka yerde sınıflandırılmamış makine ekipman imalatı sektörleri takip etmektedir.

Türkiye’nin en büyük ikinci organize sanayi bölgesine sahip olan Eskişehir, birçok açıdan değer yaratan sanayisi ve sektörel iş kümelerinin varlığı ile yatırım alan önemli şehirler arasında gösterilmektedir. Bu anlamda yıllık ihracat payı ile de dikkat çeken Eskişehir, ileri teknoloji ürünlerinin toplam ihracatında toplam %15 paya sahip olup (Türkiye ortalaması %3,8), ülkedeki rekabet endeksinde 7. sırada yer almaktadır.³² Rekabet gücü yüksek olan sektörler aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

³² <https://www.investineskisehir.gov.tr/wp-content/uploads/2022/04/Eskisehir-Yatirim-Ortami-2021.pdf> (Erişim Tarihi: 13.03.2024).



Şekil 5.3. *Rekabet Gücüne Göre Sektörler Durumları*³³

Yukarıdaki şekle göre, Eskişehir'in sanayisinin gelişmesine katkı sağlayan ve Türkiye'deki diğer iller arasında öne çıkaran sektörler; makine-metal, havacılık ve savunma, raylı sistemler, plastik ve kimya, gıda, seramik ve beyaz eşya olurken, gelişme potansiyeli taşıyan sektörler ise animasyon, madencilik, otomotiv ve turizmdir.

Eskişehir'in gelişmiş sanayisine katkı sağlayan başka bir unsur ise iş kümelenmeleri ve iş birlikleridir. Bu doğrultuda şehirde tüzel kişilik kazan iş kümelenmeleri ön plana çıkarak yeni girişimlere olanak sağlamaktadır.



Şekil 5.4. *Eskişehir Sanayisine Katkı Sağlayan Kümelenmeler (Kesikbaş ve Fırat, 2020)*

³³ <https://www.investineskisehir.gov.tr/wp-content/uploads/2022/04/Eskisehir-Yatirim-Ortami-2021.pdf> (Erişim Tarihi: 13.03.2024)

Eskişehir-Bilecik-Kütahya Seramik Kümelenmesi, Eskişehir Havacılık Kümelenmesi, Eskişehir Madencilik Kümelenmesi, Eskişehir Mobilya Kümelenmesi ve Eskişehir Raylı Sistemler Kümelenmeleri mevcut olup, beyaz eşya ve yapı malzemeleri sektörlerine yönelik kümelenme çalışmaları devam etmektedir (Kesikbaş ve Fırat, 2020).

Araştırma kapsamında sektörel analiz aşamasına katkı sağlayan bir diğer çalışma, Eskişehir Endüstriyel Simbiyoz Projesidir. Proje kapsamında Eskişehir’de faaliyet gösteren sektörler ve işletmeleri belirleyebilmek amacıyla sektörel bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Üretilen atık miktarı, çalışan sayısı, elektrik tüketimi, doğalgaz tüketimi ve su tüketimi gibi kriterlerin herhangi birisi açısından öne çıkan sektörler değerlendirilmiştir. Bu sektörler aşağıdaki tabloda listelenmektedir.

Tablo 5. 1. Endüstriyel Simbiyoz Projesi Kapsamında Öne Çıkan Sektörler³⁴

NACE Kodu ³⁵	Sektörler	Ana Sektörler
10.51	Süthane işletmeciliği ve peynir imalatı	Gıda Ürünleri İmalatı
10.61	Öğütülmüş hububat ve sebze ürünleri imalatı	
10.71	Ekmek, taze pastane ürünleri ve taze kek imalatı	
10.72	Peksimet ve bisküvi imalatı; dayanıklı pastane ürünleri ve dayanıklı kek imalatı	
10.81	Şeker imalatı	
10.82	Kakao, çikolata ve şekerleme imalatı	
14.13	Diğer dış giyim eşyaları imalatı	Giyim Eşyalarının İmalatı
17.21	Oluklu kâğıt ve mukavva imalatı ile kâğıt ve mukavvadan yapılan muhafazaların imalatı	Kâğıt ve Kâğıt Ürünlerinin İmalatı
22.29	Diğer plastik ürünlerin imalatı	Kauçuk ve Plastik Ürünlerin İmalatı
23.11	Düz cam imalatı	
23.31	Seramik karo ve kaldırım taşları imalatı	Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünlerin İmalatı
23.32	Fırınlanmış kilden tuğla, karo ve inşaat malzemeleri imalatı	
23.42	Seramik sıhhi ürünlerin imalatı	
24.51	Demir döküm	Ana Metal Sanayi
25.50	Metallerin dövülmesi, preslenmesi, baskılanması ve yuvarlanması; toz metalürjisi	Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatı
25.62	Metallerin makinede işlenmesi ve şekil verilmesi	
27.51	Elektrikli ev aletlerinin imalatı	Elektrikli Teçhizat İmalatı
27.90	Diğer elektrikli ekipmanların imalatı	
28.14	Diğer musluk ve valf/vana imalatı	Başka Yerde Sınıflandırılmamış Makine ve Ekipman İmalatı
29.10	Motorlu kara taşıtlarının imalatı	Motorlu Kara Taşıtı, Treyler (Römork) ve Yarı Treyler (Yarı Römork) İmalatı
29.32	Motorlu kara taşıtları için diğer parça ve aksesuarların imalatı	

³⁴ <https://www.gte.com.tr/wp-content/uploads/2020/08/bebka-endustriyel-simbiyoz-raporu-mayis-2020.pdf> (Erişim Tarihi: 13.03.2024)

³⁵ Avrupa Birliği Ekonomik Faaliyetlerin İstatistikî Sınıflaması’ (Nomenclature des Activités Économiques dans la Communauté Européenne)

30.20	Demir yolu lokomotifleri ve vagonlarının imalatı	Diğer Ulaşım Araçlarının İmalatı
30.30	Hava taşıtları ve uzay araçları ile bunlarla ilgili makinelerin imalatı	
35.11	Elektrik enerjisi üretimi	Elektrik, gaz, buhar ve havalandırma sistemi üretim ve dağıtım

Yapılan çalışmada öne çıkan sektörleri belirleyebilmek ve araştırma örneklemini ortaya koyabilmek için yukarıda bahsi geçen araştırmalar incelenmiştir. Bu anlamda Eskişehir'in gelişimine ve sanayisine katkıda bulunan kriterler baz alınarak aşağıda yer alan sektörlerin sınıflandırmaları yapılmıştır.

Tablo 5. 2. Araştırma Kapsamında İncelenen Sektörler

Sektörler	Alt Sektörler
Makine – Metal	Metal Sanayi
	Elektrikli Teçhizat İmalatı
	Döküm
	Beyaz Eşya
	Makine ve Ekipman İmalatı
Gıda	Gıda Ürünleri İmalatı
Plastik- Kimya	Kauçuk ve Plastik Ürünlerin İmalatı
	Kimyasalların ve Kimyasal Ürünlerin İmalatı
Ulaşım-Lojistik	Havacılık ve Savunma
	Raylı Sistemler
	Motorlu Kara Taşıtı ve Treyler İmalatı
	Otomotiv
	Diğer Ulaşım Araçlarının İmalatı
Yapı Malzemeleri	Seramik Karo ve Kaldırım Taşları İmalatı
	Fırınlanmış Kilden Tuğla, Karo ve İnşaat Malzemeleri İmalatı
	Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünlerin İmalatı
Çevre- Geri Dönüşüm	Elektrik Enerjisi Üretimi
	Geri Dönüşüm

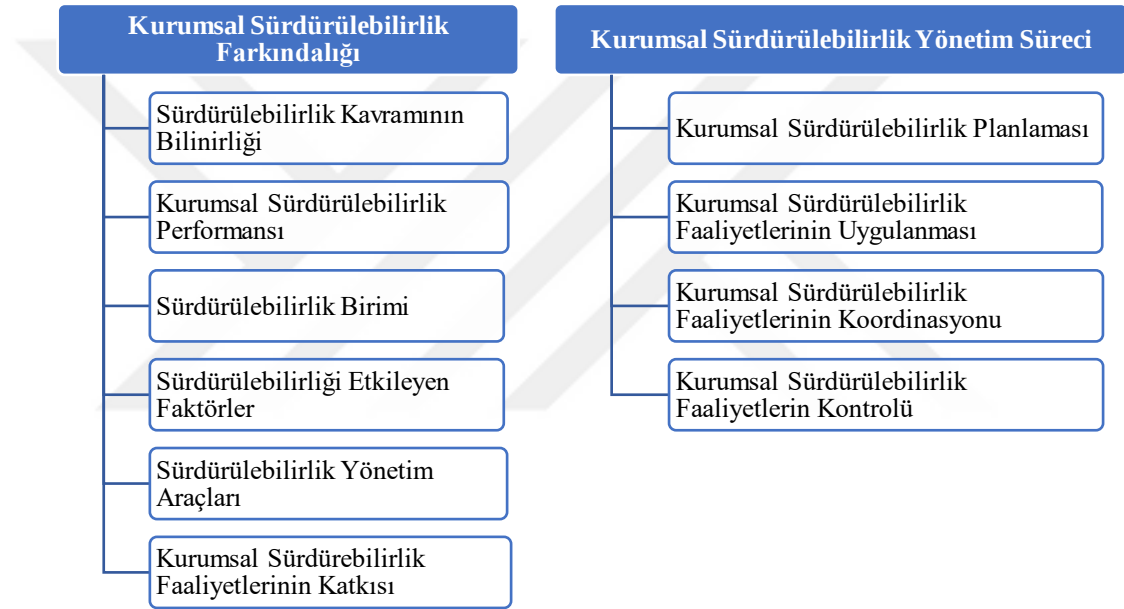
Çalışma kapsamında literatürdeki ilgili alanlara yönelik araştırmalar derlenmiş, çalışma örneklemine konu olan sektörel sınıflandırma yapılmıştır. Altı farklı başlıkta ele alınan sektörler; istihdam, yatırım alma potansiyeli, sektörel pay, atık miktarı, ekonomik katkı gibi kriterler baz alınarak sıralanmıştır. Çeşitli araştırmalarda farklı başlıklarda isimlendirilen sektörler, alt sektörler olarak uygun ve daha genel olduğu düşünülen altı başlık altında toplanarak derlenmiştir.

5.2. Nitel Analiz Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde, nitel araştırma sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Öncelikle, araştırma sorularına yönelik oluşturulan ortak temalar

doğrultusunda hazırlanan yarı yapılandırılmış sorular, katılımcılara yöneltilmiştir. Bu sorulara verilen cevaplar, betimsel analiz yöntemiyle çözümlenmiştir. Sonrasında elde edilen veriler araştırmacı tarafından içerik analizine tabi tutularak temalar, alt temalar, kodlar ve frekanslar biçiminde tablolastırılarak sunulmuştur. Yapılan analizler ile nicel aşama için gerekli olan anket formunun oluşturulabilmesi için ilgili parametrelere ulaşılmıştır. Aşağıdaki tablo, görüşmeler neticesinde yeniden düzenlenen anket formunun temalarını göstermektedir.

Şekil 5. 5. Görüşme Formundan Sonra Düzenlenen Anket Formunun Temaları



Şekle göre, kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığını ve yönetim sürecini analiz etmek için literatür taraması ile önceden belirlenen ortak temalar, görüşmelerden elde edilen cevaplara göre yeniden düzenlenmiştir. Buna göre, kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığı altında 6, kurumsal sürdürülebilirlik yönetim süreci altında ise 4 tema oluşturulmuştur. Araştırmanın nitel bulguları, başlıklar halinde aşağıda sunulan başlıklarda detaylı olarak açıklanmıştır.

5.2.1. İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik farkındalıklarına ilişkin nitel bulgular

Kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığına ilişkin veriler analiz edildiğinde, görüşmelerden elde edilen cevaplar kod haline getirilmiş ve ilgili temaya göre

sıralanmıştır. Araştırma sorularıyla yakından ilgili olmayan kodlar da analizden çıkarılmıştır. Daha sonra uygun temalar altında belirlenen kodların bazılarında kendi içinde oluşturduğu grupları ifade etmek için alt temalar oluşturulmuştur. Bu süreci kolaylaştırmak için kodlar, temel anlamları bozulmadan kısmen yeniden ifade edilmiştir. Her bir tema içinde bir kodun kaç kez geçtiği sayılarak frekanslara ulaşılmıştır. Bu aşamanın sonuçlarına genel bir bakış Tablo 5.3.'de görülebilir.

Tablo 5. 3. Kurumsal Sürdürülebilirlik Farkındalık Boyutuna İlişkin Kodlar ve Alt Temalar

Tema	Alt Tema	Kod	Frekans
Sürdürülebilirlik Kavramının Bilinirliği		Etkin kaynak kullanımı	4
		Gelecek neslin korunması	2
		Çevre koruma	2
		Adil iş ortam	1
		Toplumsal fayda	1
		Çalışan hakları	1
		Sürdürülebilir tarım	1
		Paydaşlar için değer yaratma	1
		Ekonomik performans	1
Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı	Çevresel Sürdürülebilirlik performansı	Karbon ayak izi	4
		Atık yönetimi	4
		Enerji yönetimi	3
		Su yönetimi	2
		İklim değişikliği	1
	Sürdürülebilirlikte İşletme Sorumluluğu	Eğitim	5
		Cinsiyet Eşitliği	3
		Tedarikçilerle iş birliği	2
		Sosyal sorumluluk faaliyeti	2
		Müşteri memnuniyeti	2
	Sürdürülebilirlik Yönetişim Performansı	Standart ve belgelendirmeler	4
		İşletmenin sürdürülebilirlik kültürü	2
		İş sağlığı ve güvenliği	3
		Ürün güvenliği	1
		Mevzuatlara uyum	2
	İşletme Sosyal Sorumluluk ve İnovasyon Performansı	Çevre politikaları	1
		Sürdürülebilirliği hedef olarak belirleme	1
		Operasyonel verimlilik	2
		Sorumlu satın alma	1
		Teknolojik inovasyon	1
		Çalışan memnuniyeti	2
		Hayat güvencesi	1
		Yetenek gelişimi	1
		İstihdam	1
		Sosyal inovasyon	1
		Şirket içi aktiviteler	1
		Kapsayıcılık	1

Tablo 5.3. (Devam) Kurumsal Sürdürülebilirlik Farkındalık Boyutuna İlişkin Kodlar ve Alt Temalar

Sürdürülebilirlik Birimi	Farklı Birimlerle Koordinasyon	İK	5
		Pazarlama	2
		Kalite	2
		Muhasebe	2
		Satın alma	2
		Çevre	2
		İSG birimi	1
		Depolama	1
		Lojistik	1
		Kurumsal İletişim	1
		Finans	1
		İdari/Mali İşler	1
	Odaklanmış Sürdürülebilirlik Birimi	Sürdürülebilirlik Birimi	2
Sürdürülebilirliği Etkileyen Faktörler	Sürdürülebilirlikte İtici Güçler	Üst yönetim	3
		Yeşil Mutabakat	2
		Öneri sistemi	1
		Düzeltilici önleyici faaliyetler	1
		Sertifikasyon	1
		İş ortaklıkları	1
		Sürdürülebilir işletme hedefleri	1
		Müşteriler	1
		STK'lar	1
		Verimlilik güdüsü	1
		Mevzuat	1
		Çalışan merakı	1
	Sürdürülebilirlik Uygulamalarını Engelleyen Unsurlar	Veri takibi	2
		Maliyetler	2
		Yetkin personel azlığı	2
		Sistem kurmada direnç	1
		Kar güdüsü	1
		İletişim eksikliği	1
Sürdürülebilirlik Yönetim Araçları		ISO 14001	4
		ISO 45001	3
		ISO 90001	3
		ISO 50001	2
		ISO 27001	2
		BRC (Gıda Güvenliği Belgesi)	2
		OHSAS 18001	1
		IATF 16949	1
		Global Compact	1
Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Katkısı	Çevresel ve Sosyal Fayda	Enerji tasarrufu	5
		Atık azaltımı	1
		Emisyon azaltımı	1
		Su tasarrufu	1
		Nitelikli iş gücünün artırılması	3
		Güvenli çalışma	2
		Toplum refahı	2
		Eşit Çalışma Hakkı	1
		Rekabet avantajı	1
		Çalışan refahı	1
	Ekonomik Fayda	Maliyet avantajı	1
		Karlılık sağlanması	1

	Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Paydaşlar Üzerindeki Etkileri	Yeşil işletme algısı	1
		Marka bilinirliği ve prestij	1
		Tedarikçi teşviki	3
		Çalışan bilincinin artırılması	3
		Topluma fayda	2
		Müşteri bağlılığı	2
		Ülke ekonomisine katkı	2
		Çevre sağlığı	2
		Döngüsel ekonomi	1
		Yatırımcı iletişimi	1
		Etik kurallara uyma	1
		Engelli istihdamı	1
		İnsan hakları	1
		Örnek işletme	1

Tabloya göre, kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığını analiz etmek için oluşturulan 6 tema altında, 11 alt tema ve 102 kod tanımlanmıştır. Yapılan görüşmeler sonucu elde edilen cevaplarda anahtar kelimelere göre tanımlanan bu kodlar, ifade ediliş sayısına göre bize kodların frekanslarını vermiştir. Analize göre aynı tema altında farklı anlamlarla sınıflandırılan kodların yerleri değiştirilmiş, ilgisiz olan kodlar elenmiştir.

○ ***Sürdürülebilirlik kavramının bilinirliğine yönelik nitel bulgular***

Sürdürülebilirlik kavramının bilinirliğini analiz etmeye yönelik 5 işletmeyle yapılan görüşmeler sonunda etkin kaynak kullanımı, gelecek neslin korunması, çevre koruma, adil iş, toplumsal fayda, çalışan hakları, sürdürülebilir tarım, paydaşlar için değer yaratma, ekonomik performans gibi açıklamalardan oluşan 9 kod tanımlanmış olup, katılımcılara ait görüşler doğrudan alıntılarla aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 5. 4. Sürdürülebilirlik Kavramının Bilinirliğine Yönelik Görüşler

Katılımcılar	Görüşler
K1	Çevresel ve iş sağlığı ile ilgili önlemleri almak, çalışanların haklarına saygı duymak, adil-eşitlikçi bir iş ortamı yaratmak
K2	Girdiden çıktıya tüm süreçleri barındıran dönüşüm halinde olan, ekonomi, ekoloji, finans, enerji, maliyet, kalite, üretimin her noktasında dengede olma; yani ekonomik, ekolojik, sosyolojik, enerji gibi tüm kaynakların dengede ve dönüştürülebilir olması
K3	Kaynakların kontrollü bir şekilde kullanılmasını sağlamak ve doğaya verilen zararı minimuma hatta sıfıra indirmeyi amaçlamak
K4	Çevre, insan ve toplumu merkezine alarak tüm kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı ve değer yaratma yolunda tüm paydaşların gözetilmesi
K5	Sadece çevre yönünden değil; ekonomik, toplumsal ve çevre yönünden de etkisi olan bir dal olması

Tabloya göre, sürdürülebilirlik kavramının anlamıyla ilgili genelde; kaynakların etkin kullanımı, eşitlikçi iş ortamının yaratılması, çevre koruma, sürdürülebilirliğin

sosyal ve çevresel boyutların yanı sıra ekonomik boyutun da ön plana çıkarılması gibi yorumlar yapılmıştır. Literatürde yapılan tanımlamaların genelinde; ekonomik büyüme, çevresel koruma ve sosyal refahı sağlama olarak tanımlanan sürdürülebilirlik (Vos, 2007), farklı birçok sorunun çözümü için geliştirilen çok boyutlu bir süreci kapsamaktadır.

○ **Kurumsal sürdürülebilirlik performansına yönelik nitel bulgular**

İşletmelerde yapılan sürdürülebilirlik uygulamalarını öğrenmeye yönelik yapılan çalışmanın analizine göre, gerçekleştirilen uygulamalar işletme performansı olarak değerlendirilmiştir. Görüşme sonuçlarına göre düzenlenen bu performans değerleri çevresel, yönetim, işletme sorumluluğu ve sosyal sorumluluk ve inovasyon başlıkları olarak 4 alt tema altında 27 kod şeklinde tanımlanmıştır.

Tablo 5. 5. Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansına Yönelik Görüşler

Katılımcılar	Görüşler
K1	Çevre ve atık yönetimi konularından yasal mevzuatlar takip ediliyor. Bulunduğumuz sektör ve atık yönetimi çalışmaları kapsamında, faaliyet alanımızda zorunlu olmamıza rağmen çevre mühendisi istihdam edilmektedir. Atık yönetimi konuları şeffaf bir şekilde yürütülmektedir. Ayrıca 6 ayı doldurduktan sonra çalışan maaşından kesilmemek üzere bireysel emeklilik sigortası başlatılıyor. Uzun yıllar bizimle çalıştıktan sonra oraya çalışan adına maaşın belli bir yüzdesi kadar birikim yapılıyor. Aynı zamanda, çalışanların işleriyle alakalı konularda idame ettirmek, onlara dönük eğitimleri planlamak adına yıllık olarak eğitim planları oluşturuluyor.
K2	Sosyal sorumluluklarımız, üretimimiz, kadın çalışan oranlarımız, tüm işletmemizi ilgilendiren girdileri içine alan bir rapor hazırladık. Su tüketimini azaltmaya yönelik yağmur suyu hasadı çalışmaları var. Geri dönüşümle ilgili çalışmalarımız mevcut; plastik, karton kutu vb. dönüşümlerinin yanı sıra kompost yapılıyor. Ayrıca elektronik atıkları toplayıp bertaraf edilmesini sağlayarak köy okullarına bilgisayar alınmasını sağladık. Eğitim anlamında ise beceri matrisleri yapılıyor; oryantasyon ve uzmanlık eğitimleri yapılıyor.
K3	Toksik maddeler içermeyen veya zararlı gazlar yaymayan, enerji verimli, güvenilir ve çevreye daha az zararı olan lityum iyonlu akülere önümüzdeki yıl geçiş sağlıyoruz. Çevre kirliliğinin önlenmesi amacıyla eğitimler veriliyor; çalışan ve alt yüklenicilere bu konularla ilgili yönlendirici bilinçlendirme çalışmaları yapılıyor.
K4	Sıfır atık uygulamalarımız var. Gramaj azaltma ve ambalajdaki geri dönüştürülebilir malzeme kullanım oranını artırma hedeflerini içeren çalışmaları var. GES projesine yatırımlarımız, bilinçlendirme çalışmalarımız var. Karbon ve su ayak izimizi hesaplama, lojistikle ilgili faaliyetlerde iyileştirme ve emisyon salımına olanak sağlayan ulaşım yollarını seçme üzerine faaliyet ve hedeflerimiz var. Ayrıca çalışan hakları, çalışanların yetenek gelişimi, kişisel gelişimlerine yönelik faaliyetler, sosyal sorumluluk ürünlerimiz var. Yeni bir ürünün tasarımında üretimi etkileyen her süreç, planlama-tasarım-üretim-bakım-lojistik, uyguladıkları TPM (Total Productive Maintenance-Toplam Verimli Bakım) ile tüm kayıp ve kaçaklarını engelleyecek ve azaltacak şekilde (hammadde, enerji kaçaklarını) faaliyetler yapıyoruz.
K5	2023 yılında hayata geçirmeyi planladığımız GES projemiz var. Kurumsal karbon ayak izimizi hesaplıyoruz. Ürünlerimizde çevresel ürün beyanı var. Toplum ve çalışanlarının refahı ve işyerindeki mutluluğu bizim için önemli (...) Kadın-erkek eşitliğine önem veriyoruz, kadın yönetici oranımıza dikkat ediyoruz. Mutlu çalışan verimli iş; ne kadar çok satış ve üretim o kadar kazanç olur (...) Sertifikasyon tarafında çalışmalarımız var.

İşletmelerden alınan cevaplara göre şekillendirilen sürdürülebilirlik uygulamaları, işletmelerin farklı boyutlarda gerçekleştirdikleri performansları kapsamaktadır. Bu başlık; çevresel sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlikte işletme sorumluluğu, sürdürülebilirlik yönetim performansı, işletme sosyal sorumluluğu ve inovasyon performansı gibi performans türlerini kapsamaktadır (Dhingra, 2022). İşletmenin çevre üzerindeki etkilerinin ve kaynak tüketiminin azaltılması gibi faaliyetler gerçekleştirilmesini öngören çevresel sürdürülebilirlik performansı; iklim değişikliği etkilerinin hafifletilmesi, enerji ve su verimliliğinin sağlanması gibi uygulamalardaki iyileştirmeleri ele almaktadır. Diğer yandan sürdürülebilirlikte işletme sorumluluğu teması, işletmelerin çevresel ve sosyal etkilerini daha fazla önemsemelerini ve işletme içinden ziyade işletme dışındaki paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmelerini gerektirmektedir. Bu çerçevede işletmeler, kurumsal sosyal sorumluluk girişimlerinin bir parçası olarak toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik etme, tedarikçilerle iş birliği yapma, müşteri memnuniyetini önemseme ve eğitim faaliyetlerini geliştirme konularındaki kararlılığını değerlendirmeye odaklanmaktadır (González-Masip, 2022; Çağlar ve Türk, 2023; Kargetti, 2023). Sürdürülebilirlik yönetim performansı ise şeffaf, etik ve hesap verebilir uygulamalar yapılmasıyla sürdürülebilirlikte önemli yol alınmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla güvenli çalışma koşulları, ürün kalitesi, yasal uyumluluk, çevrenin korunması gibi kriterler, uzun vadeli sürdürülebilirliğin sağlanmasında büyük rol oynamaktadır. Son olarak işletme sosyal sorumluluk ve inovasyon performansı hem insan kaynağı hem de operasyonel verimlilik başlıklarını kapsamaktadır. Bu çerçevede, kapsayıcı işletme uygulamaları ve liderlik yoluyla çalışanların kendilerini nasıl değerli, saygı duyulan, adil davranılan ve güçlendirilmiş hissettiklerinin değerlendirilmesini içermektedir. Aynı zamanda işletmede inovasyon, daha sürdürülebilir teknolojiler ve iş modelleri ile yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkması sağlamaktadır. Böylece işletmeler daha iyi kaynak yönetimi, daha düşük maliyetler ve pazarda daha güçlü bir konum sağlayarak operasyonel performanslarını artırmış olacaklardır (Doni ve Fiameni, 2024).

İşletmelerde gerçekleştirilen sürdürülebilirlik uygulamaları incelendiğinde, karbon ayak izi ölçümü, atık yönetimi ve enerji verimliliği gibi doğal kaynakları koruma ve onların sürdürülebilirliğini sağlamaya yönelik konuların daha çok uygulandığı tespit edilmiştir. Çevresel faaliyetlerin yanında sosyal sorumluluk ve kurumsal gelişim çalışmalarına da önem verdiklerini dile getiren işletmelerin 5'nin de eğitim ve bilinçlendirme çalışmaları gerçekleştirdikleri gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra kurumsal

sosyal sürdürülebilirlik çalışmalarından cinsiyet eşitliği konusuyla ilgili özellikle K2 ve K5 kodlu katılımcıların kadın-erkek eşitliğini sağlamaya yönelik istihdam ve adil ücret politikası yönettikleri tespit edilmiştir. Diğer yandan sürdürülebilirlik kapsamında yaptıkları çalışmaları işletme kültürü olarak benimseme, sertifikasyonlar ve mevzuatlara uyumla birlikte yönetim politikası haline getirdiklerini dile getiren işletmeler, sürdürülebilirliği hedefleri arasında gösterdiklerini de dile getirmişlerdir.

○ **Sürdürülebilirlik birimi oluşturmaya yönelik nitel bulgular**

İşletmelerin sürdürülebilirlik çalışmalarının nasıl ve hangi organizasyonla yürütüldüğünü anlamaya dair yöneltilen soruların karşılığında, farklı 13 birimin konuyla ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5. 6. Sürdürülebilirlik Birimi Oluşturmaya Yönelik Görüşler

Katılımcılar	Görüşler
K1	<i>Sürdürülebilirlik çalışmaları için ayrı bir bölüm veya yönetici bulunmuyor. Çevre ve İSG yönetim sistemi uygulamaları kapsamında kalite bölümü; personel yönetimi politikaları anlamında insan kaynakları, çalışma ortamının idamesi anlamında idari işler bölümleri ilgileniyor ve tüm bu faaliyetleri üst yönetim destekliyor</i>
K2	<i>Konuyla ilgili İK, kalite, satın alma, finans, maliyet ve muhasebe gibi bütün birimler entegre çalışıyor.</i>
K3	<i>Ayrı bir bölüm ya da yönetici bulunmamaktadır. Depolama, lojistik, insan kaynakları gibi bölümler; ekonomik, sosyal ve çevre konularında rol almaktadırlar.</i>
K4	<i>Sürdürülebilirlik, çevre ve enerji müdürlüğümüz kuruldu. Satın alma, pazarlama, İK, kurumsal iletişim, teknoloji bölümleriyle koordinasyon halinde çalışmaları yürütüyoruz.</i>
K5	<i>Sürdürülebilir çevre müdürlüğü ve sürdürülebilir çevre uzmanı var. Her ay düzenli olarak muhasebe, İK, çevre tarafından veriler sağlanıyor (...) Pazarlama tarafında emisyon ticaret sisteminden dolayı ürün karbon ayak izleri hesaplanıyor.</i>

İşletmelerin cevapları incelendiğinde, K4 ve K5 kodlu katılımcıların sürdürülebilirlik odağında çalışan ayrı bir birimlerinin olduğu anlaşılmaktadır. Alınan cevaplara göre sürdürülebilirlik birimi dışında konuyla en yakından ilgili birimin insan kaynakları olduğu tespit edilmiştir. Yapılan açıklamalarda, sürdürülebilirliğin tek bir birim ya da kişiye atfedilmesinden insan kaynakları, kalite, satın alma, finans, maliyet ve muhasebe gibi tüm birimlerle entegre ve koordinasyonlu bir şekilde çalışan bir organizasyon yapısının olması gerektiği tüm katılımcıların yorumlarından anlaşılmaktadır.

○ **Sürdürülebilirliği etkileyen faktörlere yönelik nitel bulgular**

Sürdürülebilirliği etkileyen faktörlere bakıldığında işletmelerden gelen cevaplara göre, bu faktörler engeller ve itici güçler olarak iki alt tema altında incelenmiştir.

Tablo 5. 7. Sürdürülebilirliği Etkileyen Faktörlere Yönelik Görüşler

Katılımcılar	Görüşler
K1	Öncelikle üst yönetimin kararı ve yönlendirmesi ile çalışmalar yürütülmektedir (...) bağlı bulunan sertifikalar ve yönetim sistemi uygulamaları takip edilmektedir.
K2	Vergiden dolayı Yeşil Mutabakat (AB Green Deal), iş ortaklarımız olan büyük işletmeler sürdürülebilirlik anlamında çalışmalar istiyorlar ve denetime tabi tutuluyorlar (...) üst yönetim, müşteriler ve sürdürülebilirliğe önem veren işletme hedefleri itici güçtür. Bunun yanı sıra veri takibinin, gelen veriyi işlemenin ya da bir Excel tablosuna yüklemek, yetkin personel olmaması ve maliyetler bizim için engel.
K3	Sistem kurmada yenilik ve kültür oluşturmaktan kaynaklı direnç var. Sürdürülebilirlik ekonomik açıdan paranın çıkışı olduğundan ve geri dönüşünün de uzun vadeli olması sebebiyle motivasyonu düşürüyor
K4	Verimliliğin artırılması, rekabet avantajının sağlanması, regülasyonlara hazırlıklı olmak, üst yönetimin desteği itici güç olarak değerlendirilebilir. Diğer yandan veri yönetimi ve iletişim konuları zorlayıcı oldu, fakat geliştirmeye çalışıyoruz.
K5	Sürdürülebilirlikle ilgili çalışan personel yetersizliği ve ekonomi etkiliyor. Ayrıca çalışanın kişisel merakı ve kariyer hedefi itici güç denebilir.

Sürdürülebilirliğin işletmelerde gerçekleştirilmesi için itici faktör oluşturan unsurlar incelendiğinde, öncelikle üst yönetimin etkisi ve yönlendirmesinin olduğunu söylemek mümkündür. Bunun yanı sıra işletmelere sınırda karbon vergisi sorumluluğu getiren Yeşil Mutabakatının getirdiği mevzuata uyum, iş ortaklıkları, müşteriler ve sivil toplum kuruluşlarının birer teşvik mekanizması olduğu görülmektedir. Diğer yandan sürdürülebilirliğin süreçlere entegre edilmesinde engel görülen unsurların başında maliyetler ve veri takibi gelmektedir. Özellikle K1 ve K2 kodlu katılımcıların, sürdürülebilirlik uygulamalarının hem yetkin personel hem de sistemsel kaynak gerektirmesinden dolayı maliyetli ve geri dönüşün de uzun sürede olması ifadeleri, sürdürülebilirliğin engelleri olarak görülmüştür. Ayrıca K3 kodlu katılımcının sürdürülebilirlik adına sistem kurmada direnç ve K4 kodlu katılımcının işletme birimlerindeki iletişim eksikliği ifadeleri, engel sayılabilecek diğer sosyal sorunlar olarak tespit edilmiştir.

○ **Sürdürülebilirlik yönetim araçlarına yönelik nitel bulgular**

İşletmelerde sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yürütülmesinde önemli rol oynayan yönetim araçlarına dair bulgularla ilgili beş işletmeden de çeşitli cevaplar alınmıştır. Alınan cevaplar doğrultusunda dokuz kod belirlenmiştir.

Tablo 5. 8. Sürdürülebilirlik Yönetim Araçlarına Yönelik Görüşler

Katılımcılar	Görüşler
K1	ISO 14001 çevre yönetim sistemi, ISO 45001 iş sağlığı güvenliği yönetim sistemleriyle ilgili standartlarımız mevcut. Önceki yıllarda bir süre Global Compact destekçisi olarak da faaliyetler yürüttük. Bu süreçte Global Compact bünyesinde COP (communication of progres) raporlamaları hazırlandı.
K2	ISO 27001, 14001, 45001, 90001 ve IATF 16949 sertifikalarımız var, ISO 50001 ise şu an hazırlanıyor
K3	ISO 14001, ISO 9001, ISO 27001, ISO 45001, BRC Depolama Dağıtım Standartlarımız var. Ayrıca Planla – Uygula – Kontrol et – Önlem al (PUKÖ) döngüsü ve risk temelli düşünmeyi içeren proses yaklaşımı uygulanmaktadır.
K4	14001, ISO 50001, ISO 9001, BRC, OHSAS, var. Karbon ve su ayak izi ile ilgili olan standartlar (...) ve Sürdürülebilirlik Raporu seneye olacak.
K5	Kalite birimi olmadığından dolayı, ISO yok

İşletme görüşleri incelendiğinde K5 kodlu katılımcının kalite birimleri olmadığı için herhangi bir belgelendirme ya da yönetim araçlarının olmadığı tespit edilmiştir. Bunun dışında kalan diğer 4 katılımcının ifadeleri incelendiğinde en çok ISO 14001'in (Çevre Yönetim Sistemi Belgesi), ardından ise ISO 45001, ISO 90001, ISO 50001 ve ISO 27001'in olduğu görülmüştür. Diğer yandan ISO 45001 ve OHSAS 18001, İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi olarak anılan 2 standarttır. Fakat ISO 45001, 2018 yılında yayınlanmış ve OHSAS 18001'in yerini almıştır. Yeni standart, ISO üst seviye yapıyı esas almakta ve ISO 9001 ve ISO 14001 ile uyumlu olmasında dolayı bu yönetim sistemlerine kolayca entegre edilebilmekte ve işletmelere daha fazla değer katmaktadır.³⁶ İşletmelerle yapılan görüşmeler neticesinde alınan cevaplar arasında iki standardın olduğu görülmüştür. İşletme içinde sürdürülebilirlik farkındalığı ve kültürü oluşmasına olanak sağladığı için, iş sağlığı ve güvenliğine dair önlemlerin alındığını ve faaliyetlerinin yürütüldüğünü gösteren iki standarda da çalışmada yer verilmiştir.

○ **Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin katkısına yönelik nitel bulgular**

Çalışmada, işletmelerin sürdürülebilirlik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi sonucu kazanılan faydalar incelendiğinde çevresel-sosyal, ekonomik ve paydaş üzerindeki faydalar olmak üzere üç alt tema ve 26 kod tanımlanmıştır.

³⁶<https://www.adlbelge.com/iso-45001-ohsas-18001-arasindaki-fark> (Erişim Tarihi: 07.03.2024).

Tablo 5. 9. Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Katkısına Yönelik Görüşler

Katılımcılar	Görüşler
K1	<i>Doğrudan katkısı küçük ölçekte ölçülse de dolaylı katkılarının fazla olduğunu düşünüyoruz. Özellikle personele verilen önem, çalışma şartlarının olgunlaştırılması, yaşanabilir bir ortam sunulması gibi. Ayrıca çevre yönetimi uygulamalarının düşük atık tüketimi ve tasarruf uygulamalarına sebebiyet verdiğini değerlendiriyoruz (...) Çalışanlarımız ve alt yüklenicilerimiz açısından fayda sağlandığını değerlendiriyoruz. Mevcut kalite ve çevre yönetim sistemi uygulamalarının alt yüklenicilerin de benzer çalışmalarını yapmasını teşvik ediyoruz.</i>
K2	<i>Yeşil Mutabakat kapsamında 2023'ten 2026'ya kadar 3 yıllık süreçte bütün girdiden çıktıya karbon yükünün azaltılması, enerji ve su kısmında verimli çalışmaların yapılabilmesi açısından kendimizi farkındalıklı ve şanslı hissediyoruz (...) Sürdürülebilirlik çalışmalarındaki gelişmeleri prestij olarak değerlendiriyoruz (...) Etik kurallar, çalışan psikolojisi, çalışan sosyal sorumluluk kuralları, yeşil dönüşüm, karbon ayak izi gibi konularda, bizim iletişim kurduğumuz tedarikçilerimizin de kendi içlerinde bu süreci oluştursunlar isteriz. Ayrıca bizde çok fazla engelli çalışan var, engelliler için örnek olduğumuzu düşünüyoruz.</i>
K3	<i>Eğitimler ile nitelikli iş gücünün artırılması, GES ile enerji verimliliğinin sağlanması, çalışanlara eşit çalışma haklarının verilmesi ve sağlık-güvenliklerinin sağlanması ve çevreye duyarlı bir işletme olarak anılmak diyebilirim. (...) müşterinin bağlılığı ve güvenini arttırmakta; yatırımcılarda ise risk azaltma ve yatırımcılarla etkin iletişim kurulmasıdır.</i>
K4	<i>Maliyet avantajı, marka bilinirliği ve değerinin artırılması, tüketici gözünde sadece ticari bir işletme değil, çevreye duyarlı, topluma pozitif katkı sağlamasıdır. Sağlıklı yaşamı destekleyen sosyal sorumluluk çalışmalarımız mevcut. Çalışmalarımız; enerji tüketimi, karbon ayak izine, su stresine olumlu katkı sağlayan; çevreye, topluma, Türkiye ekonomisine, kaynakların gelecek nesillere taşınmasına katkı sağlayan projelerdir.</i>
K5	<i>Hesaplamalar sayesinde çevreye verilen zarar ölçülüyor, ne tür faaliyet yapacağımızı biliyoruz. Şirketin içindeki mutluluk ve refah artınca, şirkete pozitif yansıyor. Eğitimler sayesinde çalışanlar olumlu etkileniyor. Şirket içi enerjiye dair tasarruflar sağlanıyor. Piyasayı ve tedarikçileri olumlu etkiliyor. Eğitimlerle çalışanlarının bilgi kapasitesini artırıyorlar. (...) sonrasında çalışanların şirket içi davranışlarına yansıyor. Ayrıca bu çalışmalar ekonomiye olumlu yansıyor.</i>

Elde edilen nitel bulgulara göre, tüm işletmelerin en çok faydayı enerji tasarrufundan sağladığı görülmektedir. Su tasarrufu, atık ve emisyon azaltımı gibi çevresel faydalar sağlandığını belirten işletmeler, gerçekleştirilen faaliyetler sonucu maliyet avantajı sağladıklarını ve kârlılık elde ettiklerini de dile getirerek ekonomik fayda sağladıklarını dile getirmişlerdir. Ayrıca en çok nitelikli iş gücünün artması, güvenli çalışma ve toplum refahı gibi unsurlar da işletmelerin sosyal açıdan fayda elde ettiklerini gösteren ifadelerdir. K2 ve K4 kodlu katılımcıların açıklamalarından da sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletmelere prestij ve yeşil işletme algısı kattığı anlaşılmaktadır. Diğer yandan K1, K2 ve K5 kodlu katılımcıların tedarikçilerin sürdürülebilirlik çalışmalarının yaygınlaşmasında önemli rol oynadığını söyledikleri görülmüştür. Bunun yanı sıra yapılan sürdürülebilirlik çalışmalarının; çalışanların bilincini artırdığı, topluma ve ülke ekonomisine fayda sağladığı, müşteri bağlılığını artırdığını görebiliriz. K2 kodlu

katılımcının, işletmelerinde neredeyse her birimde engelli çalışan istihdam ettikleri ve onlar için örnek olduklarını belirtmesi, diğer bir paydaş etki alanını ifade etmektedir.

5.2.2. İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik yönetim süreçlerine ilişkin nitel bulgular

Çalışanın bu aşamasında, işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik yönetim süreçlerine yönelik bulguları öğrenmek için nitel analiz yapılmış ve elde edilen kodlar ve alt temalar sınıflandırılmıştır. Kurumsal sürdürülebilirlik yönetim sürecinin analizine dair ilgili kod, alt tema ve frekanslar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 5. 10. Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetim Süreçlerine İlişkin Kodlar ve Alt Temalar

Tema	Alt Tema	Kod	Frekans
Kurumsal Sürdürülebilirlik Planlaması	Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi	Üst yönetim taahhüdü	5
		Hedef belirleme	3
		Amaç belirleme	3
	Eylem ve Risk Planlarının Oluşturulması	Eylem planı	3
		Risk planı	2
	Risk ve Fırsat analizlerinin oluşturulması	Fırsat analizi	2
		Risk analizi	2
		Stratejik planlama	1
		Kaynak ayırma	2
		Öncelik belirleme	1
		SDG'lerin belirlenmesi	1
		Gelişim planlarının takibi	2
		Görev ataması	1
		Yetkinliklerin geliştirilmesi	1
		Teknolojik gelişmelerin takibi	1
Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Uygulanması		Eğitim ihtiyacının belirlenmesi	1
		Ödüllendirilme	1
		Çalışan bağlılığı	1
		Adil ücret politikaları	1
		İstihdamda fırsat eşitliği	1
		Kurumsal hafıza	4
		Öğrenilmiş dersler	2
	Bilginin Öğrenilmesi ve Entegrasyonu	Çalışan görüşünün değerlendirilmesi	2
		Düzeltilici işlem raporları	3
		İç iletişim	4
Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Koordinasyonu	İç İletişim	Şirket içi internet portalı	3
		Duyuru panoları	1
		Sosyal kulüpler	1
		Dış iletişim	1
	Dış İletişim	Kurumsal iletişim birimi	2
		Sürdürülebilirlik raporu	1
		İç denetim	5

Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerin Kontrolü	İç Denetim	Yönetim gözden geçirme toplantıları	3
		Süreç hedefi analizi	2
		Bilim Temelli Hedef kontrolleri	1
	Dış Denetim	Sertifikasyon uyum denetimi	2
		Dış denetim	3
		Tedarikçi denetimi	2

Tabloya göre, kurumsal sürdürülebilirlik yönetim sürecini analiz etmek için 4 tema altında, 8 alt tema ve 38 kod tanımlanmış ve en sık tekrar edilen kodların frekanslarını tanımlanmıştır. Literatür taraması ile önceden belirlenen ortak temalardan olan önlem alma temasının içeriğini oluşturan kodlar, görüşmelerden elde edilen cevaplara göre “Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Uygulanması” temasının altına işlenmiştir. Katılımcılardan alınan cevaplara göre, planlanma aşamasında belirlenen sürdürülebilirlik hedeflerinin kontrolünden sonra gerçekleştirilmesi beklenen önlem alma fonksiyonun, süreç boyu uygulanması gereken bir fonksiyon olması gerektiği anlaşılmıştır. Buna göre; süreç iyileştirme, düzeltici faaliyetler gerçekleştirme ve kurumsal hafızayı güçlendirme gibi faaliyetleri barındıran kodlar, aktif bir eylem gerektirdiği için uygulama aşamasında değerlendirilmektedir. Sonuç olarak nicel araştırmaya hazırlık için anket formunun ikinci aşamasını oluşturan soru maddelerine ulaşılmaya çalışılan ilgili kodlar son halini almıştır.

○ ***Kurumsal sürdürülebilirlik planlamasına yönelik nitel bulgular***

İşletmelerde sürdürülebilirlik planlamasına dair beş işletmeyle yapılan görüşmeler sonucunda, 14 kod ve üç alt tema tanımlanmıştır. Bunlardan “amaç belirlenmesi” ve “hedef belirlenmesi” birleştirilerek bir alt tema olarak belirlenmiş ve bir soru maddesi sayılmıştır. Aynı şekilde “eylem planı” ve “risk planı” oluşturulması ve “risk analizi” ve “fırsat analizi” kodları aynı tema altında birleştirilerek birer soru maddesi olarak tanımlanmıştır. Sürdürülebilirlik planlamasına ait katılımcı görüşleri, doğrudan alıntılarla aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 5. 11. Kurumsal Sürdürülebilirlik Planlamasına Yönelik Görüşler

Katılımcılar	Görüşler
K1	Üst yönetim taahhüdü ile çevre ve İSG hedeflerinin takip edilmesi, çevre ve İSG yönetimi uygulamaları kapsamında risk analizi çalışmalarının yürütülmesi (...) En tepede şirketin üst yönetiminin olduğu stratejik planlama (SP) dokümanlarımız var. Önce 5 yıllık sonra her yıl gözden geçirilip güncellenen bir SP var. Risk yönetimi kapsamında, risk değerlemesi yüksek olanlardan başlayıp, düşük olana doğru gidiyoruz. Yüksek olanlarda risk yönetim prosedürlerimize göre ortadan kaldırılması veya azaltılması bertaraf edilmesi gibi seviyeleri seçebiliyoruz (...) hedeflerimize uymadığımız zaman

	<i>düzeltilici işlem raporlamaları, aksiyonları alıyoruz. Personelin idamesi için ihtiyaç duyduğu farklı sosyal konular varsa bunların sağlanması (...) kaynağın oralara harcanmasıyla ilgili bir niyeti var. Yöntemlerimizde süreç hedef kartlarını oluşturmak, dokümante etmek, yayınlamak sonrasında da periyodik olarak takip etmek var.</i>
K2	<i>Yönetime çalışmalarımızı sunarız, onlar da bize hedef verir. Sürdürülebilirlik de hedeflerimizin arasındadır. (...) üst yönetim tarafından gelir, amaç ve hedeflere işlenir; hedef tablomuza işlenir sonrasında. (...) önce yönetim gözden geçirmesi, sonra hedefler; sonra hedef gerçekleştirilmesiyle ilgili bir aksiyon planı oluşturulur. Hedef tablomuz, planlarımız ve tutanaklarımız var (...) gelişim planları var, ona da entegre ediliyor. Geniş çaplı bir planlamaysa fizibilite yapılır, sonra da kim yapacaksa bu süreci, aksiyon planları dahilinde atamalar yapılır.</i>
K3	<i>Politikalarımız doğrultusunda amaçlarımız belirlenmekte, bu amaçların gerçekleşmesi için hedefler belirlenmektedir. Yönetim sistemlerimizin sahip olduğu politikalar kapsamında üst yönetim, amaçlar belirlemek zorundadır. Bu amaçların gerçekleştirilmesi için hedeflerin belirlenmesi gerekiyor. Hedefler doğrultusunda aksiyon planları oluşturup o taahhütlerin gerçekleştirilmesi beklentiler arasındadır. (...) uygun sonuçların elde edilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakları oluşturarak risk ve fırsatlarımızı da belirliyoruz. Risk analiz çalışmaları departmanlar tarafından birlikte yapılıyor (...) çevre boyutlarında yaşam döngüsü değerlendirilerek analizler, tehlikeler ortaya konuyor.</i>
K4	<i>2023'te olacak ilk sürdürülebilirlik raporlamasıyla birlikte (...) üst yönetim taahhüdü, amaç, hedefler ve önceliklerin belirlenmesi, eylem ve risk planlarının oluşturulması vb. şeyler var. Dışarıdan konuşmacılar, afişler, eğitimler, çalışanların performans hedeflerine sürdürülebilirlik konularının eklenmesiyle ilgili hedeflerimiz var. (...) İlgili birimlerle görüşülerek, bu hedefleri gerçekleştirmek için performans göstergeleri belirleme çalışmaları yapılacak. Çalışanların ihtiyaçlarını değerlendiriyoruz. Her birimde çalışma grupları oluşturulacak, aksayan yönlerin takip edilmesi gibi vs. (...) biz de buradan takip ve koordinasyonunu yapacağız.</i>
K5	<i>Üst yönetimin taahhüdü var en başta (...) Belirsizlik analizleri var. Co2 hesaplamaları da gerçekleştiriliyor. İleride belki risk analizleri yapılabilir. Belki de risk analizi raporu değil ama sözlü biçimde de iletebiliyoruz (...) senaryolarımız hep bulunuyor.</i>

İşletmelerdeki sürdürülebilirlik planlaması adına alınan cevaplarda, sürdürülebilirlik hedeflerinin konulmasıyla ilgili tüm katılımcıların “üst yönetimin yönlendirmesi” ve “taahhüdü” gibi yorumlar yaptıkları görülmüştür. Sürdürülebilirlik çalışmalarının yapılmasına yönelik üst yönetimin yönlendirmesi ya da onayından sonra en çok amaç ve hedeflerin belirlenmesi, eylem ve risk planlarının oluşturulması cevapları dile getirilmiştir. Diğer yandan K1 ve K2 kodlu katılımcılar, risk ve fırsat analizlerinden sonra sürdürülebilirlik çalışmalarına kaynak ayrılması gerektiğini bildirmişlerdir. Ayrıca elde edilen nitel bulgulara göre, K2 ve K3 kodlu katılımcılar, gelişim planının oluşturulması gerekliliğine dikkat çekmişlerdir. Bunun yanı sıra, sürdürülebilirlik hedeflerinin oluşturulmasından sonra ilgili konulara kaynak ayrılması, kişilere görev atamasının yapılması, yetkinliklerinin geliştirilmesi cevapları ön plana çıkmıştır.

○ **Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin uygulamasına yönelik nitel bulgular**

Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin kurumsal yönetim süreci içerisinde uygulamasını mümkün kılan unsurlar incelendiğinde, alınan cevaplara göre 10 kod belirlenmiştir.

Tablo 5. 12. Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Uygulamasına Yönelik Görüşler

Katılımcılar	Görüşler
K1	<i>Düzeltilici işlem raporları (...) belirli sorumlulara atıyoruz. Edinilmiş dersler tablolarımız mevcut. Çevre yönetimi, iş sağlığı güvenliği, üst yönetim ve kalite konularında bu tabloları hazırlıyoruz. Amacımız burada kurumsal hafızayı sağlamlamak. Sonuçta burası iş yeri ve çok çalışan var, yeni giren ya da işten ayrılanlar oluyor. Bu faaliyetleri ve tecrübeyi hızlı aktarabilmek aynı zamanda ayrılan kişi ile de (...) bu çalışmalar şirketten kaybolmasın (...) Öneri formlarımız var, tüm personelin sürekli olarak kalite ile paylaştığı ve bizim ilgili bölümlere ilettiğimiz. Süreç değerlendirme ve süreç iyileştirme toplantıları yapıyoruz.</i>
K2	<i>Kendi ERP sistemimizi kullanıyoruz. Orada uygunsuzluk ve faaliyet modüllerimiz var. Herhangi bir uygunsuzluk gördüğümüzde oradan düzeltici ve önleyici faaliyet açıyoruz. Sonra hangi birimse, biz bunu hem o birime açıyoruz ve buna oradan istediğiniz yıldan tarayabilirsiniz öğrenilmiş derslerine ulaşabilirsiniz. (...) sınırsız süre boyunca erişiriz, kayıtlıdır. Sistemde ve server'da kurumsal hafızamız mevcut, ISO 27001 kapsamında yedekler alınıyor.</i>
K3	<i>Kişilerin, uygun eğitim, öğretim ve tecrübeleri dikkate alınarak yeterlilikleri garanti altına alınmaktadır. Çalışanlarımızın eğitim ihtiyaçları belirlenmektedir. İhtiyaç duyulan yeterliliğin kazanılmasında gelişim planları uygulanmaktadır. Çalışanların eğitilmesi, yönlendirilmesi ve geliştirilmesi için imkân ve fırsat eşitliği sağlanmaktadır. Terfi alma ve ödüllendirmede fırsat eşitliği sağlanarak çalışanların şirkete olan bağlılıklarının artırılması amaçlanmaktadır. (...) otomasyon sisteminde geliştirmeler yapılmaktadır, teknolojik gelişmeler takip edilmektedir. (...) uygunsuzluğu kontrol altına almak ve düzeltmek için Karga yazılımımızda DF (düzeltici faaliyet) modülümüz kullanılmaktadır. Uygunsuzlukların kök neden analizi yapılarak aksiyon planları oluşturulmaktadır. Etkinliklerinin kontrolleri sağlanarak değerlendirmeleri yapılmaktadır. Sistemin geliştirilmesi, planlanması, uygulanması, performansın değerlendirilmesindeki çalışanlarımızın da görüşlerini alıyoruz. Bu görüşleri toplantılarla, ramak kala öneri sistemi gibi süreçlerle geri bildirimlerini alıyorum.</i>
K4	<i>TPM (Total Productive Maintenance-Toplam Verimli Bakım); bütün süreçlerde uygulanan bu sistem (...) Kaizen (iyileştirme); otonom bakım, planlı bakım, erken ekipman, eğitim ve geliştirme, erken ürün, yalın tedarik ve lojistik, çevre ve enerji iş sağlığı ve dijitalleşme (...) Kurumsal hafıza; yeni bir tasarım yaptığımızda arşivleniyor. Ama her süreç için olmayabilir. Çalışan mutluluğu da aidiyeti artırmak için kurumsal hafızayı etkileyen önemli bir konu.</i>
K5	<i>Projeyi hazırladıktan sonra yönetime sunuyoruz, yönetimin son kararına bağlı oluyor. Her birimle ortak bir biçimde çalışıyorum. (...) metrik veri tabanlarıyla iyileştirmeleri yapıyoruz. Ben birimde sürdürülebilir çevre uzmanı olduğum için çevre yönünden baktığımda, fabrikalarımızın içerisindeki tüketimlerle aslında iyileştirmeler gerçekleştiriyoruz. Elektrik, doğalgaz tüketimleri, iş seyahatleri gibi. Kurumsal hafıza tarafında veri tabanlarımızın güncel olmasını sağlıyoruz. ISO'larımızın olmayışı bizi eksik bırakıyor.</i>

Sürdürülebilirlik uygulamasına dair elde edilen nitel bulgulara göre; eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, teknolojik gelişmelerin takibi, adil ücret politikaları, çalışan

görüşlerinin değerlendirilmesi gibi cevaplar ön plana çıkmıştır. Bunun yanı sıra K1, K2, K4, K5 kodlu katılımcılar, işletmeye ait verilerin tekrar kullanılmak üzere kaydedilerek saklanmasıyla ilgili kurumsal hafıza oluşturdıklarını dile getirmişlerdir. Diğer yandan süreç iyileştirmeye ilişkin en çok ifade edilen unsur, düzeltici işlem raporlamaları ve sonrasında ise çalışan görüşünün değerlendirilmesinin geldiği görülmektedir. Ayrıca K5 kodlu katılımcı, ISO belgelerinin olmamasından dolayı herhangi bir dış denetim geçirmediği için sonrasında iyileştirme yapma konusunda eksik kaldıklarını ifade etmiştir.

○ ***Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerin koordinasyonuna yönelik nitel bulgular***

İşletmelerde sürdürülebilirlik koordinasyonun sağlanmasına yönelik gerçekleştirilen analiz sonucunda, iki alt tema ve yedi kod belirlenmiştir. “İç iletişim” ve “dış iletişim” olarak tanımlanan anahtar kelimeler, diğer kodlarla ilişkisi ve anlam bütünlüğünden dolayı hem kod hem de alt tema olarak tanımlanmıştır.

Tablo 5. 13. Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerin Koordinasyonuna Yönelik Görüşler

Katılımcılar	Görüşler
K1	<i>İç ve dış paydaş analizimiz var. Paydaşlarımızın önce iç mi dış mı bunlar ayrılıyor ve bunlar kim, kaynağı ve istekleri nedir gibi takip ettiğimiz tablolar var. İkinci yöntem ise portalımız var, tüm personelin kullanımına açık, dahili intranet diyebiliriz. Web sitemiz var, ancak dışarıya açık olarak bu çalışmalar yayınlanmıyor.</i>
K2	<i>Sürdürülebilirlik tarafında bizim müşterimiz var. Onların da bizden istediği bazı şeyler var. Taahhüt istiyor. Bir müşteri tarafı var (...) bir de işletmenin kendi karakteri ve kültürü (...)</i>
K3	<i>(...) bir sürdürülebilirlik raporu yayınlamıyoruz. Konuyla ilgili çalışmaları dış paydaşlarla (Kurumsal İletişim Uzmanı) paylaşıyor.</i>
K4	<i>Tüm çalışanlarımızın sürece dahil olmasıyla ilgili iletişim çalışması yapıyoruz. İletişimi kurumsal iletişim ile yapıyoruz. (...) portalda sürdürülebilirlik ile ilgili bir konu/sekme oluşturulması hedefimiz. Onun altında çevre, insan, çalışan önerileri gibi alt konuları içerecek bir sistemimiz olacak. Şirket içi start-up'lar bile olabilir ilerde. Onun dışında sosyal kulüplerimiz var. Buraya da sürdürülebilirliği dahil edebileceğimiz, bizim de konuşmacı olarak katılabileceğimiz dışarıdaki etkinlikler ve faaliyetler olacaktır.</i>
K5	<i>Her türlü birimden veri alıyorum veya onlardan benden alıyorlar veya raporlamalarını sunuyorum onlara (...) takım çalışması halinde gerçekleştiriyor.</i>

İşletmelerde sürdürülebilirlik koordinasyonunun sağlanmasına yönelik bulgular incelediğinde, sürdürülebilirlik iletişiminin iç ve dış olmak üzere iki alt tema altında analiz edildiği görülmüştür. Verilen cevaplar ışığında işletme içinde kullanılan internet portalı, duyuru panoları, sosyal kulüplerin varlığı işletme içindeki iletişimi sağlayan

unsurlar olarak tespit edilmiştir. Diğer yandan işletmelerde kurumsal sürdürülebilirlik biriminin varlığı ve sürdürülebilirlik raporunun yayınlanması ise, işletmenin yaptığı sürdürülebilirlik çalışmalarını dış paydaşlarla paylaşma yöntemi olarak görülmüştür. Bunun yanı sıra bir dış iletişim aracı olarak görülen sürdürülebilirlik raporuna dair, K3 kodlu katılımcının herhangi bir rapor yayınlamadıkları, bunun yerine kurumsal iletişim biriminin paylaşım yaptığını dile getirirken, K5 kodlu katılımcının sürdürülebilirlik raporunu tüm birimlerle takım çalışması yaparak hazırladıkları ifade edilmiştir.

○ **Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerin kontrolüne yönelik nitel bulgular**

İşletmelerde yapılan kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarının, yapılan planlama hedeflerine göre gerçekleşme durumlarının denetimine yönelik yapılan incelemelerle iki alt tema ve yedi kod belirlenmiştir. “İç denetim” ve “dış denetim” olarak tanımlanan anahtar kelimeler, diğer kodlarla ilişkisi ve anlam bütünlüğünden dolayı hem kod hem de alt tema olarak tanımlanmıştır.

Tablo 5. 14. Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerin Kontrolüne Yönelik Görüşler

Katılımcılar	Görüşler
K1	<i>Alt yüklenici firma ziyaretlerini planlıyoruz yıllık, bu kapsamda farklı firmalara denetim faaliyetleri yapıyoruz. Yılda bir yapılan iç denetim çalışmaları, aylık 15 günlük periyotlarla yapılan ÇİSG (çevre ve iş sağlığı gözlemlene) saha gözlem turu çalışmaları, denetim planı çerçevesinde yapılan alt yüklenici firma ziyaret ve denetim çalışmaları, 3 aylık periyotlarla yapılan süreç hedefi analiz ve takip çalışmaları, 6 ayda bir yapılan risk ve fırsat analizi çalışmaları (...)</i>
K2	<i>Raporlamalar yapıyoruz. Dış denetim (...) çevre denetimleri geçiriyoruz. 1 yılda iki defa belki. Her yıl 14001 denetimi geçiriyoruz. Kendi iç denetimlerimiz var. Solid sistem var, bütün birimlere ufak çaplı iç denetimler yapıyorum. Orayı sürdürülebilir kılmak için. Uygunsuzluk gördüğümüzde, ilgili birime uygunsuzluk açıyoruz.</i>
K3	<i>Sürdürülebilirlik kapsamında planladığımız faaliyetlerin gerçekleştirip gerçekleştirmediğinizi kontrol etmek için denetimler gerçekleştirmekteyiz. İç denetimlerle süreçlerin etkinliklerinin kontrolleri sağlanmaktadır. Dış denetimler ile standartlara uyum sürecimiz doğrulanmaktadır.</i>
K4	<i>3 aylık periyotlarla icra kurulu seviyesinde yönetimin gözden geçirme toplantıları yapılıyor. Ama bundan sonraki dönemde sürdürülebilirlik ile ilgili faaliyetlerimizi de ekleyeceğiz. Önce mevcut durum, hedef, bu hedefe ulaşmak için hangi faaliyetler var, bu faaliyetlerin de belirli aralıklarla gözden geçirilmesi (...) SPT (Bilim Temelli Hedefler)’e dayanarak hedefler belirleyip kontroller sağlanıyor. İç ve dış denetimler mevcut. Tedarikçilerin de denetimi ile ilgili hedeflerimiz var ama çok kuvvetli değil.</i>
K5	<i>Raporlamalarımızı karşılaştırıyoruz birbiriyle 2021’de ne yaptık ne gibi çıktılar elde ettik (...) Oradaki artış ve azaltım noktalarına göre yol sergiliyoruz aslında. Raporlamalar üzerinden ilerliyoruz. Yönetim tarafından gerçekleştiriliyor iç denetim.</i>

İşletmede gerçekleştirilen sürdürülebilirlik çalışmalarının denetimi üzerine alınan cevaplara göre, dış ve iç denetim olmak üzere iki alt tema altında denetim unsurlarının

sıralandığı görülmektedir. Farklı sürelerde, farklı kişiler tarafından gerçekleştirilen iç denetim tüm işletmelerde yönetim gözden geçirme toplantıları, süreç hedefi analizi ve bilim temelli hedef kontrolleri şeklinde tüm işletmelerde gerçekleştirilmektedir. K5 kodlu katılımcının kalite birimlerinin olmaması ve herhangi bir sertifikasyonu takip etmemelerinden dolayı, kendileri hariç diğer katılımcıların bir dış denetim unsuru olan sertifikasyon uyum denetimi geçirdikleri anlaşılmaktadır.

Nihayetinde araştırma soruları kapsamında önceden literatür taraması ile belirlenen ortak temalara göre hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme sorularından alınan cevaplar analiz edilerek nitel bulgular tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, temalar altında kodlar gerektiğinde ise alt temalar belirlenmiş, araştırma sorularıyla ilişkilendirilmiştir. Her bir kod, bir soru maddesine karşılık gelecek şekilde düzenlenmiştir. Böylece işletmelerin kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin farkındalık düzeylerini ve yönetim süreçlerini analiz etmek için nicel araştırmada gerekli olan anket formunun soru maddelerine ulaşılmıştır.

5.3. Nicel Analiz Bulguları

5.3.1. Katılımcıların ve işletmelerin tanımlayıcı özelliklerine ait bulgular

Çalışmada yer alan katılımcıların ve işletmelerin tanımlayıcı özellikleri incelendiğinde, toplamda 122 katılımcının verileri değerlendirilmiştir. Katılımcıların ve işletmelerin tanımlayıcı özellikleri Tablo 5.15'te gösterilmiştir.

Tablo 5. 15. Katılımcıların ve İşletmelerin Tanımlayıcı Özelliklerine Ait Bulgular

<i>Tanımlayıcı özellikler</i>		<i>f</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Erkek	76	62,3
	Kadın	46	37,7
Eğitim seviyesi	Yüksekokul ve altı	4	3,3
	Lisans	78	63,9
	Lisans ustası	40	32,8
İşletmedeki görevi	Yönetici/Müdür	53	43,4
	Çalışan	69	56,6
Çalışma yılı	5 yıl ve altı	41	33,6
	6-10 yıl	35	28,7
	10 yıl üzeri	46	37,7
İşletme sektörü	Çevre-Geri Dönüşüm	13	10,7
	Gıda	11	9,0
	Makine-Metal	41	33,6
	Plastik-Kimya	15	12,3
	Ulaştırma-Lojistik	24	19,7
	Yapı Malzemeleri	18	14,8

İşletmenin yabancı ortaklığının olma durumu	Evet	51	41,8
	Hayır	71	58,2
İşletme yaşı	1-10 yıl	15	12,3
	11-30 yıl	51	41,8
	30 yıldan fazla	56	45,9
İşletmenin ölçeği	Küçük	16	13,1
	Orta	58	47,5
	Büyük	48	39,3
İşletmenin çalışan sayısı	10-49 kişi	19	15,6
	50-249 kişi	58	47,5
	250 kişi ve üzeri	45	36,9
Toplam		122	100

Cinsiyet dağılımına bakıldığında, katılımcıların %62,3'ü erkek (76 kişi) iken, %37,7'si kadındır (46 kişi).

Eğitim seviyelerine göre, katılımcıların %3,3'ü yüksekokul ve altı eğitim seviyesine sahipken, %63,9'u lisans, %32,8'i lisans üstü eğitim seviyesine sahiptir.

Katılımcıların işletmedeki görevlerine bakıldığında, %43,4'ü yönetici/müdür pozisyonunda çalışırken, %56,6'sı çalışan konumundadır.

Çalışma yılı açısından incelendiğinde, katılımcıların %33,6'sı 5 yıl ve altında, %28,7'si 6-10 yıl arasında çalışma deneyimine sahipken, %37,7'si ise 10 yıl ve üzeri süredir çalışmaktadır.

İşletmelerin sektörlerine göre dağılımı incelendiğinde, en fazla katılımcının (%33,6) makine-metal sektöründe olduğu görülmektedir. Diğer sektörler ise sırasıyla %19,7 ile ulaşım-lojistik ve %14,8 ile yapı malzemeleri sektörleridir.

İşletmelerin yabancı ortaklığı durumuna bakıldığında, katılımcıların %41,8'i işletmelerinde yabancı ortaklığı bulunduğunu belirtirken, %58,2'si bu durumun olmadığını ifade etmektedir.

İşletmelerin yaşlarına göre dağılıma bakıldığında, %45,9'u 30 yıldan fazla bir süredir faaliyet gösteren işletmelerden oluşurken, %12,3'ü ise 1-10 yıl arasında işletme yaşına sahiptir.

İşletmelerin ölçeği incelendiğinde, %47,5'i orta ölçekli işletmelerden oluşurken, %39,3'ü büyük ölçekli, %13,1'i ise küçük ölçekli işletmelerdir.

Son olarak, işletmelerin çalışan sayılarına göre dağılıma bakıldığında, %47,5'i 50-249 kişi arasında çalışanı olan işletmelerden oluşurken, %36,9'u 250 kişi ve üzerinde çalışanı olan işletmelerdir.

5.3.2. İşletmelerde sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yürütüldüğü birimler, sürdürülebilir yönetim araçları/yöntemlerin incelenmesi

Sürdürülebilirlik faaliyetlerine ilişkin olarak, işletmelerde bu faaliyetlerin hangi birimlerde yürütülme ve sürdürülebilir yönetim araçlarına yönelik benimsenme oranları Tablo 5.16.'da gösterilmiştir.

Tablo 5. 16. İşletmelerde Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Yürütüldüğü Birimler, Sürdürülebilir Yönetim Araçları/Yöntemlerin İncelenmesi

Sürdürülebilirlik faaliyetleri	Sayı	%
Sürdürülebilirlik Birimi	25	3,9
Çevre	83	12,9
İSG	77	12,0
Kalite	90	14,0
İdari/ Mali İşler	45	7,0
Satın Alma	63	9,8
Finans	29	4,5
Pazarlama	39	6,1
Muhasebe	20	3,1
İK	56	8,7
Kurumsal İletişim	33	5,1
Lojistik	40	6,2
Depolama	41	6,4
Toplam	641	100,0
*İşletmelerde sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yürütüldüğü birimler		
ISO 14001 (Çevre Yönetim Sistemi Belgesi)	89	18,9
ISO 45001 (İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi)	78	16,6
ISO 9001 (Kalite Yönetim Sistemi)	105	22,3
ISO 50001 (Enerji Yönetim Sistemi)	37	7,9
ISO 27001 (Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi)	42	8,9
OHSAS 18001 (İş sağlığı ve güvenliği)	42	8,9
BRC (Gıda Standardı)	8	1,7
IATF 16949 (Otomotiv Kalite Yönetim Sistemi)	18	3,8
UN Global Compact (Küresel İlkeler Sözleşmesi)	9	1,9
Diğer	42	8,9
Toplam	470	100,0
*Sürdürülebilirlik kapsamında işletmede benimsenen sürdürülebilir yönetim araçları ve yöntemleri		

*Her iki sorunun çok seçenekli olduğunu ifade etmektedir.

İşletmelerde sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yürütüldüğü birimler arasında en yaygın olanlar sırasıyla kalite (%14,0), çevre (%12,9) ve iş sağlığı ve güvenliği (İSG)

(%12,0) birimleri olduğu görülmüştür. Diğer önemli birimler arasında ise satın alma (%9,8), İK (İnsan Kaynakları) (%8,7) ve idari/mali işler (%7,0) yer almaktadır.

Sürdürülebilirlik kapsamında işletmelerde benimsenen yönetim araçları ve yöntemleri incelendiğinde ise en yaygın olanlar sırasıyla ISO 9001 (Kalite Yönetim Sistemi) (%22,3), ISO 14001 (Çevre Yönetim Sistemi Belgesi) (%18,9) ve ISO 45001 (İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi) (%16,6) şeklindedir. Diğer önemli sertifikasyonlar arasında ISO 27001 (Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi) (%8,9) ve ISO 50001 (Enerji Yönetim Sistemi) (%7,9) bulunmaktadır.

5.3.3. Açıklayıcı faktör analizi (AFA)

Açıklayıcı faktör analizlerinde faktör yüklerinin hesaplanmasında temel bileşen Principal Axis Analysis yöntemi ve Varimax Döndürme Tekniği uygulanmıştır. Örneklemen uygunluğu KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett's Testi ile değerlendirilmiştir. KMO değeri, veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla kullanılır. KMO değeri, 0 ile 1 arasında bir değer alır. KMO değeri 0,90 ve üzeri olduğunda faktör analizi için mükemmel; 0,80-0,90 arası faktör analizi için iyi; 0,70-0,80 arası faktör analizi için orta; 0,60-0,70 arası faktör analizi için zayıf; 0,50-0,60 arası faktör analizi için kötü ve 0,50 ve altı faktör analizi için uygun değildir (Karagöz, 2021; Tabachnick ve Fidell, 2013). Bartlett's testi, bir faktör analizi yapmadan önce kullanılan bir testtir ve seçilen değişkenler arasında anlamlı bir kovaryans matrisi olup olmadığını değerlendirir (Karagöz, 2021). Eğer Bartlett's testi istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç verirse, bu durumda faktör analizi için uygun bir durum olduğu düşünülür.

Kurumsal Sürdürülebilirlik Bilinirlik Ölçeği (KSBÖ) için dokuz maddelik soru havuzu oluşturulmuştur. Ölçeğin faktör sayısının 1 olması ve faktör yük değerlerinin en az 0,30 olması istenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0,915 bulunmuş ve bu değer faktör analizi için iyi bir uygunluk göstermektedir. Bir başka deyişle, veri setinin faktör analizi için uygun olduğu ve değişkenler arasında belirli bir düzenin olduğu söylenebilir.

Bartlett's testinin sonucu Ki-kare değeri ($\chi^2=778,083$); serbestlik derecesi (df=36) ve p=0,000 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, Bartlett's test istatistiksel olarak anlamlıdır ve p değeri oldukça küçüktür (p<0,001). Bu durum, seçilen değişkenler arasında anlamlı

bir kovaryans matrisinin olduğunu gösterir. Yani, bu durum faktör analizi yapmak için veri setinin uygun olduğunu ifade etmektedir.

Dokuz maddelik Kurumsal Sürdürülebilirlik Bilinirlilik Ölçeğine (KSBÖ) ait öz değer 5,81 ve buna karşılık gelen toplam varyans %64,52'dir. Kurumsal Sürdürülebilirlik Bilinirlilik Ölçeğine (KSBÖ) ait madde faktör yükleri, güvenirlik ve madde-toplam korelasyonu analizi sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir. Ölçeğin faktör yükleri 0,614-0,877 arasında olduğu, madde toplam korelasyon değerlerinin 0,541-0,824 arasında değiştiği görülmüştür. Her bir maddede olması beklenen faktör yükü ve madde korelasyon değeri 0,30 ve üzeridir. Madde-toplam korelasyon değerinin 0,2 üzerinde olmasının kısmen yeterli ve 0,3 üzerinde olması ise ideal bir madde olduğu belirtilmiştir (Karagöz, 2021). Bu çalışmadaki tüm faktör yük değerlerinin ve madde-toplam korelasyon değerlerinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 5. 17. Kurumsal Sürdürülebilirlik Bilinirlilik Ölçeğine (KSBÖ) Ait Madde Faktör Yükleri, Güvenirlik ve Madde-Toplam Korelasyonu Analizi Sonuçları

No	Ölçeğe ait maddeler	Faktör yükleri	Madde-toplam korelasyon	Cronbach alpha
1	Kaynakların etkin kullanımı işletmemiz için önemlidir çünkü sürdürülebilirlik ve verimlilik açısından kritiktir.	0,821	0,749	0,917
2	Gelecek nesillerin korunması, işletmemizin uzun vadeli başarısı için önemlidir	0,859	0,802	
3	Adil bir iş ortamı, işletmemizde çalışanların haklarını korumak ve eşitlik ilkesini teşvik etmek için gereklidir.	0,855	0,801	
4	Toplumsal fayda, işletmemizin topluma katkı sağlaması ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirmesi açısından önemlidir.	0,814	0,760	
5	Çevrenin korunması, işletmemizin çevresel etkilerini azaltarak doğal yaşamı ve ekosistemleri korumak için önemlidir.	0,876	0,828	
6	Paydaşlar için değer yaratılması, işletmemizin tüm paydaşlarına değer sağlayarak uzun vadeli sürdürülebilir ilişkiler kurmayı amaçlar.	0,820	0,753	
7	Ekonomik performans, işletmemizin karlılığını artırarak sürdürülebilirlik hedeflerini destekler.	0,644	0,553	
8	Çalışan hakları, işletmemizin çalışanlarının adaletli ve güvenli bir çalışma ortamında bulunmasını sağlamak için önemlidir.	0,877	0,824	
9	Sürdürülebilir tarım, işletmemizin tarımsal faaliyetlerini çevre dostu ve verimli bir şekilde yürütmesini amaçlar.	0,614	0,541	

Not: Faktörlere ait ters maddeler bulunmamaktadır.

Korelasyon değerlerine göre güvenirlik katsayıları incelendiğinde; 0,00-0,40 arası ölçeğin güvenilir olmadığı, 0,40-0,60 arası ölçeğin güvenilirliğinin düşük olduğu, 0,60-0,80 arası ölçeğin oldukça güvenilir olduğu ve 0,80-1,00 arası ölçeğin yüksek derecede

güvenilir olduğunu göstermektedir (Karagöz, 2021). Bu çalışmada ölçeğe ilişkin güvenirlik analizi sonuçları incelendiğinde; Kurumsal Sürdürülebilirlik Bilinirlik Ölçeği (KSBÖ) için 0,917 güvenirlik katsayısının yeterli olduğu görülmüştür.

Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ) için 27 maddelik soru havuzu oluşturulmuştur. Ölçeğin faktör sayısı sabitlenmemiş ve faktör yük değerlerinin en az 0,30 olması istenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0,931 bulunmuş ve bu değer faktör analizi için iyi bir uygunluğu göstermiştir. Bartlett's testinin sonucu Ki-kare değeri ($\chi^2=2692,157$); serbestlik derecesi ($df=300$) ve $p=0,000$ olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, Bartlett's test istatistiksel olarak anlamlıdır ve p değeri oldukça küçüktür ($p<0,001$). Bu durum, seçilen değişkenler arasında anlamlı bir kovaryans matrisinin olduğunu gösterir.

Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ) faktör analizi sonucunda Far_sos_müşteri ve Far_yön_kültür maddeleri binişik maddeler olduğu için çalışmadan çıkartılmıştır. Ölçeğin 25 maddesinin dört faktör altında toplandığı görülmüştür. Birinci Faktör “Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı” olarak adlandırılan bu faktörün öz değeri 13,96 ve bu faktör toplam varyansın %55,84'ünü açıklamaktadır. İkinci faktör “Sürdürülebilirlikte İşletme Sorumluluğu” olarak adlandırılan bu faktörün öz değeri 1,69 ve bu faktör toplam varyansın %6,75'ini açıklamaktadır. Üçüncü faktör “Sürdürülebilirlik Yönetim Performansı” olarak adlandırılan bu faktörün öz değeri 1,40 ve bu faktör toplam varyansın %5,62'sini açıklamaktadır. Dördüncü faktör “İşletme Sosyal Sorumluluk ve İnovasyon Performansı” olarak adlandırılan bu faktörün öz değeri 1,07 ve bu faktör toplam varyansın %4,26'sını açıklamaktadır.

Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ) ait madde faktör yükleri, güvenirlik ve madde-toplam korelasyonu analizi sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir. 4 faktöre ait madde faktör yükleri 0,571-0,817 arasında, madde toplam korelasyon değerleri 0,636-0,872 arasında değiştiği görülmüştür. Her bir madde de olması beklenen faktör yükü ve madde korelasyon değeri 0,30 ve üzeridir. Bu ölçekteki tüm faktör yük değerlerinin ve madde-toplam korelasyon değerlerinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 5. 18. Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ) Ait Madde Faktör Yükleri, Güvenirlilik ve Madde-Toplam Korelasyonu Analizi Sonuçları

Sıra no	Faktörler ve Faktörlere ait maddeler	Faktör yükleri	Madde-toplam korelasyon	Cronbach alpha
	Çevresel Sürdürülebilirlik performansı			0,882
1	Karbon ayak izinin azaltılması/ölçülmesi için işletmemizde önemli adımlar atılmaktadır.	0,580	0,691	
2	Atık ve malzeme kullanımının azaltılması konusunda işletmemizde etkin politikalar uygulanmaktadır.	0,720	0,798	
3	Enerji tüketiminin azaltılması için işletmemizde çeşitli önlemler alınmaktadır, enerji verimliliği ön planda tutulmaktadır.	0,817	0,743	
4	Su tüketiminin azaltılması amacıyla işletmemizde suyun verimli kullanımı konusunda çalışmalar yapılmaktadır.	0,804	0,652	
5	İklim değişikliği ile ilgili uyum/azaltım çalışmaları işletmemizde sürekli olarak değerlendirilmekte ve gerekli önlemler alınmaktadır.	0,676	0,772	
	Sürdürülebilirlikte İşletme Sorumluluğu			0,888
6	İşletmemiz, insan hakları, iklim değişikliği, enerji ve atık yönetimi, çalışan güvenliği gibi konularda düzenli aralıklarla sürdürülebilirliğe yönelik eğitim fırsatları sunmaktadır.	0,626	0,740	
7	Toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyen çalışmalar, işletmemizde aktif olarak yürütülmekte ve cinsiyet eşitliği konusunda farkındalık oluşturulmaktadır.	0,706	0,756	
8	İşletmemiz, sürdürülebilirlik faaliyetlerine tedarikçileri ortak ederek iş birliğini ve sürdürülebilirlik bilincini artırmayı hedeflemektedir.	0,645	0,722	
9	Toplum ve paydaşlara yönelik sosyal sorumluluk faaliyetleri, işletmemizin sosyal katkılarını artırmak için düzenli olarak gerçekleştirilmektedir.	0,763	0,801	
	Sürdürülebilirlik Yönetişim Performansı			0,923
10	Çalışanların iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için çeşitli politikalar ve prosedürler uygulanmaktadır.	0,613	0,749	
11	Ürün/hizmet güvenliğinin sağlanmasına yönelik çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmektedir.	0,571	0,705	
12	İşletmemiz çevre, sosyal ve kalite yönetimi konularında çeşitli standartlara ve belgelendirmelere sahiptir.	0,814	0,769	
13	İşletmemiz faaliyetleri gereği ilgili mevzuatlara uyum sağlamakta ve yasal gerekliliklere tam olarak uyum sağlamaktadır.	0,796	0,872	
14	İşletmemiz çevre politikalarına sahip olup, çevresel etkileri azaltma yönünde çeşitli hedefler belirlemektedir.	0,745	0,827	
15	İşletmemiz sürdürülebilirliği hedefleri arasında konumlandırarak çalışmalar gerçekleştirmektedir.	0,637	0,789	
	İşletme Sosyal Sorumluluk ve İnovasyon Performansı			0,939
16	Çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik çeşitli çalışmalar düzenli olarak gerçekleştirilmektedir.	0,585	0,795	
17	Çalışanların sağlık hizmetleri ve emekli fonu gibi sosyal haklara erişimi sağlanarak onların yaşam güvenceleri desteklenmektedir.	0,688	0,636	
18	Çalışanların kariyer gelişimlerini teşvik etmek için destekleyici önlemler alınmaktadır.	0,603	0,831	
19	Nitelikli işgücü sayısını artırılması sağlanmaktadır	0,609	0,817	

Tablo 5.18. (Devam) *Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ) Ait Madde Faktör Yükleri, Güvenirlilik ve Madde-Toplam Korelasyonu Analizi Sonuçları*

20	Ürünlerde sosyal inovasyon çalışmaları yapılmakta, toplumsal fayda ve çevresel sürdürülebilirlik ön planda tutulmaktadır.	0,591	0,784
21	İşletme içinde motivasyonu artırmak için takım etkinlikleri, ödül ve tanıma programları düzenlenmektedir.	0,697	0,804
22	Kırılgan grupları desteklemek için çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları benimsenmekte, eşit fırsatlar sağlanmaktadır.	0,659	0,714
23	Operasyonel verimliliği artırmak için süreçler düzenli olarak gözden geçirilmekte ve iyileştirme fırsatları aranmaktadır.	0,666	0,751
24	Sorumlu satın alma faaliyetleri yoluyla çevresel ve sosyal etkileri minimuma indirmek için tedarik zincirinde sürdürülebilirlik standartlarına uyulmaktadır.	0,696	0,666
25	Ürünler üzerinde teknolojik inovasyon çalışmalarına önem verilmektedir.	0,672	0,779
Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ)			0,965

Not: Faktörlere ait ters maddeler bulunmamaktadır.

Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ) geneli için güvenirlilik 0,965; Çevresel Sürdürülebilirlik performansı faktörü için 0,882; Sürdürülebilirlikte İşletme Sorumluluğu faktörü için 0,888; Sürdürülebilirlik Yönetim Performansı faktörü için 0,923; İşletme Sosyal Sorumluluk ve İnovasyon Performansı faktörü için 0,939 olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre; ölçeğin geneli ve alt faktörlerine ait güvenirliliklerin yeterli olduğu görülmüştür.

Sürdürülebilirlikte İtici Güçler ve Engeller (SİG_EU) için 18 maddelik soru havuzu oluşturulmuştur. Ölçeğin faktör sayısı ikiye sabitlenmiş ve faktör yük değerlerinin en az 0,30 olması istenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0,866 bulunmuş ve bu değer faktör analizi için iyi bir uygunluğu göstermiştir. Bartlett's testinin sonucu Ki-kare değeri ($\chi^2=1213,659$); serbestlik derecesi ($df=153$) ve $p=0,000$ olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, Bartlett's test istatistiksel olarak anlamlıdır ve p değeri oldukça küçüktür ($p<0,001$). Bu durum, seçilen değişkenler arasında anlamlı bir kovaryans matrisinin olduğunu gösterir.

Ölçeğin 18 maddesinin iki faktör altında toplandığı görülmüştür. Birinci Faktör "Sürdürülebilirlikte İtici Güçler" olarak adlandırılan bu faktörün öz değeri 6,60 ve bu faktör toplam varyansın %36,66'sını açıklamaktadır. İkinci faktör "Sürdürülebilirlik Uygulamalarını Engelleyen Unsurlar" olarak adlandırılan bu faktörün öz değeri 3,47 ve bu faktör toplam varyansın %19,26'sını açıklamaktadır.

Sürdürülebilirlikte İtici Güçler ve Engeller (SİG_EU) ait madde faktör yükleri, güvenilirlik ve madde-toplam korelasyonu analizi sonuçları Tablo 5’te gösterilmiştir. 2 faktöre ait madde faktör yükleri 0,660-0,837 arasında, madde toplam korelasyon değerlerinin 0,537-0,831 arasında değiştiği görülmüştür. Her bir maddede olması beklenen faktör yükü ve madde korelasyon değeri 0,30 ve üzeridir. Bu ölçekteki tüm faktör yük değerlerinin ve madde-toplam korelasyon değerlerinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür.

Sürdürülebilirlikte İtici Güçler faktörü için güvenilirlik 0,912 ve Sürdürülebilirlik Uygulamalarını Engelleyen Unsurlar faktörü için 0,875 olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre; alt faktörlerine ait güvenilirliklerin yeterli olduğu görülmüştür.

Tablo 5. 19. Sürdürülebilirlikte İtici Güçler ve Engeller (SİG_EU) Ait Madde Faktör Yükleri, Güvenirlik ve Madde-Toplam Korelasyonu Analizi Sonuçları

Sıra no	Faktörler ve Faktörlere ait maddeler	Faktör yükleri	Madde-toplam korelasyon	Cronbach alpha
	Sürdürülebilirlikte İtici Güçler			0,912
1	Üst yönetim, işletmenin sürdürülebilirlik uygulamalarına yön verme konusunda belirleyici bir rol oynamaktadır.	0,691	0,644	
2	Yeşil Mutabakat (Green Deal), işletmeleri çevresel açıdan daha sorumlu ve sürdürülebilir uygulamalara teşvik etmektedir.	0,692	0,639	
3	Çalışanlar için öneri sistemi, işletmedeki sürdürülebilirlik çabalarına katkıda bulunmalarını teşvik etmektedir.	0,729	0,685	
4	Düzeltilici önleyici faaliyetler, işletmenin çevresel etkilerini azaltmaya ve sürdürülebilirlik performansını artırmaya yönelik önemli adımlardır.	0,772	0,722	
5	Sertifikasyon, işletmelerin sürdürülebilirlik standartlarına uygunluğunu belgelemekte ve bu alandaki çabalarını göstermektedir.	0,738	0,673	
6	İş ortaklıkları, sürdürülebilirlik konusunda iş birliği yapma ve daha geniş bir etki alanı oluşturma fırsatı sunmaktadır.	0,682	0,617	
7	Sürdürülebilir işletme hedefleri, işletmenin uzun vadeli sürdürülebilirlik stratejisinin temelini oluşturmaktadır.	0,837	0,801	
8	Müşterilerin talepleri ve beklentileri, işletmeleri sürdürülebilirlik konusunda eyleme geçmeye teşvik etmektedir.	0,687	0,586	
9	STK’lar (Sivil Toplum Kuruluşları), işletmelere sürdürülebilirlik konusunda danışmanlık ve destek sağlamaktadır.	0,744	0,677	
10	Verimlilik güdüsü, işletmelerin kaynakları daha etkin ve verimli kullanmalarını teşvik eder, bu da sürdürülebilirlikle ilişkilidir.	0,673	0,619	
11	Mevzuat, işletmelerin çevresel ve sosyal yükümlülüklerini belirler ve sürdürülebilirlik uygulamalarını yönlendirmektedir.	0,712	0,639	
12	Çalışan merakı, işletme içinde sürdürülebilirlik konusunda farkındalık ve ilgi oluşturarak yenilikçi çözümlerin ortaya çıkmasına katkıda bulunabilir.	0,601	0,537	
	Sürdürülebilirlik Uygulamalarını Engelleyen Unsurlar			0,875

13	Veri takibi, sürdürülebilirlik performansının ölçülmesi ve iyileştirilmesi için gerekli verilerin eksikliği veya yetersizliği nedeniyle engel oluşturabilir.	0,660	0,554
14	Maliyetler, sürdürülebilirlik uygulamalarının başlatılması veya sürdürülmesi için gereken ek finansmanı sağlamakta zorluk çıkarabilir.	0,757	0,647
15	Yetkin personel azlığı, sürdürülebilirlik alanında uzmanlaşmış personelin yetersizliği nedeniyle sürdürülebilirlik projelerinin etkin bir şekilde yürütülmesini engelleyebilir.	0,798	0,702
16	Sistem kurmada direnç, mevcut işletme yapısının veya kültürünün değiştirilmesine karşı direnç gösterilmesiyle sürdürülebilirlik uygulamalarının benimsenmesini engelleyebilir.	0,828	0,739
17	İşletmenin öncelikli kar elde etme güdüsü, sürdürülebilirlik uygulamalarına yeterli kaynak ve dikkatin verilmemesine neden olarak sürdürülebilirlik çabalarını sınırlayabilir.	0,808	0,713
18	İletişim eksikliği, sürdürülebilirlik hedeflerinin ve uygulamalarının çalışanlar ve paydaşlar arasında etkili bir şekilde iletilmemesi nedeniyle sürdürülebilirlik çabalarının başarısını engelleyebilir.	0,805	0,716

Not: Faktörlere ait ters maddeler bulunmamaktadır.

Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeği (KSF_İKÖ) için 26 maddelik soru havuzu oluşturulmuştur. Ölçeğin faktör sayısı 3'e sabitlenmiş ve faktör yük değerlerinin en az 0,30 olması istenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda *KMO* (*Kaiser-Meyer-Olkin*) değeri 0,929 bulunmuş ve bu değer faktör analizi için iyi bir uygunluğu göstermiştir. Bartlett's testinin sonucu Ki-kare değeri ($\chi^2= 2772,353$); serbestlik derecesi ($df=300$) ve $p=0,000$ olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, Bartlett's test istatistiksel olarak anlamlıdır ve p değeri oldukça küçüktür ($p<0,001$). Bu durum, seçilen değişkenler arasında anlamlı bir kovaryans matrisinin olduğunu gösterir.

Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeği (KSF_İKÖ) faktör analizi sonucunda "*far_yon_yesil*" maddesi binişik maddeler olduğu için çalışmadan çıkartılmıştır. Birinci Faktör "**Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Paydaşlar Üzerindeki Etkileri**" olarak adlandırılan bu faktörün öz değeri 13,44 ve bu faktör toplam varyansın %53,76'sını açıklamaktadır. İkinci faktör "**Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası**" olarak adlandırılan bu faktörün öz değeri 2,06 ve bu faktör toplam varyansın %8,25'ini açıklamaktadır. Üçüncü faktör "**Ekonomik Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası**" olarak adlandırılan bu faktörün öz değeri 1,51 ve bu faktör toplam varyansın %6,02'sini açıklamaktadır.

Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeğine (KSF_İKÖ) ait madde faktör yükleri, güvenilirlik ve madde-toplam korelasyonu analizi sonuçları

Tablo 6’ta gösterilmiştir. 3 faktöre ait madde faktör yükleri 0,513-0,884 arasında, madde toplam korelasyon değerleri 0,563-0,893 arasında değiştiği görülmüştür. Her bir maddede olması beklenen faktör yükü ve madde korelasyon değeri 0,30 ve üzeridir. Bu ölçekteki tüm faktör yük değerlerinin ve madde-toplam korelasyon değerlerinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür.

Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeği (KSF_İKÖ) geneli için güvenirlik 0,963; Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası faktörü için 0,923; Ekonomik Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası faktörü için 0,928 ve Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Paydaşlar Üzerindeki Etkileri faktörü için 0,929 olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre; ölçeğin geneli ve alt faktörlerine ait güvenirliklerin yeterli olduğu görülmüştür.

Tablo 5. 20. *Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeğine (KSF_İKÖ) Ait Madde Faktör Yükleri, Güvenirlik ve Madde-Toplam Korelasyonu Analizi Sonuçları*

Sıra no	Faktörler ve Faktörlere ait maddeler	Faktör yükleri	Madde-toplam korelasyon	Cronbach alpha
	Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası			0,923
1	Enerji tasarrufu sağlayarak işletmenin enerji maliyetlerini azaltmak ve çevresel etkiyi minimize etmek önemlidir.	0,598	0,665	
2	Atık azaltımı yaparak işletmenin çevresel ayak izini azaltmak ve atık yönetimini geliştirmek hedeflenir.	0,556	0,706	
3	Emisyon azaltımı gerçekleştirerek işletmenin atmosfere salınan zararlı gazları azaltmak ve çevre kirliliğini önlemek önemlidir.	0,513	0,563	
4	Su tasarrufu sağlayarak işletmenin su kaynaklarını korumak ve suyun etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak önemlidir.	0,651	0,648	
5	Nitelikli iş gücünün artırılması, işletmenin verimliliğini artırır ve inovasyon yeteneğini güçlendirir.	0,714	0,625	
6	Güvenli çalışma ortamının sağlanması iş sağlığı ve güvenliği standartlarının yerine getirilmesine ve işçi memnuniyetinin artırılmasına yardımcı olur.	0,820	0,818	
7	Toplum refahının sağlanması, işletmenin topluma katkı sağlaması ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirmesi açısından önemlidir.	0,728	0,752	
8	Eşit çalışma hakkının sağlanması, işletmede tüm çalışanlara adaletli ve eşit fırsatlar sunulmasını sağlar.	0,807	0,818	
9	Rekabet avantajı sağlanması, işletmenin sektöründe öne çıkmasına ve piyasada daha rekabetçi olmasına yardımcı olur.	0,573	0,734	
10	Çalışan refahının sağlanması, işletmenin çalışanlarının mutluluğunu ve üretkenliğini artırır.	0,848	0,787	
	Ekonomik Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası			0,928

11	Maliyet avantajı sağlanması, işletmenin maliyetlerini düşürür ve karlılığını artırır.	0,871	0,893
12	Karlılık sağlanması, işletmenin finansal sürdürülebilirliğini sağlar ve uzun vadeli başarı için önemlidir.	0,884	0,821
Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Paydaşlar Üzerindeki Etkileri			0,929
13	Marka bilinirliği ve prestiji, işletmenin itibarını artırır ve müşterilerin güvenini kazanır.	0,543	0,684
14	Sürdürülebilirlik faaliyetleri açısından tedarikçilerin teşvik edilmesi, işletmenin tedarik zincirinde sürdürülebilirlik standartlarını desteklemesine yardımcı olur.	0,713	0,764
15	Çalışanların sürdürülebilirliğe dair bilincinin artırılması, işletmenin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına ve çalışanların katılımını artırmasına yardımcı olur.	0,701	0,715
16	Topluma fayda sağlaması, işletmenin toplumun ihtiyaçlarını karşılmasına ve toplumda olumlu bir etki yaratmasına yardımcı olur.	0,767	0,809
17	Müşteri bağlılığının artırılması, müşterilerin işletmeye sadık kalmasını ve tekrar tekrar tercih etmesini sağlar.	0,726	0,767
18	Ülke ekonomisine katkı sağlaması, işletmenin ekonomik büyümeye katkıda bulunmasını sağlar ve istihdamı artırabilir.	0,837	0,867
19	İşletmede gerçekleştirilen faaliyetlerin çevre sağlığı üzerinde olumlu etki yaratması, işletmenin çevresel etkisini azaltmasına ve toplumda çevre dostu bir imaj oluşturmaya yardımcı olur.	0,786	0,793
20	Döngüsel ekonomiye katkı sağlanması, işletmenin atık yönetimini geliştirmesine ve kaynakların daha verimli kullanılmasına olanak tanır.	0,820	0,846
21	Yatırımcılarla etkin iletişimin kurulması, işletmenin finansal performansını ve güvenilirliğini artırır.	0,699	0,743
22	Etik ilkelere uyulması, işletmenin itibarını korur ve uzun vadeli sürdürülebilirlik için önemlidir.	0,807	0,814
23	Engelli istihdamının desteklenmesi, işletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı olur ve çeşitliliği teşvik eder.	0,537	0,674
24	İnsan haklarının korunması açısından olumlu etki yaratması, işletmenin toplum içinde etik bir aktör olarak algılanmasına katkı sağlar.	0,757	0,842
25	İşletmenin diğer işletmelere örnek teşkil etmesi, sektörde sürdürülebilirlik standartlarının yükselmesine ve toplumda olumlu bir değişim yaratılmasına yardımcı olabilir.	0,807	0,851
Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeği (KSF_İKÖ)			0,963

Not: Faktörlere ait ters maddeler bulunmamaktadır.

Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeği (SYÖ) için 30 maddelik soru havuzu oluşturulmuştur. Ölçeğin faktör sayısı sabitlenmemiş ve faktör yük değerlerinin en az 0,30 olması istenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda *KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)* değeri 0,951 bulunmuş ve bu değer faktör analizi için iyi bir uygunluğu göstermiştir. Bartlett's testinin sonucu Ki-kare değeri ($\chi^2= 3728,155$); serbestlik derecesi ($df=325$) ve $p=0,000$ olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, Bartlett's test istatistiksel olarak anlamlıdır ve

p değeri oldukça küçüktür ($p < 0,001$). Bu durum, seçilen değişkenler arasında anlamlı bir kovaryans matrisinin olduğunu gösterir.

Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeği (SYÖ) faktör analizi sonucunda “*Yon_uyg_motivasyon*, *Yon_uyg_teknolojik*, *Yon_uyg_duzeltici_rapor* ve *Yon_plan_ust_yonetim*” maddeleri binişik maddeler olduğu için çalışmadan çıkartılmıştır. Birinci Faktör “**Sürdürülebilirlik Planlaması**” olarak adlandırılan bu faktörün öz değeri 17,16 ve bu faktör toplam varyansın %66,01’ini açıklamaktadır. İkinci faktör “**Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Uygulanması**” olarak adlandırılan bu faktörün öz değeri 1,36 ve bu faktör toplam varyansın %5,24’ünü açıklamaktadır. Üçüncü faktör “**Paydaşlarla İletişim**” olarak adlandırılan bu faktörün öz değeri 1,18 ve bu faktör toplam varyansın %4,53’ünü açıklamaktadır. Dördüncü faktör “**Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Kontrolü**” olarak adlandırılan bu faktörün öz değeri 1,01 ve bu faktör toplam varyansın %3,88’ini açıklamaktadır.

Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeğine (SYÖ) ait madde faktör yükleri, güvenirlilik ve madde-toplam korelasyonu analizi sonuçları Tablo 7’de gösterilmiştir. 4 faktöre ait madde faktör yükleri 0,554-0,882 arasında, madde toplam korelasyon değerleri 0,722-0,893 arasında değiştiği görülmüştür. Her bir madde de olması beklenen faktör yükü ve madde korelasyon değeri 0,30 ve üzeridir. Bu ölçekteki tüm faktör yük değerlerinin ve madde-toplam korelasyon değerlerinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür.

Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeğine (SYÖ) geneli için güvenirlilik 0,978; Sürdürülebilirlik Planlaması faktörü için 0,973; Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Kontrolü faktörü için 0,919; Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Uygulanması faktörü için 0,938 ve Paydaşlarla İletişim faktörü için 0,916 olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre; ölçeğin geneli ve alt faktörlerine ait güvenirliliklerin yeterli olduğu görülmüştür.

Tablo 5. 21. Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeğine (SYÖ) Ait Madde Faktör Yükleri, Güvenirlilik ve Madde-Toplam Korelasyonu Analizi Sonuçları

Sıra no	Faktörler ve Faktörlere ait maddeler	Faktör yükleri	Madde-toplam korelasyon	Cronbach alpha
	Sürdürülebilirlik Planlaması			0,973
1	İşletmemiz, kurumsal sürdürülebilirlik politikasını benimseyerek faaliyetlerin amaç ve hedeflerini belirlemiştir.	0,643	0,890	
2	Sürdürülebilirlik faaliyetleri, işletmemizin stratejik planlarında entegre bir şekilde yer almaktadır.	0,738	0,887	
3	Faaliyetlerin yürütülmesinde risk ve fırsat analizleri düzenli olarak gerçekleştirilmektedir.	0,814	0,866	
4	Faaliyetlerin yürütülmesinde eylem ve risk planları oluşturulmuştur.	0,825	0,882	
5	Gerekli insan, finans, malzeme, bilgi ve altyapı gibi kaynaklar, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yürütülmesi için belirlenmiştir.	0,701	0,858	
6	İşletmemiz, ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik gereksinimlerini içeren öncelikleri belirlemiştir.	0,721	0,903	
7	Kurumsal sürdürülebilirlik çerçevesinde gerçekleştirilen faaliyetler, ilgili sürdürülebilir kalkınma amaçlarıyla entegre edilmiştir.	0,691	0,893	
8	Sürdürülebilirlikle ilgili süreçlerin yürütülmesinde kullanılan gelişim planları ve veri takibi düzenli olarak yapılmaktadır.	0,653	0,872	
9	Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yürütülebilmesi için ilgili birimlerden sorumlu çalışanlar görevlendirilmiştir.	0,610	0,841	
10	Kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi için çalışmalar yapılmaktadır.	0,606	0,841	
	Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Kontrolü			0,919
11	Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin sonuçlarını değerlendirmek üzere tedarikçi denetimleri düzenli olarak yapılır.	0,612	0,759	
12	Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin sonuçları, yönetim gözden geçirme toplantılarıyla değerlendirilir.	0,789	0,868	
13	Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin sonuçları, sertifikasyon uyum denetimleriyle değerlendirilir.	0,760	0,786	
14	Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin sonuçları, süreç hedef analizleriyle değerlendirilir.	0,778	0,833	
15	Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin değerlendirmeleri, Bilim Temelli Hedef kontrollerine göre yapılır.	0,588	0,722	
	Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Uygulanması			0,938
16	Çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi için eğitim ihtiyaçları belirlenmektedir.	0,554	0,789	
17	Çalışan bağlılığını sağlayacak çalışmalar düzenli olarak yapılmaktadır.	0,783	0,819	
18	Çalışanlar için adil ücret politikaları oluşturulmuştur.	0,882	0,839	
19	İstihdamda fırsat eşitliği sağlanmaktadır.	0,758	0,834	
20	Sürdürülebilirliğin kurumsal hafızada kalması adına öğrenilmiş derslerden ve geçmiş deneyimlerden yararlanılmaktadır.	0,558	0,783	

Tablo 5.21. (Devam) Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeğine (SYÖ) Ait Madde Faktör Yükleri, Güvenirlilik ve Madde-Toplam Korelasyonu Analizi Sonuçları

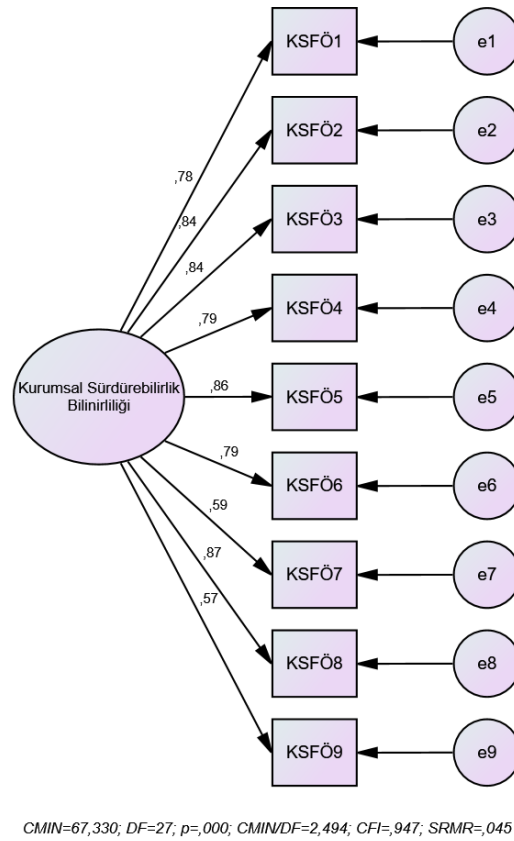
21	İşletmede sürdürülebilirliği sağlamak ve sürekli iyileştirme yapmak için çalışan görüşleri değerlendirilmektedir.	0,637	0,833
Paydaşlarla İletişim			
			0,916
22	Sürdürülebilirlik faaliyet ve sonuçları, şirket içi internet portalı aracılığıyla iç iletişim yoluyla duyurulmaktadır.	0,697	0,830
23	Sürdürülebilirlik faaliyet ve sonuçları, duyuru panolarıyla iç iletişim yoluyla duyurulmaktadır.	0,568	0,766
24	Sürdürülebilirlik faaliyet ve sonuçları, işletmedeki sosyal kulüpler aracılığıyla iç iletişim yoluyla duyurulmaktadır.	0,840	0,749
25	Sürdürülebilirlik faaliyet ve sonuçları, kurumsal iletişim birimi ve benzeri araçlar kullanılarak iç iletişim yoluyla duyurulmaktadır.	0,679	0,829
26	Sürdürülebilirlik faaliyet ve sonuçları, sürdürülebilirlik raporları aracılığıyla dış iletişim yoluyla duyurulmaktadır.	0,710	0,750
Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeği (SYÖ)			
			0,978

Not: Faktörlere ait ters maddeler bulunmamaktadır.

5.3.4. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA)

Kurumsal Sürdürülebilirlik Bilinirliliği Ölçeğinin (KSBÖ) bu çalışmadaki geçerliliğini belirlemek üzere yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre belirlenen tek boyutlu yapının doğruluğunu sınamak için doğrulayıcı faktör analizine başvurulmuştur.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Ki Kare ($\chi^2=67,330$), serbestlik derecesi ($df=27$, $p=0,000$) oranının $\chi^2/df=2,494$; CFI=0,947 ve SRMR=0,045 olduğu görülmüştür. Ki kare serbestlik derecesi oranında 5'ten düşük, SRMR değerlerinin 0,05 ile 0,08 arasında olması ve CFI değerlerinin 0,85'ten büyük olması kabul edilebilir uyum iyiliğini göstermektedir (Karagöz, 2021; Gürbüz, 2021). Bu doğrultuda Kurumsal Sürdürülebilirlik Bilinirliliği Ölçeği (KSBÖ) ile ilgili tek boyutlu yapının uygun olduğu söylenebilir. Doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan standardize edilmiş beta değerleri (madde faktör yükleri) Şekil 5.1.' de sunulmuştur.

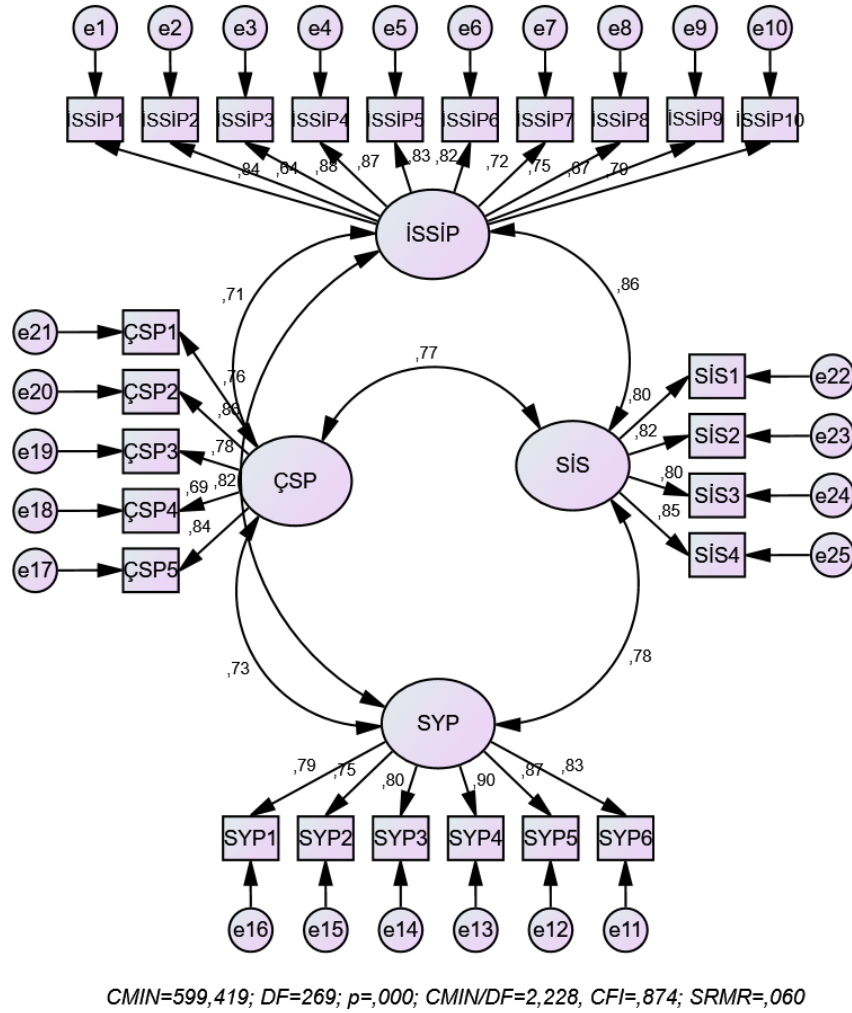


Şekil 5. 6. Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramının Bilinirliliği Ölçeğine (KSBÖ) Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Bu faktör analizi sonuçları, belirli maddelerin belirli faktörlerle olan ilişkilerini ve tahmini faktör yüklerini göstermektedir. Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramının Bilinirliliği Ölçeğine (KSBÖ) altında yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,566-0,868 arasında değiştiği ve bu faktör yüklerinin anlamlı olduğu görülmüştür ($p < 0,05$).

Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeğinin (KSPÖ) bu çalışmadaki geçerliliğini belirlemek üzere yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre belirlenen dört boyutlu yapının doğruluğunu sınamak için doğrulayıcı faktör analizine başvurulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Ki Kare ($\chi^2=599,419$), serbestlik derecesi ($df=269$, $p=0,000$) oranının $\chi^2/df=2,228$; CFI=0,874 ve SRMR=0,060 olduğu görülmüştür. Ki kare serbestlik derecesi oranında 5'ten düşük, RMSEA ve SRMR değerlerinin 0,05 ile 0,08 arasında olması ve CFI değerlerinin 0,85'ten büyük olması kabul edilebilir uyum iyiliğini göstermektedir (Karagöz, 2021; Gürbüz, 2021). Bu doğrultuda Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ) ile ilgili 4 boyutlu

yapının uygun olduğu söylenebilir. Doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan standardize edilmiş beta değerleri (madde faktör yükleri) Şekil 5.2.' de sunulmuştur.

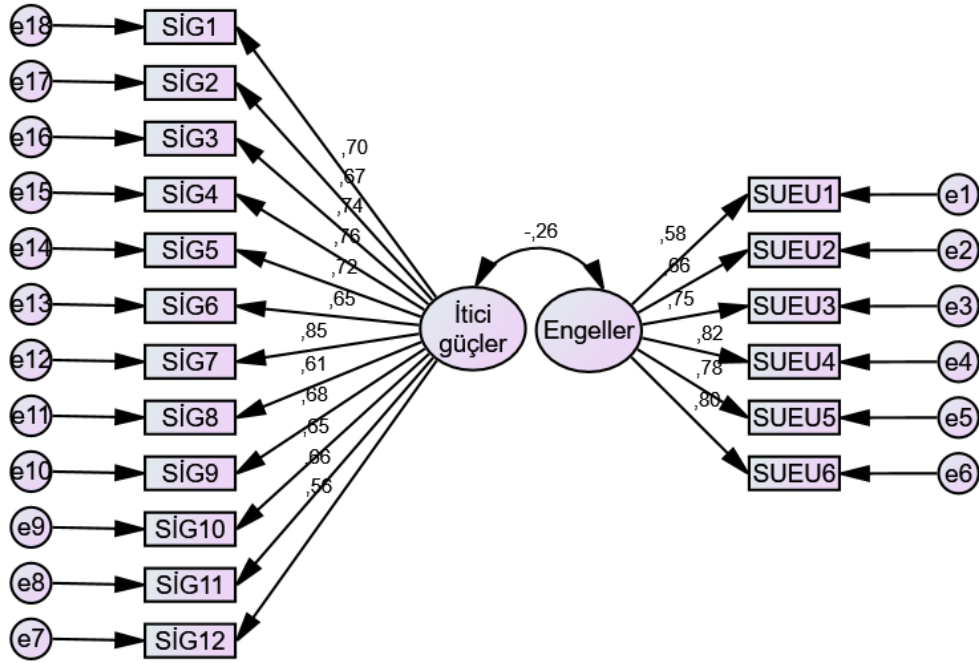


Şekil 5. 7. Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeğine (KSPÖ) Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeğinin (KSPÖ) altında yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,642-0,899 arasında değiştiği ve bu faktör yüklerinin anlamlı olduğu görülmüştür ($p < 0,05$).

Sürdürülebilirlikte İtici Güçler ve Engeller (SİG_EU) ölçeğinin bu çalışmadaki geçerliliğini belirlemek üzere yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre belirlenen iki boyutlu yapının doğruluğunu sınamak için doğrulayıcı faktör analizine başvurulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Ki Kare ($\chi^2=297,588$), serbestlik derecesi ($df=134$, $p=0.000$) oranının $\chi^2/df=2,221$; CFI=0,856 ve SRMR=0,078 olduğu

görülmüştür. Ki kare serbestlik derecesi oranında 5'ten düşük, SRMR değerlerinin 0.05 ile 0.08 arasında olması ve CFI değerlerinin 0,85'ten büyük olması kabul edilebilir uyum iyiliğini göstermektedir (Karagöz, 2021; Gürbüz, 2021). Bu doğrultuda Sürdürülebilirlikte İtici Güçler ve Engeller (SİG_EU) ölçeği ile ilgili 2 boyutlu yapının uygun olduğu söylenebilir. Doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan standardize edilmiş beta değerleri (madde faktör yükleri) Şekil 5.3'te sunulmuştur.



CMIN=297,588; DF=134; $p=,000$; CMIN/DF=2,221, CFI=,856; SRMR=,078

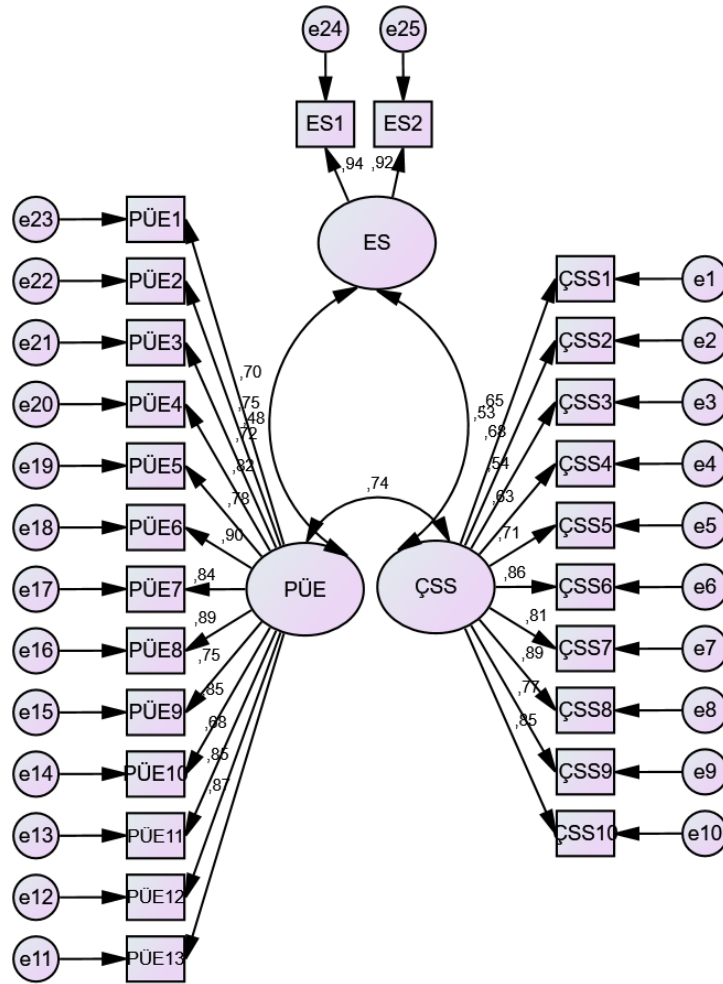
Şekil 5. 8. Sürdürülebilirlikte İtici Güçler ve Engeller (SİG_EU) Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Sürdürülebilirlikte itici güçler faktörünün altında yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,562-0,851 arasında, sürdürülebilirlikte engelleyen unsurlar faktörünün altında yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,576-0,818 arasında, değiştiği ve bu faktör yüklerinin anlamlı olduğu görülmüştür ($p<0,05$).

Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeğinin (KSF_İKÖ) bu çalışmadaki geçerliliğini belirlemek üzere yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre belirlenen üç boyutlu yapının doğruluğunu sınamak için doğrulayıcı faktör analizine başvurulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Ki Kare ($\chi^2=647,301$), serbestlik derecesi ($df=272$, $p=0.000$) oranının $\chi^2/df=2,479$; CFI=0,851 ve

SRMR=0,075 olduğu görülmüştür. Ki kare serbestlik derecesi oranında 5'ten düşük, SRMR değerlerinin 0.05 ile 0.08 arasında olması ve CFI değerlerinin 0,85'ten büyük olması kabul edilebilir uyum iyiliğini göstermektedir (Karagöz, 2021; Gürbüz, 2021). Bu doğrultuda Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeği (KSF_İKÖ) ile ilgili 3 boyutlu yapının uygun olduğu söylenebilir. Doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan standardize edilmiş beta değerleri (madde faktör yükleri) Şekil 5.4'te sunulmuştur.

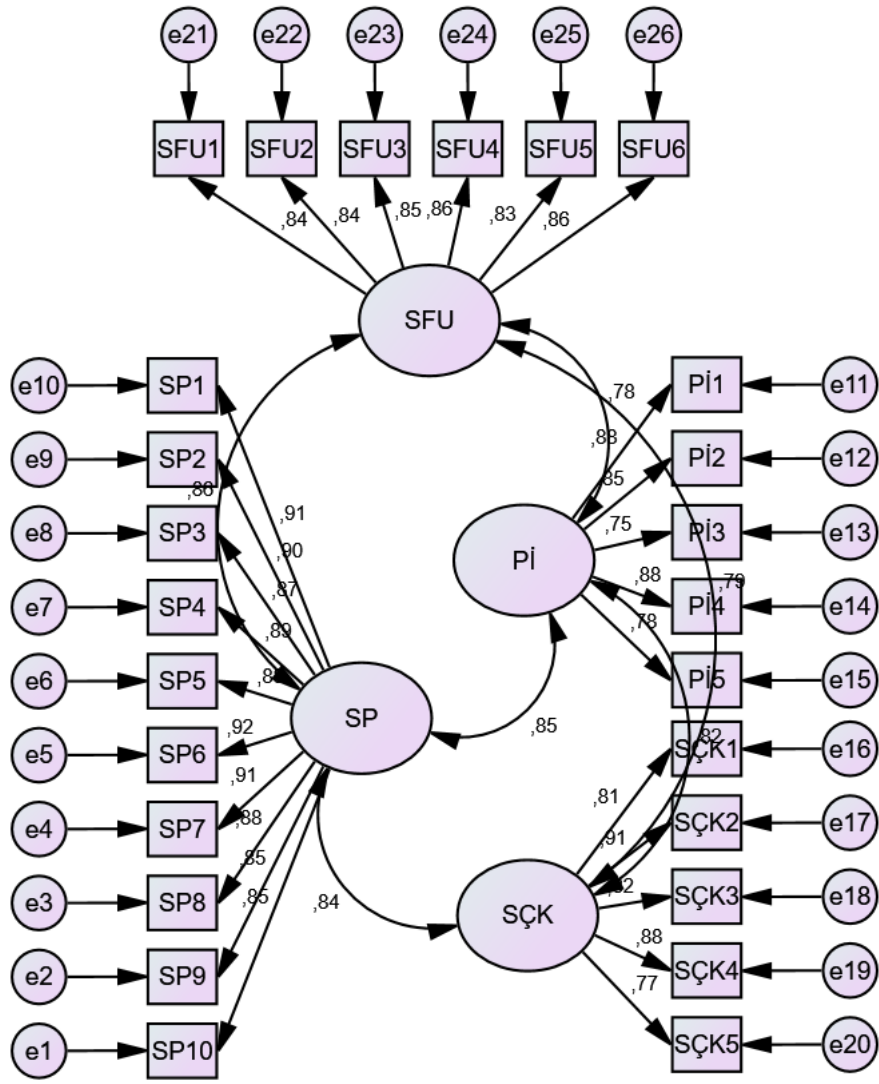
Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletmeye katkısı ölçeğinin altında yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,542-0,939 arasında değiştiği ve bu faktör yüklerinin anlamlı olduğu görülmüştür ($p<0,05$).



Şekil 5. 9. Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeğine (KSF_İKÖ) Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeğinin (SYÖ) bu çalışmadaki geçerliliğini belirlemek üzere yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre belirlenen dört boyutlu yapının doğruluğunu sınamak için doğrulayıcı faktör analizine başvurulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Ki Kare ($\chi^2=751,835$), serbestlik derecesi ($df=293$, $p=0.000$) oranının $\chi^2/df=2,566$; CFI=0,877 ve SRMR=0,055 olduğu görülmüştür. Ki kare serbestlik derecesi oranında 5'ten düşük, SRMR değerlerinin 0.05 ile 0.08 arasında olması ve CFI değerlerinin 0,85'ten büyük olması kabul edilebilir uyum iyiliğini göstermektedir (Karagöz, 2021; Gürbüz, 2021). Bu doğrultuda Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeği (SYÖ) ile ilgili 4 boyutlu yapının uygun olduğu söylenebilir. Doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan standardize edilmiş beta değerleri (madde faktör yükleri) Şekil 5.5' te sunulmuştur.

Sürdürülebilirlik yönetimi ölçeğinin altında yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,747-0,919 arasında değiştiği ve bu faktör yüklerinin anlamlı olduğu görülmüştür ($p<0,05$).



CMIN=751,835; DF=293; $p=,000$; CMIN/DF=2,566, CFI=,877; SRMR=,055

Şekil 5. 10. Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeğine (SYÖ) Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

5.3.5. Katılımcılara uygulanan ölçek ve alt boyutlarına ait betimleyici istatistiki bulgular

Katılımcılara uygulanan Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavram Bilinirliliği Ölçeğine (KSKBÖ) ait betimleyici istatistiki bulgular Tablo 5.22.'de gösterilmiştir.

Tablo 5. 22. *Katılımcılara Uygulanan Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavram Bilinirliliği Ölçeğine (KSKBÖ) Ait Betimleyici İstatistikî Bulgular*

Ölçekler ve alt faktörleri	Ort.	S.S.	Min.	Max.
Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavram Bilinirliliği Ölçeği (KSKBÖ)	4,32	0,68	1,22	5,00
Ort.: Ortalama, S.S.: Standart Sapma, Min.: Minimum, Max.: Maximum				

Katılımcılara uygulanan Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavram Bilinirliliği Ölçeği (KSKBÖ) ortalama puanı 4,32’dir. Ölçekte yer alan puanlar 1,00-2,49 arasında düşük, 2,50-3,49 arasında orta ve 3,50-5,00 arasında yüksek düzeyde katılımı ifade etmektedir. Bu kapsamda, katılımcıların kurumsal sürdürülebilirlik kavram bilinirliliği puanları yüksektir.

Katılımcılara uygulanan Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ) ve alt boyutlarına ait betimleyici istatistikî bulgular Tablo 5.23.’te gösterilmiştir.

Tablo 5. 23. *Katılımcılara Uygulanan Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Betimleyici İstatistikî Bulgular*

Ölçekler ve alt faktörleri	Ort.	S.S.	Min.	Max.
Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ)	3,93	0,78	1,44	5,00
• Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı	3,94	0,86	1,00	5,00
• Sürdürülebilirlikte İşletme Sorumluluğu	3,55	1,08	1,00	5,00
• Sürdürülebilirlik Yönetim Performansı	4,32	0,79	1,67	5,00
• İşletme Sosyal Sorumluluk ve İnovasyon Performansı	3,85	0,85	1,20	5,00
Ort.: Ortalama, S.S.: Standart Sapma, Min.: Minimum, Max.: Maximum				

Katılımcılara uygulanan Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ) genel ortalama puanı; 3,93’tür. Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı, Sürdürülebilirlikte İşletme Sorumluluğu, Sürdürülebilirlik Yönetim Performansı, İşletme Sosyal Sorumluluk ve İnovasyon Performansı alt boyutları puan ortalamaları sırasıyla; 3,94; 3,55; 4,32; 3,85’tir. Ölçekte yer alan puanlar 1,00-2,49 arasında düşük, 2,50-3,49 arasında orta ve 3,50-5,00 arasında yüksek düzeyde katılımı ifade etmektedir. Bu kapsamda, katılımcıların kurumsal sürdürülebilirlik performans ölçeği geneli ve alt faktörlerine ait puanların yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Katılımcılara uygulanan Sürdürülebilirlikte İtici Güçler ve Engelleyen Unsurlar Ölçeğine ait betimleyici istatistiki bulgular Tablo 5.24.'te gösterilmiştir.

Tablo 5. 24. Katılımcılara Uygulanan Sürdürülebilirlikte İtici Güçler ve Engelleyen Unsurlar Ölçeğine Ait Betimleyici İstatistiki Bulgular

Ölçekler ve alt faktörleri	Ort.	S.S.	Min.	Max.
İtici Güçler	3,77	0,77	1,50	5,00
Engelleyen Unsurlar	3,18	0,93	1,00	5,00

Ort.: Ortalama, S.S.: Standart Sapma, Min.: Minimum, Max.: Maximum

Katılımcılara uygulanan sürdürülebilirlikte itici güçler ve sürdürülebilirlik uygulamalarını engelleyen unsurlar puan ortalamaları sırasıyla; 3,77; 3,18'dir. Ölçekte yer alan puanlar 1,00-2,49 arasında düşük, 2,50-3,49 arasında orta ve 3,50-5,00 arasında yüksek düzeyde katılımı ifade etmektedir. Bu kapsamda, sürdürülebilirlikte itici güçler puan ortalamaları yüksek düzeyde ve sürdürülebilirlik uygulamalarını engelleyen unsurlar puan ortalamaları ise orta düzeyde olduğu görülmüştür.

Katılımcılara uygulanan Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeği (KSF_İKÖ) ve alt boyutlarına ait betimleyici istatistiki bulgular Tablo 5.25'te gösterilmiştir.

Tablo 5. 25. Katılımcılara Uygulanan Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeği (KSF_İKÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Betimleyici İstatistiki Bulgular

Ölçekler ve alt faktörleri	Ort.	S.S.	Min.	Max.
Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeği (KSF_İKÖ)	3,89	0,70	1,36	5,00
• Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası	4,02	0,74	1,4	5,00
• Ekonomik Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası	3,84	0,89	1,00	5,00
• Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Paydaşlar Üzerindeki Etkileri	3,82	0,85	1,31	5,00

Ort.: Ortalama, S.S.: Standart Sapma, Min.: Minimum, Max.: Maximum

Katılımcılara uygulanan Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeği (KSF_İKÖ) genel, Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye

Faydası, Ekonomik Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası ve Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Paydaşlar Üzerindeki Etkileri alt boyutları puan ortalamaları sırasıyla; 3,89; 4,02; 3,84 ve 3,82’dir. Ölçekte yer alan puanlar 1,00-2,49 arasında düşük, 2,50-3,49 arasında orta ve 3,50-5,00 arasında yüksek düzeyde katılımı ifade etmektedir. Bu kapsamda, kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletmeye katkısı ölçeği genelinin ve alt boyut puan ortalamalarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Katılımcılara uygulanan Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeği (SYÖ) ve alt boyutlarına ait betimleyici istatistiki bulgular Tablo 5.26.’da gösterilmiştir.

Tablo 5. 26. Katılımcılara Uygulanan Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeği (SYÖ) ve Alt Boyutlarına Ait Betimleyici İstatistiki Bulgular

Ölçekler ve alt faktörleri	Ort.	S.S.	Min.	Max.
Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeği (SYÖ)	3,54	0,97	1,20	5,00
• Sürdürülebilirlik Planlaması	3,78	0,99	1,30	5,00
• Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Uygulanması	3,67	0,97	1,00	5,00
• Paydaşlarla İletişim	3,22	1,20	1,00	5,00
• Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Kontrolü	3,49	1,10	1,00	5,00

Ort.: Ortalama, S.S.: Standart Sapma, Min.: Minimum, Max.: Maximum

Katılımcılara uygulanan Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeği (SYÖ) genel, Sürdürülebilirlik Planlaması, Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Uygulanması, Paydaşlarla İletişim ve Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Kontrolü alt boyutları puan ortalamaları sırasıyla; 3,54; 3,78; 3,67; 3,22 ve 3,49’dur. Ölçekte yer alan puanlar 1,00-2,49 arasında düşük, 2,50-3,49 arasında orta ve 3,50-5,00 arasında yüksek düzeyde katılımı ifade etmektedir. Bu kapsamda, Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeği (SYÖ), Sürdürülebilirlik Planlaması ve Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Uygulanması puan ortalamalarının yüksek düzeyde, Paydaşlarla İletişim ve Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Kontrolü puan ortalamalarının ise orta düzeyde olduğu görülmüştür.

5.3.6. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre ölçek ve alt boyutlarına ait puanların karşılaştırılması

Katılımcıların cinsiyetlerine göre ölçek ve alt boyutlarına ait puanların karşılaştırılması Tablo 5.27.'te gösterilmiştir.

Tablo 5. 27. *Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması*

Ölçekler ve faktörler	Cinsiyet	n	Ort.	S. S	t	p
Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavram Bilinirliği Ölçeği (KSKBÖ)	Erkek	76	4,29	0,75	-0,691	0,491
	Kadın	46	4,37	0,54		
Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ)	Erkek	76	3,90	0,83	-0,579	0,563
	Kadın	46	3,99	0,71		
Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı	Erkek	76	3,91	0,88	-0,516	0,607
	Kadın	46	3,99	0,84		
Sürdürülebilirlikte İşletme Sorumluluğu	Erkek	76	3,49	1,10	-0,848	0,398
	Kadın	46	3,66	1,03		
Sürdürülebilirlik Yönetim Performansı	Erkek	76	4,24	0,88	-1,432	0,155
	Kadın	46	4,45	0,62		
İşletme Sosyal Sorumluluk ve İnovasyon Performansı	Erkek	76	3,86	0,87	0,156	0,876
	Kadın	46	3,84	0,81		
Sürdürülebilirlikte İtici Güçler (SİG_EU)	Erkek	76	3,70	0,84	-1,387	0,168
	Kadın	46	3,89	0,63		
Sürdürülebilirlik Uygulamalarını Engelleyen Unsurlar (SİG_EU)	Erkek	76	3,11	0,87	-1,043	0,299
	Kadın	46	3,29	1,04		
Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeği (KSF_İKÖ)	Erkek	76	3,83	0,77	-1,302	0,195
	Kadın	46	3,99	0,55		
Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası	Erkek	76	3,99	0,79	-0,423	0,673
	Kadın	46	4,05	0,67		
Ekonomik Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası	Erkek	76	3,74	0,96	-1,567	0,12
	Kadın	46	3,99	0,76		
Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Paydaşlar Üzerindeki Etkileri	Erkek	76	3,76	0,92	-1,036	0,302
	Kadın	46	3,93	0,73		
Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeği (SYÖ)	Erkek	76	3,54	0,98	0,06	0,953
	Kadın	46	3,53	0,96		
Sürdürülebilirlik Planlaması	Erkek	76	3,79	1,04	0,108	0,915
	Kadın	46	3,77	0,90		
Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Uygulanması	Erkek	76	3,69	0,99	0,364	0,716
	Kadın	46	3,63	0,94		
Paydaşlarla İletişim	Erkek	76	3,23	1,17	0,129	0,898
	Kadın	46	3,20	1,26		
Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Kontrolü	Erkek	76	3,46	1,09	-0,348	0,729
	Kadın	46	3,53	1,12		

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, Independent Sample T Testi

Katılımcıların cinsiyetlerine göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavram Bilinirliği Ölçeği (KSKBÖ) puanları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0,05$).

Katılımcıların cinsiyetlerine göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ) genel, Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı, Sürdürülebilirlikte İşletme Sorumluluğu, Sürdürülebilirlik Yönetim Performansı, İşletme Sosyal Sorumluluk ve İnovasyon Performansı alt boyutlarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0,05$).

Katılımcıların cinsiyetlerine göre Sürdürülebilirlikte İtici Güçler ve Sürdürülebilirlik Uygulamalarını Engelleyen Unsurlarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0,05$).

Katılımcıların cinsiyetlerine göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeği (KSF_İKÖ) genel ve Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası, Ekonomik Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası, Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Paydaşlar Üzerindeki Etkileri alt boyutlarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0,05$).

Katılımcıların cinsiyetlerine göre Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeği (SYÖ) genel, Sürdürülebilirlik Planlaması, Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Uygulanması, Paydaşlarla İletişim, Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Kontrolü alt boyutlarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0,05$).

Katılımcıların eğitim seviyelerine göre ölçek ve alt boyutlarına ait puanların karşılaştırılması Tablo 5.28’de gösterilmiştir.

Tablo 5. 28. *Katılımcıların Eğitim Seviyelerine Göre Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması*

Ölçekler ve faktörler	Eğitim seviyesi	n	Ort.	S.S	F	p	Fark
Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavram Bilinirliği Ölçeği (KSKBÖ)	Yüksekokul ve altı	4	4,39	0,41	0,258	0,773	-
	Lisans	78	4,29	0,68			
	Lisans ustu	40	4,38	0,70			
Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ)	Yüksekokul ve altı	4	3,95	0,47	0,085	0,919	-
	Lisans	78	3,91	0,75			
	Lisans ustu	40	3,98	0,88			
Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı	Yüksekokul ve altı	4	3,95	0,77	0,203	0,817	-
	Lisans	78	3,90	0,82			
	Lisans ustu	40	4,01	0,96			
Sürdürülebilirlikte İşletme Sorumluluğu	Yüksekokul ve altı	4	3,44	0,43	0,028	0,973	-
	Lisans	78	3,55	1,07			
	Lisans ustu	40	3,57	1,14			
Sürdürülebilirlik Yönetim Performansı	Yüksekokul ve altı	4	4,17	0,64	0,254	0,776	-
	Lisans	78	4,29	0,77			
	Lisans ustu	40	4,39	0,87			
İşletme Sosyal Sorumluluk ve İnovasyon Performansı	Yüksekokul ve altı	4	4,03	0,59	0,112	0,894	-
	Lisans	78	3,83	0,81			
	Lisans ustu	40	3,87	0,96			
Sürdürülebilirlikte İtici Güçler (SİG_EU)	Yüksekokul ve altı	4	3,81	0,73	0,039	0,962	-
	Lisans	78	3,76	0,75			
	Lisans ustu	40	3,80	0,84			
Sürdürülebilirlik Uygulamalarını Engelleyen Unsurlar (SİG_EU)	Yüksekokul ve altı	4	3,79	0,55	0,939	0,394	-
	Lisans	78	3,18	0,93			
	Lisans ustu	40	3,12	0,96			
Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeği (KSF_İKÖ)	Yüksekokul ve altı	4	4,16	0,84	0,562	0,572	-
	Lisans	78	3,85	0,70			
	Lisans ustu	40	3,95	0,69			
Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası	Yüksekokul ve altı	4	4,23	0,79	0,817	0,444	-
	Lisans	78	3,95	0,76			
	Lisans ustu	40	4,12	0,71			
Ekonomik Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası	Yüksekokul ve altı	4	4,25	0,96	0,469	0,627	-
	Lisans	78	3,81	0,89			
	Lisans ustu	40	3,85	0,90			
Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Paydaşlar Üzerindeki Etkileri	Yüksekokul ve altı	4	4,02	0,83	0,228	0,797	-
	Lisans	78	3,79	0,79			
	Lisans ustu	40	3,87	0,98			
Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeği (SYÖ)	Yüksekokul ve altı	4	4,05	0,85	0,613	0,543	-

Lisans	78	3,51	0,90
Lisans ustu	40	3,55	1,11

Tablo 5.28. (Devam) Katılımcıların Eğitim Seviyelerine Göre Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması

Sürdürülebilirlik Planlaması	Yüksekokul ve altı	4	4,13	0,83	0,248	0,781	-
	Lisans	78	3,77	0,96			
	Lisans ustu	40	3,78	1,06			
Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Uygulanması	Yüksekokul ve altı	4	4,29	0,83	0,854	0,428	-
	Lisans	78	3,65	0,88			
	Lisans ustu	40	3,65	1,13			
Paydaşlarla İletişim	Yüksekokul ve altı	4	3,70	0,96	0,33	0,72	-
	Lisans	78	3,20	1,16			
	Lisans ustu	40	3,20	1,30			
Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Kontrolü	Yüksekokul ve altı	4	4,10	1,05	1,033	0,359	-
	Lisans	78	3,41	1,06			
	Lisans ustu	40	3,60	1,18			

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, F: One Way ANOVA, Fark: Post Hoc Testleri

Katılımcıların eğitim seviyelerine göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavram Bilinirliliği Ölçeği (KSKBÖ) puanları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$).

Katılımcıların eğitim seviyelerine göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ) genel, Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı, Sürdürülebilirlikte İşletme Sorumluluğu, Sürdürülebilirlik Yönetim Performansı, İşletme Sosyal Sorumluluk ve İnovasyon Performansı alt boyutlarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$).

Katılımcıların eğitim seviyelerine göre Sürdürülebilirlikte İtici Güçler ve Sürdürülebilirlik Uygulamalarını Engelleyen Unsurlarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$).

Katılımcıların eğitim seviyelerine göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeği (KSF_İKÖ) genel ve Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası, Ekonomik Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası, Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Paydaşlar Üzerindeki Etkileri alt boyutlarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$).

Katılımcıların eğitim seviyelerine göre Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeği (SYÖ) genel, Sürdürülebilirlik Planlaması, Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Uygulanması, Paydaşlarla İletişim, Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Kontrolü alt boyutlarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0,05$).

Katılımcıların işletmedeki görevlerine göre ölçek ve alt boyutlarına ait puanların karşılaştırılması Tablo 5.29’da gösterilmiştir.

Tablo 5. 29. Katılımcıların İşletmedeki Görevlerine Göre Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması

Ölçekler ve faktörler	İşletmedeki görevi	n	Ort.	S.S	t	p
Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavram Bilinirliği Ölçeği (KSKBÖ)	Yönetici/Müdür	53	4,34	0,72	0,343	0,732
	Çalışan	69	4,30	0,65		
Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ)	Yönetici/Müdür	53	3,90	0,78	-0,444	0,658
	Çalışan	69	3,96	0,79		
Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı	Yönetici/Müdür	53	3,91	0,95	-0,292	0,771
	Çalışan	69	3,96	0,79		
Sürdürülebilirlikte İşletme Sorumluluğu	Yönetici/Müdür	53	3,39	1,10	-1,443	0,152
	Çalışan	69	3,67	1,05		
Sürdürülebilirlik Yönetim Performansı	Yönetici/Müdür	53	4,36	0,74	0,531	0,596
	Çalışan	69	4,29	0,84		
İşletme Sosyal Sorumluluk ve İnovasyon Performansı	Yönetici/Müdür	53	3,81	0,83	-0,447	0,656
	Çalışan	69	3,88	0,87		
Sürdürülebilirlikte İtici Güçler (SİG_EU)	Yönetici/Müdür	53	3,84	0,85	0,829	0,409
	Çalışan	69	3,72	0,71		
Sürdürülebilirlik Uygulamalarını Engelleyen Unsurlar (SİG_EU)	Yönetici/Müdür	53	3,13	0,92	-0,532	0,596
	Çalışan	69	3,22	0,95		
Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeği (KSF_İKÖ)	Yönetici/Müdür	53	3,77	0,79	-1,577	0,118
	Çalışan	69	3,98	0,62		
Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası	Yönetici/Müdür	53	4,01	0,76	-0,08	0,937
	Çalışan	69	4,02	0,73		
Ekonomik Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası	Yönetici/Müdür	53	3,60	1,04	-2,454	0,016*
	Çalışan	69	4,01	0,72		
Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Paydaşlar Üzerindeki Etkileri	Yönetici/Müdür	53	3,71	0,89	-1,275	0,205
	Çalışan	69	3,91	0,83		
Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeği (SYÖ)	Yönetici/Müdür	53	3,40	1,05	-1,378	0,171
	Çalışan	69	3,65	0,90		
Sürdürülebilirlik Planlaması	Yönetici/Müdür	53	3,63	1,10	-1,459	0,147
	Çalışan	69	3,90	0,88		
Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Uygulanması	Yönetici/Müdür	53	3,56	1,01	-1,051	0,296
	Çalışan	69	3,75	0,93		
Paydaşlarla İletişim	Yönetici/Müdür	53	3,09	1,24	-0,997	0,321
	Çalışan	69	3,31	1,17		

Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Kontrolü	Yönetici/Müdür	53	3,32	1,21	-1,494	0,138
	Çalışan	69	3,62	0,99		

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, Independent Sample T Testi

Katılımcıların işletmedeki görevlerine göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavram Bilinirliği Ölçeği (KSKBÖ) puanları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$).

Katılımcıların işletmedeki görevlerine göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ) genel, Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı, Sürdürülebilirlikte İşletme Sorumluluğu, Sürdürülebilirlik Yönetim Performansı, İşletme Sosyal Sorumluluk ve İnovasyon Performansı alt boyutlarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$).

Katılımcıların işletmedeki görevlerine göre Sürdürülebilirlikte İtici Güçler ve Sürdürülebilirlik Uygulamalarını Engelleyen Unsurlara ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$).

Katılımcıların işletmedeki görevlerine göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeği (KSF_İKÖ) genel ve Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası, Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Paydaşlar Üzerindeki Etkileri alt boyutlarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$).

Katılımcıların işletmedeki görevlerine göre Ekonomik Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası alt boyutu puanları arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p < 0,05$). İşletmedeki görevi çalışan olan katılımcıların ekonomik sürdürülebilirlik puanları, işletmedeki görevi yönetici/müdür olan katılımcıların göre yüksektir.

Katılımcıların işletmedeki görevlerine göre Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeği (SYÖ) genel, Sürdürülebilirlik Planlaması, Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Uygulanması, Paydaşlarla İletişim, Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Kontrolü alt boyutlarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$).

Katılımcıların çalışma yıllarına göre ölçek ve alt boyutlarına ait puanların karşılaştırılması Tablo 5.30.'da gösterilmiştir.

Tablo 5. 30. Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması

Ölçekler ve faktörler	Çalışma yılı	n	Ort.	S.S	F	p	Fark
Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavram Bilinirliği Ölçeği (KSKBÖ)	5 yıl ve altı ^A	41	4,33	0,58	3,692	0,028*	B<C
	6-10 yıl ^B	35	4,09	0,91			
	10 yıl üzeri ^C	46	4,49	0,48			
Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ)	5 yıl ve altı ^A	41	3,94	0,69	3,919	0,022*	B<C
	6-10 yıl ^B	35	3,66	0,96			
	10 yıl üzeri ^C	46	4,14	0,64			
Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı	5 yıl ve altı ^A	41	3,78	0,82	4,036	0,02*	A,B<C
	6-10 yıl ^B	35	3,76	0,94			
	10 yıl üzeri ^C	46	4,22	0,78			
Sürdürülebilirlikte İşletme Sorumluluğu	5 yıl ve altı ^A	41	3,66	0,89	3,376	0,037*	B<A,C
	6-10 yıl ^B	35	3,16	1,28			
	10 yıl üzeri ^C	46	3,75	1,00			
Sürdürülebilirlik Yönetim Performansı	5 yıl ve altı ^A	41	4,37	0,62	5,271	0,006**	B<A,C
	6-10 yıl ^B	35	3,98	1,10			
	10 yıl üzeri ^C	46	4,53	0,55			
İşletme Sosyal Sorumluluk ve İnovasyon Performansı	5 yıl ve altı ^A	41	3,86	0,82	2,317	0,103	-
	6-10 yıl ^B	35	3,62	0,96			
	10 yıl üzeri ^C	46	4,02	0,75			
Sürdürülebilirlikte İtici Güçler (SİG_EU)	5 yıl ve altı ^A	41	3,69	0,69	1,94	0,148	-
	6-10 yıl ^B	35	3,64	0,88			
	10 yıl üzeri ^C	46	3,95	0,74			
Sürdürülebilirlik Uygulamalarını Engellleyen Unsurlar (SİG_EU)	5 yıl ve altı ^A	41	3,17	0,92	0,049	0,952	-
	6-10 yıl ^B	35	3,15	0,91			
	10 yıl üzeri ^C	46	3,21	0,98			
Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeği (KSF_İKÖ)	5 yıl ve altı ^A	41	3,99	0,61	2,364	0,098	
	6-10 yıl ^B	35	3,68	0,77			
	10 yıl üzeri ^C	46	3,97	0,70			
Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası	5 yıl ve altı ^A	41	4,05	0,72	2,485	0,088	
	6-10 yıl ^B	35	3,79	0,83			
	10 yıl üzeri ^C	46	4,16	0,66			
Ekonomik Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası	5 yıl ve altı ^A	41	3,95	0,74	1,557	0,215	
	6-10 yıl ^B	35	3,61	0,98			
	10 yıl üzeri ^C	46	3,90	0,94			
Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Paydaşlar Üzerindeki Etkileri	5 yıl ve altı ^A	41	3,98	0,71	1,641	0,198	
	6-10 yıl ^B	35	3,62	0,92			
	10 yıl üzeri ^C	46	3,84	0,91			
Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeği (SYÖ)	5 yıl ve altı ^A	41	3,67	0,84	2,277	0,107	
	6-10 yıl ^B	35	3,25	1,09			
	10 yıl üzeri ^C	46	3,65	0,95			
Sürdürülebilirlik Planlaması	5 yıl ve altı ^A	41	3,86	0,93	2,095	0,128	
	6-10 yıl ^B	35	3,50	1,09			
	10 yıl üzeri ^C	46	3,93	0,93			
Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Uygulanması	5 yıl ve altı ^A	41	3,84	0,81	3,353	0,038*	B<A,C
	6-10 yıl ^B	35	3,32	1,10			
	10 yıl üzeri ^C	46	3,78	0,95			

Tablo 5.30. (Devam) Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması

Paydaşlarla İletişim	5 yıl ve altı ^A	41	3,37	1,13	1,202	0,304
	6-10 yıl ^B	35	2,96	1,29		
	10 yıl üzeri ^C	46	3,28	1,18		
Sürdürülebilirlik	5 yıl ve altı ^A	41	3,60	0,94	1,597	0,207
Çalışmalarının Kontrolü	6-10 yıl ^B	35	3,21	1,24		
	10 yıl üzeri ^C	46	3,61	1,10		

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, F: One Way ANOVA, Fark: Post Hoc Testleri

Katılımcıların çalışma yıllarına göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavram Bilinirliği Ölçeği (KSKBÖ) puanları arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). 6-10 yıl arasında çalışma süresine sahip katılımcıların sürdürülebilirlik kavram bilinirliği puanları, 10 yıl ve üzerinde çalışma yılına sahip katılımcıların puanlarına göre düşüktür.

Katılımcıların çalışma yıllarına göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ) genel puanları arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). 6-10 yıl arasında çalışma süresine sahip katılımcıların kurumsal sürdürülebilirlik performans genel puanları, 10 yıl ve üzerinde çalışma yılına sahip katılımcıların puanlarından düşüktür.

Katılımcıların çalışma yıllarına göre Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı alt boyutu puanları arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). 5 yıl ve altında ve 6-10 yıl arasında çalışma süresine sahip katılımcıların çevresel sürdürülebilirlik performans puanları, 10 yıl ve üzerinde çalışma yılına sahip katılımcıların puanlarından düşüktür.

Katılımcıların çalışma yıllarına göre Sürdürülebilirlikte İşletme Sorumluluğu ve Sürdürülebilirlik Yönetim Performansı alt boyutu puanları arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). 6-10 yıl arasında çalışma süresine sahip katılımcıların işletme sorumluluğu ve yönetim performansı puanları, 5 yıl ve altında çalışma yılı ile 10 yıl ve üzerinde çalışma yılına sahip katılımcıların puanlarından düşüktür.

Katılımcıların çalışma yıllarına göre İşletme Sosyal Sorumluluk ve İnovasyon Performansı alt boyutuna ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0,05$).

Katılımcıların çalışma yıllarına göre Sürdürülebilirlikte İtici Güçler ve Sürdürülebilirlik Uygulamalarını Engelleyen Unsurlara ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0,05$).

Katılımcıların çalışma yıllarına göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeği (KSF_İKÖ) genel, Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası ve Ekonomik Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası ve Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Paydaşlar Üzerindeki Etkileri alt boyutlarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0,05$).

Katılımcıların çalışma yıllarına göre Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeği (SYÖ) genel, Sürdürülebilirlik Planlaması, Paydaşlarla İletişim ve Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Kontrolü alt boyutlarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0,05$).

Katılımcıların çalışma yıllarına göre Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Uygulanması alt boyutu puanları arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). 6-10 yıl arasında çalışma suresine sahip katılımcıların puanları, 5 yıl ve altında çalışma yılı ile 10 yıl ve üzerinde çalışma yılına sahip katılımcıların puanlarından düşüktür.

İşletmelerinin sektörlerine göre ölçek ve alt boyutlarına ait puanların karşılaştırılması Tablo 5.31.'de gösterilmiştir.

Tablo 5. 31. İşletmelerinin Sektörlerine Göre Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması

Ölçekler ve faktörler	İşletme sektörü	n	Ort.	S.S	F	p	Fark
Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavram Bilinirliği Ölçeği (KSKBÖ)	Çevre-Geri Dönüşüm ^A	13	4,36	0,38	1,376	0,238	-
	Gıda ^B	11	4,55	0,55			
	Makine-Metal ^C	41	4,11	0,90			
	Plastik-Kimya ^D	15	4,48	0,48			
	Ulaşım-Lojistik ^E	24	4,41	0,58			
	Yapı Malzemeleri ^F	18	4,39	0,51			
Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ)	Çevre-Geri Dönüşüm ^A	13	3,75	0,80	1,396	0,231	-
	Gıda ^B	11	4,09	0,81			
	Makine-Metal ^C	41	3,72	0,89			
	Plastik-Kimya ^D	15	4,14	0,61			
	Ulaşım-Lojistik ^E	24	4,04	0,75			
	Yapı Malzemeleri ^F	18	4,14	0,59			
Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı	Çevre-Geri Dönüşüm ^A	13	4,02	0,72	1,761	0,126	-
	Gıda ^B	11	4,09	0,82			
	Makine-Metal ^C	41	3,66	0,95			
	Plastik-Kimya ^D	15	4,28	0,66			
	Ulaşım-Lojistik ^E	24	3,90	0,91			
	Yapı Malzemeleri ^F	18	4,19	0,75			
Sürdürülebilirlikte İşletme Sorumluluğu	Çevre-Geri Dönüşüm ^A	13	3,42	0,95	0,95	0,452	-
	Gıda ^B	11	3,77	1,17			
	Makine-Metal ^C	41	3,29	1,20			
	Plastik-Kimya ^D	15	3,83	0,93			
	Ulaşım-Lojistik ^E	24	3,65	1,07			

	Yapı Malzemeleri ^F	18	3,74	0,93			
	Çevre-Geri Dönüşüm ^A	13	4,04	1,00	1,358	0,245	-
	Gıda ^B	11	4,55	0,66			
	Makine-Metal ^C	41	4,14	0,96			
Sürdürülebilirlik Yönetim Performansı	Plastik-Kimya ^D	15	4,42	0,61			
	Ulaşım-Lojistik ^E	24	4,49	0,64			
	Yapı Malzemeleri ^F	18	4,49	0,52			
	Çevre-Geri Dönüşüm ^A	13	3,58	0,98	1,163	0,331	-
	Gıda ^B	11	3,95	0,91			
İşletme Sosyal Sorumluluk ve İnovasyon Performansı	Makine-Metal ^C	41	3,67	0,90			
	Plastik-Kimya ^D	15	4,03	0,67			
	Ulaşım-Lojistik ^E	24	4,00	0,85			
	Yapı Malzemeleri ^F	18	4,06	0,66			

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, F: One Way ANOVA, Fark: Post Hoc Testleri

İşletmelerinin sektörlerine göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavram Bilinirliği Ölçeği (KSKBÖ) puanları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$).

İşletmelerinin sektörlerine göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ) genel, Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı, Sürdürülebilirlikte İşletme Sorumluluğu, Sürdürülebilirlik Yönetim Performansı ve İşletme Sosyal Sorumluluk ve İnovasyon Performansı alt boyutlarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$).

Tablo 5.31. (Devam) İşletmelerinin Sektörlerine Göre Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması

Ölçekler ve faktörler	İşletme sektörü	n	Ort.	S.S	F	p	Fark
Sürdürülebilirlikte İtici Güçler (SİG_EU)	Çevre-Geri Dönüşüm ^A	13	3,56	0,61	1,238	0,296	-
	Gıda ^B	11	3,78	0,86			
	Makine-Metal ^C	41	3,59	0,81			
	Plastik-Kimya ^D	15	3,98	0,67			
	Ulaşım-Lojistik ^E	24	3,94	0,79			
	Yapı Malzemeleri ^F	18	3,94	0,77			
Sürdürülebilirlik Uygulamalarını Engellleyen Unsurlar (SİG_EU)	Çevre-Geri Dönüşüm ^A	13	3,01	1,00	2,45	0,038*	A,B,E,F < C,D
	Gıda ^B	11	3,05	0,79			
	Makine-Metal ^C	41	3,41	0,84			
	Plastik-Kimya ^D	15	3,63	0,99			
	Ulaşım-Lojistik ^E	24	2,99	0,97			
	Yapı Malzemeleri ^F	18	2,74	0,88			
Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeği (KSF_İKÖ)	Çevre-Geri Dönüşüm ^A	13	3,95	0,54	0,303	0,911	-
	Gıda ^B	11	3,95	0,68			
	Makine-Metal ^C	41	3,80	0,81			
	Plastik-Kimya ^D	15	4,05	0,51			
	Ulaşım-Lojistik ^E	24	3,88	0,76			
	Yapı Malzemeleri ^F	18	3,90	0,66			

Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası	Çevre-Geri Dönüşüm ^A	13	4,18	0,60	1,139	0,344	-
	Gıda ^B	11	4,01	0,71			
	Makine-Metal ^C	41	3,80	0,86			
	Plastik-Kimya ^D	15	4,11	0,71			
	Ulaşım-Lojistik ^E	24	4,17	0,63			
	Yapı Malzemeleri ^F	18	4,11	0,70			
Ekonomik Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası	Çevre-Geri Dönüşüm ^A	13	3,92	0,61	0,637	0,672	-
	Gıda ^B	11	3,95	0,79			
	Makine-Metal ^C	41	3,90	0,94			
	Plastik-Kimya ^D	15	4,03	0,58			
	Ulaşım-Lojistik ^E	24	3,65	1,16			
	Yapı Malzemeleri ^F	18	3,64	0,87			
Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Paydaşlar Üzerindeki Etkileri	Çevre-Geri Dönüşüm ^A	13	3,74	0,81	0,393	0,852	-
	Gıda ^B	11	3,89	0,82			
	Makine-Metal ^C	41	3,71	0,95			
	Plastik-Kimya ^D	15	3,99	0,72			
	Ulaşım-Lojistik ^E	24	3,83	0,95			
	Yapı Malzemeleri ^F	18	3,96	0,69			

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, F: One Way ANOVA, Fark: Post Hoc Testleri

Tablo 5.31. (Devam) İşletmelerinin Sektörlerine Göre Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması

Ölçekler ve faktörler	İşletme sektörü	n	Ort.	S.S	F	p	Fark
Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeği (SYÖ)	Çevre-Geri Dönüşüm ^A	13	3,39	0,94	0,487	0,786	-
	Gıda ^B	11	3,63	0,91			
	Makine-Metal ^C	41	3,39	1,05			
	Plastik-Kimya ^D	15	3,60	0,77			
	Ulaşım-Lojistik ^E	24	3,73	1,13			
	Yapı Malzemeleri ^F	18	3,63	0,79			
Sürdürülebilirlik Planlaması	Çevre-Geri Dönüşüm ^A	13	3,76	0,89	0,295	0,915	-
	Gıda ^B	11	3,80	0,91			
	Makine-Metal ^C	41	3,64	1,07			
	Plastik-Kimya ^D	15	3,87	0,81			
	Ulaşım-Lojistik ^E	24	3,90	1,12			
	Yapı Malzemeleri ^F	18	3,88	0,92			
Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Uygulanması	Çevre-Geri Dönüşüm ^A	13	3,55	1,03	0,829	0,531	-
	Gıda ^B	11	3,80	0,73			
	Makine-Metal ^C	41	3,47	1,10			
	Plastik-Kimya ^D	15	3,64	0,86			
	Ulaşım-Lojistik ^E	24	3,83	1,04			
	Yapı Malzemeleri ^F	18	3,94	0,68			
Paydaşlarla İletişim	Çevre-Geri Dönüşüm ^A	13	3,00	1,19	0,409	0,842	-
	Gıda ^B	11	3,29	1,33			
	Makine-Metal ^C	41	3,12	1,24			
	Plastik-Kimya ^D	15	3,39	0,90			

	Ulaşım-Lojistik ^E	24	3,45	1,31			
	Yapı Malzemeleri ^F	18	3,11	1,19			
	Çevre-Geri Dönüşüm ^A	13	3,23	1,14	0,57	0,723	-
	Gıda ^B	11	3,62	1,01			
	Makine-Metal ^C	41	3,35	1,12			
Sürdürülebilirlik	Plastik-Kimya ^D	15	3,51	1,02			
Çalışmalarının Kontrolü	Ulaşım-Lojistik ^E	24	3,73	1,22			
	Yapı Malzemeleri ^F	18	3,59	1,01			

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, F: One Way ANOVA, Fark: Post Hoc Testleri

İşletmelerinin sektörlerine göre Sürdürülebilirlikte İtici Güçlere ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$).

İşletmelerinin sektörlerine göre Sürdürülebilirlik Uygulamalarını Engelleyen Unsurlarına ait puanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p < 0,05$). Bu durumda Çevre-geri dönüşüm, gıda, ulaşım-lojistik, yapı malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin engelleyen unsurlar puanları, makine-metal ve plastik-kimya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin puanlarından düşüktür.

İşletmelerinin sektörlerine göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeği (KSF_İKÖ) genel ve Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası, Ekonomik Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası, Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Paydaşlar Üzerindeki Etkileri alt boyutlarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$).

İşletmelerinin sektörlerine göre Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeği (SYÖ) genel, Sürdürülebilirlik Planlaması, Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Uygulanması, Paydaşlarla İletişim, Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Kontrolü alt boyutlarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$).

İşletmelerinin yabancı ortağının olma durumuna göre ölçek ve alt boyutlarına ait puanların karşılaştırılması Tablo 5.32.'de gösterilmiştir.

Tablo 5. 32. İşletmelerinin Yabancı Ortağının Olma Durumuna Göre Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması

Ölçekler ve faktörler	İşletmelerinin yabancı ortağının olma durumu	<i>n</i>	<i>Ort.</i>	<i>S.S</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavram Bilinirliği Ölçeği (KSKBÖ)	Evet	51	4,25	0,75	-0,892	0,374
	Hayir	71	4,37	0,63		
Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ)	Evet	51	3,97	0,88	0,403	0,688
	Hayir	71	3,91	0,71		
Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı	Evet	51	3,92	0,95	-0,235	0,815
	Hayir	71	3,95	0,80		
Sürdürülebilirlikte İşletme Sorumluluğu	Evet	51	3,67	1,20	0,97	0,334
	Hayir	71	3,47	0,98		
Sürdürülebilirlik Yönetim Performansı	Evet	51	4,36	0,89	0,413	0,681
	Hayir	71	4,30	0,73		
İşletme Sosyal Sorumluluk ve İnovasyon Performansı	Evet	51	3,88	0,89	0,307	0,759
	Hayir	71	3,83	0,82		
Sürdürülebilirlikte İtici Güçler (SİG_EU)	Evet	51	3,76	0,84	-0,142	0,887
	Hayir	71	3,78	0,73		
Sürdürülebilirlik Uygulamalarını Engelleyen Unsurlar (SİG_EU)	Evet	51	3,02	0,96	-1,657	0,1
	Hayir	71	3,30	0,90		
Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeği (KSF_İKÖ)	Evet	51	3,89	0,77	-0,057	0,955
	Hayir	71	3,89	0,65		
Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası	Evet	51	3,98	0,76	-0,393	0,695
	Hayir	71	4,04	0,74		
Ekonomik Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası	Evet	51	3,83	0,95	-0,028	0,977
	Hayir	71	3,84	0,86		
Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Paydaşlar Üzerindeki Etkileri	Evet	51	3,84	0,86	0,231	0,818
	Hayir	71	3,81	0,86		
Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeği (SYÖ)	Evet	51	3,70	1,00	1,578	0,117
	Hayir	71	3,42	0,94		
Sürdürülebilirlik Planlaması	Evet	51	3,89	1,05	0,989	0,324
	Hayir	71	3,71	0,94		
Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Uygulanması	Evet	51	3,76	1,00	0,933	0,353
	Hayir	71	3,60	0,95		
Paydaşlarla İletişim	Evet	51	3,51	1,22	2,316	0,022*
	Hayir	71	3,01	1,15		
Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Kontrolü	Evet	51	3,65	1,05	1,341	0,182
	Hayir	71	3,38	1,13		

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, Independent Sample T Testi

İşletmelerinin yabancı ortağının olma durumuna göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavram Bilinirliliği Ölçeği (KSKBÖ) puanları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0,05$).

İşletmelerinin yabancı ortağının olma durumuna göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ) genel, Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı, Sürdürülebilirlikte İşletme Sorumluluğu, Sürdürülebilirlik Yönetim Performansı, İşletme Sosyal Sorumluluk ve İnovasyon Performansı alt boyutlarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0,05$).

İşletmelerinin yabancı ortağının olma durumuna göre Sürdürülebilirlikte İtici Güçler (SİG_EU) ve Sürdürülebilirlik Uygulamalarını Engelleyen Unsurlarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0,05$).

İşletmelerinin yabancı ortağının olma durumuna göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeği (KSF_İKÖ) genel ve Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası, Ekonomik Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası, Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Paydaşlar Üzerindeki Etkileri alt boyutlarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0,05$).

İşletmelerin yabancı ortağının olma durumuna göre Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeği (SYÖ) genel, Sürdürülebilirlik Planlaması, Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Uygulanması, Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Kontrolü alt boyutlarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0,05$).

İşletmelerinin yabancı ortağının olma durumuna göre Paydaşlarla İletişim alt boyutuna ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Yabancı ortağı olan işletmelerin paydaşlarla iletişim puanları, yabancı ortağı olmayan işletmelerin puanlarından yüksektir.

İşletmelerinin yaşına göre ölçek ve alt boyutlarına ait puanların karşılaştırılması Tablo 5.33.'te gösterilmiştir.

Tablo 5. 33. İşletmelerinin Yaşına Göre Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması

Ölçekler ve faktörler	İşletmelerinin yaşı	n	Ort.	S.S	F	p	Fark
Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavram Bilinirliği Ölçeği (KSKBÖ)	1- 10 yıl ^A	15	4,10	1,07	2,23	0,112	-
	11- 30 yıl ^B	51	4,24	0,68			
	30 yıldan fazla ^C	56	4,45	0,52			
Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ)	1- 10 yıl ^A	15	3,65	1,01	2,427	0,093	-
	11- 30 yıl ^B	51	3,85	0,75			
	30 yıldan fazla ^C	56	4,09	0,72			
Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı	1- 10 yıl ^A	15	3,79	1,00	1,306	0,275	-
	11- 30 yıl ^B	51	3,84	0,85			
	30 yıldan fazla ^C	56	4,08	0,83			
Sürdürülebilirlikte İşletme Sorumluluğu	1- 10 yıl ^A	15	3,23	1,27	1,708	0,186	-
	11- 30 yıl ^B	51	3,45	1,08			
	30 yıldan fazla ^C	56	3,73	1,01			
Sürdürülebilirlik Yönetim Performansı	1- 10 yıl ^A	15	3,90	1,17	2,504	0,086	-
	11- 30 yıl ^B	51	4,36	0,76			
	30 yıldan fazla ^C	56	4,40	0,68			
İşletme Sosyal Sorumluluk ve İnovasyon Performansı	1- 10 yıl ^A	15	3,59	0,95	2,918	0,058	-
	11- 30 yıl ^B	51	3,72	0,84			
	30 yıldan fazla ^C	56	4,05	0,80			
Sürdürülebilirlikte İtici Güçler (SİG_EU)	1- 10 yıl ^A	15	3,42	0,97	2,837	0,063	-
	11- 30 yıl ^B	51	3,72	0,73			
	30 yıldan fazla ^C	56	3,92	0,74			
Sürdürülebilirlik Uygulamalarını Engelleyen Unsurlar (SİG_EU)	1- 10 yıl ^A	15	2,96	0,81	0,581	0,561	-
	11- 30 yıl ^B	51	3,25	0,97			
	30 yıldan fazla ^C	56	3,18	0,93			
Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeği (KSF_İKÖ)	1- 10 yıl ^A	15	3,48	0,99	3,109	0,048*	A<B,C
	11- 30 yıl ^B	51	3,96	0,63			
	30 yıldan fazla ^C	56	3,94	0,64			
Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası	1- 10 yıl ^A	15	3,68	1,08	2,468	0,089	
	11- 30 yıl ^B	51	3,98	0,73			
	30 yıldan fazla ^C	56	4,14	0,62			
Ekonomik Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası	1- 10 yıl ^A	15	3,30	1,13	4,669	0,011*	A<B,C
	11- 30 yıl ^B	51	4,06	0,70			
	30 yıldan fazla ^C	56	3,78	0,92			
Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Paydaşlar Üzerindeki Etkileri	1- 10 yıl ^A	15	3,45	0,94	1,768	0,175	
	11- 30 yıl ^B	51	3,83	0,80			
	30 yıldan fazla ^C	56	3,91	0,86			
Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeği (SYÖ)	1- 10 yıl ^A	15	3,12	1,14	1,871	0,159	
	11- 30 yıl ^B	51	3,53	0,98			
	30 yıldan fazla ^C	56	3,66	0,90			
Sürdürülebilirlik Planlaması	1- 10 yıl ^A	15	3,41	1,21	1,253	0,289	
	11- 30 yıl ^B	51	3,82	0,95			
	30 yıldan fazla ^C	56	3,85	0,95			
Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Uygulanması	1- 10 yıl ^A	15	3,20	1,12	2,814	0,064	
	11- 30 yıl ^B	51	3,61	1,03			
	30 yıldan fazla ^C	56	3,84	0,84			

Tablo 5.33. (Devam) İşletmelerinin Yaşına Göre Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması

Paydaşlarla İletişim	1- 10 yıl ^A	15	2,99	1,25	0,414	0,662
	11- 30 yıl ^B	51	3,20	1,26		
	30 yıldan fazla ^C	56	3,30	1,14		
Sürdürülebilirlik	1- 10 yıl ^A	15	2,89	1,30	2,955	0,056
Çalışmalarının Kontrolü	11- 30 yıl ^B	51	3,48	1,06		
	30 yıldan fazla ^C	56	3,66	1,04		

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, F: One Way ANOVA, Fark: Post Hoc Testleri

İşletmelerin yaşına göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavram Bilinirliği Ölçeği (KSKBÖ) puanları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$).

İşletmelerin yaşına göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ) genel, Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı, Sürdürülebilirlikte İşletme Sorumluluğu, Sürdürülebilirlik Yönetim Performansı, İşletme Sosyal Sorumluluk ve İnovasyon Performansı alt boyutlarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$).

İşletmelerin yaşına göre Sürdürülebilirlikte İtici Güçler ve Sürdürülebilirlik Uygulamalarını Engelleyen Unsurlarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$).

İşletmelerin yaşına göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeği (KSF_İKÖ) Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası, Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Paydaşlar Üzerindeki Etkileri alt boyutlarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$).

İşletmelerin yaşına göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeği (KSF_İKÖ) genel ve Ekonomik Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası alt boyutuna ait puanları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p < 0,05$). 1-10 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelerin sürdürülebilirlik faaliyetlerin işletmeye katkı puanları ve ekonomik sürdürülebilirlik fayda puanları, 11-30 yıl ile 30 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren işletmelerin puanından düşüktür. Buna göre, $H10$ hipotezi kabul edilirken, $H6$, $H7$, $H8$ ve $H9$ hipotezleri reddedilmiştir.

İşletmenin yaşına göre Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeği (SYÖ) genel, Sürdürülebilirlik Planlaması, Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Uygulanması, Paydaşlarla

İletişim, Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Kontrolü alt boyutlarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0,05$).

İşletmenin ölçeğine göre ölçek ve alt boyutlarına ait puanların karşılaştırılması Tablo 5.34.'te gösterilmiştir.

Tablo 5. 34. İşletme Ölçeğine Göre Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması

Ölçekler ve faktörler	İşletmeler in ölçeği	n	Ort.	S.S	F	p	Fark
Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavram Bilinirliği Ölçeği (KSKBÖ)	Küçük ^A	16	4,30	0,67	2,105	0,126	-
	Orta ^B	58	4,20	0,81			
	Büyük ^C	48	4,47	0,45			
Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ)	Küçük ^A	16	3,77	0,90	5,563	0,005**	A,B<C
	Orta ^B	58	3,75	0,85			
	Büyük ^C	48	4,22	0,56			
Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı	Küçük ^A	16	3,56	1,06	5,312	0,006**	A,B<C
	Orta ^B	58	3,80	0,90			
	Büyük ^C	48	4,23	0,65			
Sürdürülebilirlikte İşletme Sorumluluğu	Küçük ^A	16	3,27	1,16	6,858	0,002**	A,B<C
	Orta ^B	58	3,28	1,13			
	Büyük ^C	48	3,98	0,84			
Sürdürülebilirlik Yönetim Performansı	Küçük ^A	16	4,40	0,73	4,525	0,013*	B<C
	Orta ^B	58	4,11	0,92			
	Büyük ^C	48	4,56	0,56			
İşletme Sosyal Sorumluluk ve İnovasyon Performansı	Küçük ^A	16	3,69	1,04	3,574	0,031*	B<C
	Orta ^B	58	3,69	0,91			
	Büyük ^C	48	4,10	0,63			
Sürdürülebilirlikte İtici Güçler (SİG_EU)	Küçük ^A	16	3,53	0,84	3,761	0,026*	A,B<C
	Orta ^B	58	3,65	0,77			
	Büyük ^C	48	4,00	0,72			
Sürdürülebilirlik Uygulamalarını Engellleyen Unsurlar (SİG_EU)	Küçük ^A	16	3,29	0,81	0,573	0,565	-
	Orta ^B	58	3,24	0,89			
	Büyük ^C	48	3,07	1,03			
Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeği (KSF_İKÖ)	Küçük ^A	16	3,89	0,70	0,436	0,648	-
	Orta ^B	58	3,83	0,70			
	Büyük ^C	48	3,96	0,71			
Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası	Küçük ^A	16	4,08	0,84	0,549	0,579	-
	Orta ^B	58	3,94	0,73			
	Büyük ^C	48	4,08	0,73			
Ekonomik Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası	Küçük ^A	16	3,94	0,91	0,163	0,85	-
	Orta ^B	58	3,84	0,84			
	Büyük ^C	48	3,79	0,97			
Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Paydaşlar Üzerindeki Etkileri	Küçük ^A	16	3,64	1,00	2,029	0,136	-
	Orta ^B	58	3,72	0,84			
	Büyük ^C	48	4,01	0,81			
Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeği (SYÖ)	Küçük ^A	16	3,30	1,11	4,901	0,009**	A,B<C
	Orta ^B	58	3,33	1,00			

	Büyük ^C	48	3,87	0,80			
Sürdürülebilirlik Planlaması	Küçük ^A	16	3,61	1,17	4,352	0,015*	B<C
	Orta ^B	58	3,57	1,00			
	Büyük ^C	48	4,10	0,83			
Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Uygulanması	Küçük ^A	16	3,39	1,13	4,283	0,016*	A,B<C
	Orta ^B	58	3,49	1,03			
	Büyük ^C	48	3,98	0,75			
Paydaşlarla İletişim	Küçük ^A	16	2,76	1,25	3,58	0,031*	A,B<C
	Orta ^B	58	3,07	1,23			
	Büyük ^C	48	3,55	1,08			
Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Kontrolü	Küçük ^A	16	3,45	1,22	4,976	0,008**	B<C
	Orta ^B	58	3,20	1,11			
	Büyük ^C	48	3,85	0,95			

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, F: One Way ANOVA, Fark: Post Hoc Testleri

İşletme ölçeğine göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavram Bilinirliği Ölçeği (KSKBÖ) puanları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0,05$).

İşletme ölçeğine göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ) genel, Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı, Sürdürülebilirlikte İşletme Sorumluluğu, Sürdürülebilirlik Yönetim Performansı, İşletme Sosyal Sorumluluk ve İnovasyon Performansı alt boyutlarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Küçük ve orta ölçeğe sahip işletmede çalışan katılımcıların Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ) genel, Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı ve Sürdürülebilirlikte İşletme Sorumluluğu puanları, büyük ölçekte işletmede çalışan katılımcıların puanlarından düşüktür. Orta ölçeğe sahip işletmede çalışan katılımcıların Sürdürülebilirlik Yönetim Performansı ile İşletme Sosyal Sorumluluk ve İnovasyon Performansı puanları, büyük ölçekte işletmede çalışan katılımcıların puanlarından düşüktür.

İşletme ölçeğine göre Sürdürülebilirlik Uygulamalarını Engelleyen Unsurlarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0,05$).

İşletme ölçeğine göre Sürdürülebilirlikte İtici Güçlere ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Küçük ve orta ölçeğe sahip işletmede çalışan katılımcıların itici güçler puanları, büyük ölçekte işletmede çalışan katılımcıların puanlarından düşüktür.

Katılımcıların işletmelerinin ölçeğine göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeği (KSF_İKÖ) Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası, Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Paydaşlar Üzerindeki Etkileri alt

boyutlarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0,05$). Bu durumda test sonuçlarına göre, $H2$ ve $H3$ hipotezleri kabul edilirken, $H.1$, $H.4$ ve $H.5$ hipotezleri reddedilmiştir.

Katılımcıların işletmelerinin ölçeğine göre Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeği (SYÖ) genel, Sürdürülebilirlik Planlaması, Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Uygulanması, Paydaşlarla İletişim ve Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Kontrolü alt boyutlarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Buna göre, $H11$, $H11.1$, $H11.2$, $H11.3$ ve $H11.4$ hipotezlerinin tümü kabul edilmiştir.

Küçük ve orta ölçeğe sahip işletmede çalışan katılımcıların genel, Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Uygulanması, Paydaşlarla İletişim puanları, büyük ölçeğe sahip işletmede çalışan katılımcıların puanlarından düşüktür. Orta ölçeğe sahip işletmede çalışan katılımcıların Sürdürülebilirlik Planlaması ve Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Kontrolü puanları, büyük ölçeğe sahip işletmede çalışan katılımcıların puanlarından düşüktür.

İşletmenin çalışan sayısına göre ölçek ve alt boyutlarına ait puanların karşılaştırılması Tablo 5.35.'te gösterilmiştir.

Tablo 5. 35. İşletmede Çalışan Sayısına Göre Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Puanların Karşılaştırılması

Ölçekler ve faktörler	İşletmelerin çalışan sayısı	<i>n</i>	Ort.	S.S	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavram Bilinirliği Ölçeği (KSKBÖ)	10 - 49 kişi ^A	19	4,42	0,36	0,978	0,379	-
	50-249 kişi ^B	58	4,23	0,81			
	250 kişi ve üzeri ^C	45	4,39	0,59			
Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ)	10 - 49 kişi ^A	19	3,83	0,59	7,344	0,001*	A,B<C
	50-249 kişi ^B	58	3,71	0,87			
	250 kişi ve üzeri ^C	45	4,27	0,60			
Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı	10 - 49 kişi ^A	19	3,85	0,56	8,562	0,000**	A,B<C
	50-249 kişi ^B	58	3,67	1,00			
	250 kişi ve üzeri ^C	45	4,33	0,61			
Sürdürülebilirlikte İşletme Sorumluluğu	10 - 49 kişi ^A	19	3,39	0,87	7,338	0,001**	A,B<C
	50-249 kişi ^B	58	3,25	1,20			
	250 kişi ve üzeri ^C	45	4,01	0,82			
Sürdürülebilirlik Yönetim Performansı	10 - 49 kişi ^A	19	4,23	0,77	4,768	0,01*	B<C
	50-249 kişi ^B	58	4,14	0,86			
	250 kişi ve üzeri ^C	45	4,60	0,65			
İşletme Sosyal Sorumluluk ve İnovasyon Performansı	10 - 49 kişi ^A	19	3,75	0,86	4,402	0,014*	B<C
	50-249 kişi ^B	58	3,66	0,89			

	250 kişi ve üzeri ^C	45	4,14	0,71			
Sürdürülebilirlikte İtici Güçler (SİG_EU)	10 - 49 kişi ^A	19	3,73	0,57	4,874	0,009**	B<C
	50-249 kişi ^B	58	3,58	0,83			
	250 kişi ve üzeri ^C	45	4,04	0,71			
Sürdürülebilirlik Uygulamalarını Engellleyen Unsurlar (SİG_EU)	10 - 49 kişi ^A	19	3,13	0,70	0,335	0,716	-
	50-249 kişi ^B	58	3,25	0,91			
	250 kişi ve üzeri ^C	45	3,11	1,05			
Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeği (KSF_İKÖ)	10 - 49 kişi ^A	19	3,84	0,60	1,618	0,203	-
	50-249 kişi ^B	58	3,80	0,72			
	250 kişi ve üzeri ^C	45	4,04	0,70			
Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası	10 - 49 kişi ^A	19	4,03	0,68	1,778	0,173	-
	50-249 kişi ^B	58	3,89	0,77			
	250 kişi ve üzeri ^C	45	4,17	0,72			
Ekonomik Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası	10 - 49 kişi ^A	19	3,71	0,73	0,416	0,661	-
	50-249 kişi ^B	58	3,81	0,94			
	250 kişi ve üzeri ^C	45	3,92	0,91			
Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Paydaşlar Üzerindeki Etkileri	10 - 49 kişi ^A	19	3,77	0,67	2,114	0,125	-
	50-249 kişi ^B	58	3,68	0,87			
	250 kişi ve üzeri ^C	45	4,03	0,87			
Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeği (SYÖ)	10 - 49 kişi ^A	19	3,31	0,91	4,065	0,02*	A,B<C
	50-249 kişi ^B	58	3,37	1,00			
	250 kişi ve üzeri ^C	45	3,86	0,88			
Sürdürülebilirlik Planlaması	10 - 49 kişi ^A	19	3,64	0,90	5,075	0,008**	B<C
	50-249 kişi ^B	58	3,55	1,05			
	250 kişi ve üzeri ^C	45	4,14	0,84			
Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Uygulanması	10 - 49 kişi ^A	19	3,55	0,93	2,155	0,12	-
	50-249 kişi ^B	58	3,52	1,01			
	250 kişi ve üzeri ^C	45	3,90	0,91			
Paydaşlarla İletişim	10 - 49 kişi ^A	19	2,92	1,04	2,791	0,065	-
	50-249 kişi ^B	58	3,07	1,28			
	250 kişi ve üzeri ^C	45	3,54	1,11			
Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Kontrolü	10 - 49 kişi ^A	19	3,12	1,20	4,213	0,017*	A,B<C
	50-249 kişi ^B	58	3,34	1,05			
	250 kişi ve üzeri ^C	45	3,84	1,05			

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, F: One Way ANOVA, Fark: Post Hoc Testleri

İşletmelerde çalışan kişi sayısına göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavram Bilinirliği Ölçeği (KSKBÖ) puanları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0,05$).

İşletmelerde çalışan kişi sayısına göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ) genel, Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı, Sürdürülebilirlikte İşletme Sorumluluğu, Sürdürülebilirlik Yönetim Performansı, İşletme Sosyal Sorumluluk ve İnovasyon Performansı alt boyutlarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p<0,05$). İşletmelerde çalışan kişi sayısı 10-49 kişi ve 50-249 arasında kişi çalışan katılımcıların Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ) genel, Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı, Sürdürülebilirlikte İşletme Sorumluluğu puanları, 250 ve üzerinde kişi çalıştıran işletmede çalışan katılımcıların puanlarından düşüktür. İşletmelerinde 50-249 arasında kişi çalışan katılımcıların Sürdürülebilirlik Yönetim Performansı, İşletme Sosyal Sorumluluk ve İnovasyon Performansı puanları, 250 ve üzerinde kişi çalıştıran işletmede çalışan katılımcıların puanlarından düşüktür.

Katılımcıların işletmelerinde çalışan kişi sayısına göre Sürdürülebilirlik Uygulamalarını Engelleyen Unsurlarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0,05$).

İşletmelerde çalışan kişi sayısına göre Sürdürülebilirlikte İtici Güçlere (SİG_EU) ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p<0,05$). İşletmelerinde 50-249 arasında kişi çalışan katılımcıların puanları 250 ve üzerinde kişi çalıştıran işletmede çalışan katılımcıların puanlarından düşüktür.

İşletmelerde çalışan kişi sayısına göre Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeği (KSF_İKÖ) Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası, Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Paydaşlar Üzerindeki Etkileri alt boyutlarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0,05$).

İşletmelerde çalışan kişi sayısına göre Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeği (SYÖ) Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Uygulanması ve Paydaşlarla İletişim alt boyutlarına ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0,05$).

İşletmelerinde 10-49 kişi ve 50-249 arasında kişi çalışan katılımcıların Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeği (SYÖ) genel ve Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Kontrolü Puanları 250 ve üzerinde kişi çalıştıran işletmede çalışan katılımcıların puanlarından düşüktür. İşletmelerinde 50-249 arasında kişi çalışan katılımcıların Sürdürülebilirlik Planlaması puanları 250 ve üzerinde kişi çalıştıran işletmede çalışan katılımcıların puanlarından düşüktür.

5.3.7. Ölçek ve alt faktörleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi

Ölçek ve alt faktörleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi Tablo 5.36'da gösterilmiştir.

Kurumsal sürdürülebilirlik kavram bilinirliği ile kurumsal sürdürülebilirlik performans, sürdürülebilirlikte itici güçler, kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletmeye katkısı ve sürdürülebilirlik yönetimi arasında orta ve yüksek düzeyde pozitif ilişki görülmüştür ($p<0,05$). Bu sonuçlara göre; katılımcıların kurumsal sürdürülebilirlik kavram bilinirliği puanları arttıkça, kurumsal sürdürülebilirlik performansı, sürdürülebilirlikte itici güçler, kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletmeye katkısı ve sürdürülebilirlik yönetimi puanlarının artacağı görülmüştür. Ayrıca, kurumsal sürdürülebilirlik kavram bilinirliği ile sürdürülebilirlikte engellenen unsurlar arasında ilişki görülmemiştir ($p>0,05$).

Kurumsal sürdürülebilirlik performansı ile sürdürülebilirlikte itici güçler, kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletmeye katkısı ve sürdürülebilirlik yönetimi arasında orta ve yüksek düzeyde pozitif ilişki görülmüştür ($p<0,05$). Bu sonuçlara göre; katılımcıların kurumsal sürdürülebilirlik performansı puanları arttıkça, sürdürülebilirlikte itici güçler, kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletmeye katkısı ve sürdürülebilirlik yönetimi puanlarının artacağı görülmüştür. Ayrıca, kurumsal sürdürülebilirlik performansı ile sürdürülebilirlikte engellenen unsurlar arasında düşük düzeyde negatif ilişki görülmüştür ($p<0,05$). Bu sonuçlara göre; katılımcıların kurumsal sürdürülebilirlik performansı puanları arttıkça, sürdürülebilirlikte engellenen unsurlar puanların azalacağı görülmüştür.

Tablo 5. 36. Ölçek ve alt faktörleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi

Ölçek ve alt faktörler	Kat sayı	1. KSBÖ	2. KSPÖ	3. ÇSP	4. SİP	5. SİS	6. İSSİP	7. SİG	8. SUEU	9. KSF_İKÖ	10. ÇSFP	11. ESP	12. PE	13. SYÖ	14. SP	15. SFU	16. Pİ	17. SÇK
Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavram Bilinirliği Ölçeği (KSKBÖ)	r	1																
Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Ölçeği (KSPÖ)	p																	
•	r	,750**	1															
• Çevresel Sürdürülebilirlik Performansı	p	0																
•	r	,650**	,819**	1														
•	p	0	0															
• Sürdürülebilirlikte İşletme Sorumluluğu	r	,610**	,890**	,687**	1													
•	p	0	0	0														
• Sürdürülebilirlik Yönetim Performansı	r	,718**	,886**	,684**	,719**	1												
•	p	0	0	0	0													
• İşletme Sosyal Sorumluluk ve İnovasyon Performansı	r	,684**	,938**	,646**	,790**	,767**	1											
•	p	0	0	0	0	0												
Sürdürülebilirlikte İtici Güçler	r	,658**	,786**	,704**	,683**	,722**	,700**	1										
•	p	0	0	0	0	0	0											
Sürdürülebilirlik Uygulamalarını Engelleyen Unsurlar	r	-0,158	-,270**	-,244**	-,272**	-,218*	-,237**	-,212*	1									
•	p	0,081	0,003	0,007	0,002	0,016	0,009	0,019										
Kurumsal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Katkısı Ölçeği (KSF_İKÖ)	r	,602**	,710**	,542**	,640**	,649**	,669**	,641**	0,087	1								
•	p	0	0	0	0	0	0	0	0,341									
• Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası	r	,605**	,685**	,535**	,595**	,610**	,660**	,643**	0,016	,864**	1							
•	p	0	0	0	0	0	0	0	0,864	0								
• Ekonomik Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İşletmeye Faydası	r	,280**	,351**	,287**	,307**	,334**	,318**	,308**	,253**	,798**	,496**	1						
•	p	0,002	0	0,001	0,001	0	0	0,001	0,005	0	0							
• Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Paydaşlar Üzerindeki Etkileri	r	,660**	,783**	,568**	,735**	,715**	,739**	,696**	-0,064	,873**	,736**	,483**	1					
•	p	0	0	0	0	0	0	0	0,481	0	0	0						
Sürdürülebilirlik Yönetimi Ölçeği (SYÖ)	r	,580**	,846**	,614**	,831**	,728**	,805**	,686**	-,264**	,698**	,648**	,334**	,803**	1				
•	p	0	0	0	0	0	0	0	0,003	0	0	0	0					
• Sürdürülebilirlik Planlaması	r	,592**	,841**	,666**	,802**	,735**	,779**	,704**	-,272**	,725**	,673**	,367**	,813**	,936**	1			
•	p	0	0	0	0	0	0	0	0,002	0	0	0	0	0				
• Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin Uygulanması	r	,614**	,812**	,578**	,763**	,685**	,805**	,681**	-,267**	,665**	,631**	,318**	,753**	,893**	,824**	1		
•	p	0	0	0	0	0	0	0	0,003	0	0	0	0	0	0			
• Paydaşlarla İletişim	r	,466**	,711**	,501**	,755**	,580**	,675**	,543**	-,247**	,559**	,534**	,210*	,690**	,906**	,791**	,719**	1	
•	p	0	0	0	0	0	0	0	0,006	0	0	0,02	0	0	0	0		
• Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Kontrolü	r	,466**	,735**	,510**	,713**	,672**	,694**	,593**	-,181*	,616**	,544**	,340**	,685**	,911**	,813**	,743**	,758**	1
•	p	0	0	0	0	0	0	0	0,046	0	0	0	0	0	0	0	0	

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

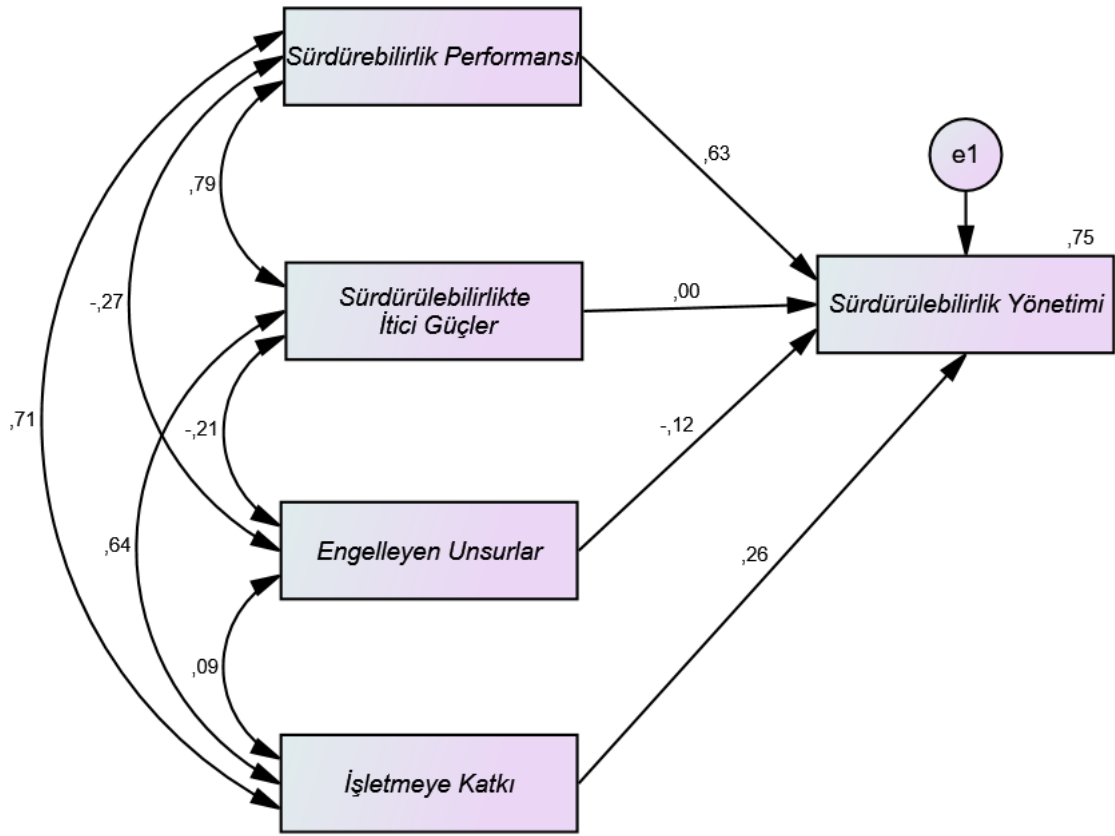
Sürdürülebilirlikte itici güçler ile kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletmeye katkısı ve sürdürülebilirlik yönetimi arasında orta ve yüksek düzeyde pozitif ilişki görülmüştür ($p<0,05$). Bu sonuçlara göre; katılımcıların sürdürülebilirlikte itici güçler puanları arttıkça, kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletmeye katkısı ve sürdürülebilirlik yönetimi puanlarının artacağı görülmüştür. Ayrıca, sürdürülebilirlikte itici güçler ile sürdürülebilirlikte engellenen unsurlar arasında düşük düzeyde negatif ilişki görülmüştür ($p<0,05$). Bu sonuçlara göre; sürdürülebilirlikte itici güçler puanları arttıkça, sürdürülebilirlikte engellenen unsurlar puanların azalacağı görülmüştür.

Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletmeye katkısı ile sürdürülebilirlik yönetimi arasında orta ve yüksek düzeyde pozitif ilişki görülmüştür ($p<0,05$). Bu sonuçlara göre; katılımcıların sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletmeye katkısı puanları arttıkça, sürdürülebilirlik yönetimi puanlarının artacağı görülmüştür. Ayrıca, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletmeye katkısı ile sürdürülebilirlikte engellenen unsurlar arasında ilişki tespit edilememiştir ($p>0,05$).

5.3.8. Değişkenli model için yol analizi

Beş değişkenli gözlenen değişkenler ile model çizilmiştir. Modelde, kurumsal sürdürülebilirlik kavram bilinirliği, kurumsal sürdürülebilirlik performansı, sürdürülebilirlikte itici güçler, sürdürülebilirliği engelleyen unsurlar, kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletmeye katkısı ve sürdürülebilirlik yönetimi değişkenleri arasında tanımlanmış ilişkiler bulunmaktadır. Ancak, kurumsal sürdürülebilirlik kavram bilinirliği ile kurumsal sürdürülebilirlik performansı arasında yüksek düzeyde korelasyon sebebiyle çalışmadan çıkartılmıştır. Bu modelde araştırma modeli için daha önce öne sürülen dört hipotez aşağıda test edilmiştir.

Beş değişkenli gözlenen değişkenlerle çizilen standardize yol diyagramı Tablo 5.37 ve Şekil 5.6.'da verilmiştir.



Şekil 5. 11. Gözlenen Değişkenlerle Oluşturulan Modele Ait Standardize Yol Diyagramı

Tablo 5. 37. Gözlenen Değişkenlerle Oluşturulan Modele Ait Tahmin Değerleri

Faktör	Path	Faktör	B	S.E.	β (Beta)	CR	p
Sürdürülebilirlik yönetimi	<---	Performans	0,78	0,11	0,63	7,16	0,000**
Sürdürülebilirlik yönetimi	<---	İtici güçler	0,00	0,10	0,00	-0,03	0,974
Sürdürülebilirlik yönetimi	<---	Engelleyen unsurlar	-0,12	0,05	-0,12	-2,24	0,025*
Sürdürülebilirlik yönetimi		İşletmeye katkısı	0,37	0,10	0,26	3,61	0,000**

B: Standardize edilmemiş yol katsayısı, β (Beta): Standardize edilmiş yol katsayısı

Bağımlı faktörlerde açıklanan varyans oranı: SYÖ $R^2=0,746$

GA: Güven Aralığı, Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme=5000'dır.

Bu sonuçlar doğrultusunda, bilinirlik, performans, itici güçler, engelleyen unsurlar ve işletmeye katkı bağımsız değişkenlerinin sürdürülebilirlik yönetimini açıklama oranı %74,6'dır.

Sürdürülebilirlik performansı sürdürülebilirlik yönetimini ($\beta=0,63$; $p<.01$) anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre; *H12.2* hipotezi kabul edilmiştir.

İtici güçler sürdürülebilirlik yönetimini ($\beta=0,00$; $p>.05$) etkilemediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre; *H12.3* hipotezi reddedilmiştir.

Engelleyen unsurlar sürdürülebilirlik yönetimini ($\beta=-0,12$; $p<.05$) anlamlı düzeyde ve olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre; *H12.4* hipotezi kabul edilmiştir.

Sürdürülebilirliğin işletmeye katkısı sürdürülebilirlik yönetimini ($\beta=0,26$; $p<.01$) anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre; *H12.5* hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5. 38. Hipotez Testlerine Ait Sonuçlar

Hipotez	Hipotez İfadesi	Sonuç
H1	Kurumsal sürdürülebilirlik kavram bilinirliği, işletme <i>büyükliğüne</i> göre farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir.
H2	Kurumsal sürdürülebilirlik performansı, işletme <i>büyükliğüne</i> göre farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir.
H3	Kurumsal sürdürülebilirlikte itici güçler, işletme <i>büyükliğüne</i> göre farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir.
H4	Kurumsal sürdürülebilirlikte engelleyen unsurlar, işletme <i>büyükliğüne</i> göre farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir.
H5	Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletmeye katkısı, işletme <i>büyükliğüne</i> göre farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir.
H6	Kurumsal sürdürülebilirlik kavram bilinirliği, <i>işletmenin faaliyette bulunduğu süreye</i> göre farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir.
H7	Kurumsal sürdürülebilirlik performansı, işletmenin <i>faaliyette bulunduğu süreye</i> göre farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir.
H8	Kurumsal sürdürülebilirlikte itici güçler, işletmenin <i>faaliyette bulunduğu süreye</i> göre farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir.
H9	Kurumsal sürdürülebilirlikte engelleyen unsurlar, işletmenin <i>faaliyette bulunduğu süreye</i> göre farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir.
H10	Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletmeye katkısı, işletmenin <i>faaliyette bulunduğu süreye</i> göre farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir.
H11	İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik yönetim süreçleri, işletme <i>büyükliğüne</i> göre farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir.
H11.1	İşletmelerin sürdürülebilirlik planlamaları, işletme <i>büyükliğüne</i> göre farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir.
H11.2	İşletmelerin sürdürülebilirlik uygulamaları, işletme <i>büyükliğüne</i> göre farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir.
H11.3	İşletmelerin sürdürülebilirlik iletişimleri, işletme <i>büyükliğüne</i> göre farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir.
H11.4	İşletmelerin sürdürülebilirlik kontrolleri, işletme <i>büyükliğüne</i> göre farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir.
H12.1	Kurumsal sürdürülebilirlik kavram bilinirliği ile sürdürülebilirlik yönetimi arasında pozitif ilişki vardır.	Kabul edilmiştir.
H 12.2	Kurumsal <i>sürdürülebilirlik performansı, sürdürülebilirlik yönetimini</i> olumlu yönde etkiler.	Kabul edilmiştir.
H 12.3	Kurumsal <i>sürdürülebilirlikte itici güçler, sürdürülebilirlik yönetimini</i> olumlu yönde etkiler.	Reddedilmiştir.
H 12.4	Kurumsal sürdürülebilirlikte <i>engelleyen unsurlar, sürdürülebilirlik yönetimini</i> olumsuz yönde etkiler.	Kabul edilmiştir.
H 12.5	Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin <i>işletmeye katkısı, sürdürülebilirlik yönetimini</i> olumlu yönde etkiler.	Kabul edilmiştir.

ALTINCI BÖLÜM

6. STRATEJİK YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİM MODEL ÖNERİSİ

Sürdürülebilirlik yönetimi konusunda yapılan çalışmalar, işletmelerin sürdürülebilirlik konusunda yeterince farkındalıklarının olduğunu ancak uygulamada önemli eksikliklerle karşılaşıldığını göstermektedir. İşletmelerde sürdürülebilirlik faaliyetleri yürütülse bile, bunun etki ve sonuçlarının sistematik olarak değerlendirilmediği ve yönetim kararlarına yeterince entegre edilmediği ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlar, kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığı ve uygulama arasındaki boşlukların giderilmesi ve sürdürülebilirliğin stratejik olarak yönetilebilir olmasını sağlayacak bir yönetim modelinin geliştirilmesini bir zorunluluk haline getirmektedir.

Tez çalışmasının bu bölümünde, araştırma kapsamında ele alınan literatür ve araştırma bulguları doğrultusunda, işletmelerde kurumsal sürdürülebilirliğin stratejik yönetim fonksiyonları ile bütünleştirilmesine yönelik bir model önerilmektedir. Bu model, sürdürülebilirliğin algılanmasından başlayarak, bir işletme stratejisi olarak benimsenmesini ve yönetsel süreçlerde uygulanmasını sağlayacak adımları içeren bir yol haritası olma hedefi taşımaktadır.

Sürdürülebilirliğin stratejik yönetim uygulamalarına entegrasyonu, çeşitli araştırma makalelerinde de vurgulandığı üzere işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik için özelleştirilmiş bir model geliştirmek, stratejik yönetim işlevlerinin sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getirilmesini içermektedir.

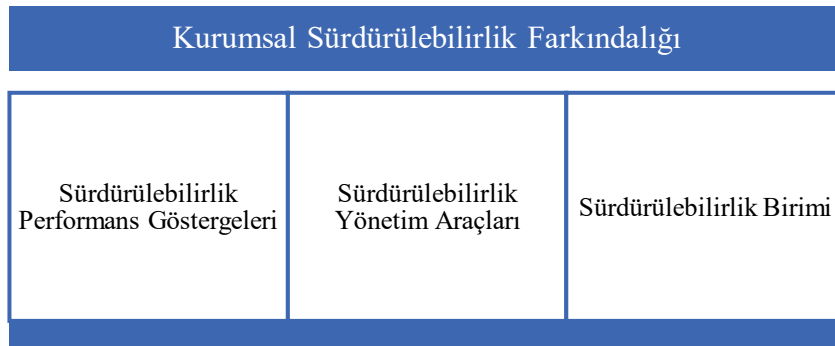
Çalışma kapsamında işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik farkındalıkları, kurumsal sürdürülebilirlik yönetim süreçleri ve farkındalık düzey durumlarının sürdürülebilirlik yönetimi ile ilişkisi analiz edilmiştir. Bu kapsamda kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığı ve yönetim süreçleri bağlamında ortaya çıkan sonuçlar modelin geliştirilmesine ışık tutmuştur. İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığı kapsamında ele alınması gereken model bileşenleri aşağıda sunulmuştur.

6.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik Farkındalığına İlişkin Bileşenler

Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmeler için son yıllarda giderek artan bir öneme sahip olmuştur. Sürdürülebilirlik farkındalığı ise, işletmelerin sürdürülebilirlik konusundaki bilinçlenmelerini ve uygulamalarını kapsamaktadır. Bu farkındalıklar, işletmelerin çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerini yönetme, sürdürülebilirlik stratejileri benimseme ve sürdürülebilir kalkınma ilkelerini gözetme üzerine odaklanmaktadır.

Diğer yandan işletmelerdeki kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığı, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmaları ve toplumun daha sürdürülebilir bir gelecek için çalışmaları açısından büyük bir öneme sahiptir. Dolayısıyla bu farkındalığın sürekli olarak artması ve eyleme dönüşmesi, işletmelerin ve toplumun uzun vadeli sürdürülebilirliği için kritik bir adımdır.

Araştırma modeli tasarımı, sürecin ilk adımı olan kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığı gelmektedir. Bu aşamanın yapılandırılmasında, araştırma bulgularına göre ön plana çıkan sürdürülebilirlik performans göstergeleri, sürdürülebilirlik yönetim araçları ve sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yürütüldüğü birim bileşenleri ele alınmıştır.



Şekil 6. 1. Kurumsal Sürdürülebilirlik Farkındalığı Bileşenleri

○ *Sürdürülebilirlik performans göstergeleri*

Bir işletmenin kurumsal sürdürülebilirlik göstergelerini uygulamasının amacı, işletmenin sürdürülebilirlik performansını değerlendirmenin yanı sıra sürdürülebilirlik hedeflerine ilerlemesini sağlamaktır. Aynı zamanda, kurumsal performansının kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi, işletmenin potansiyel zayıf yönlerini tanımlayarak, olası

tehditleri önlemeye ve güçlü yönlerini belirleyerek fırsatları daha iyi değerlendirmesine yardımcı olmaktadır.

Kurumsal sürdürülebilirlik göstergeleri, kurumsal sürdürülebilirliğin boyutlarına yönelik olarak farklı şekillerde belirlenip tanımlanmaktadır. Genellikle ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere üç boyutta tanımlanan performans göstergeleri; doğal kaynakların kullanımı, çevre yönetimi, kirliliği azaltma, maliyet etkinliği, karlılık, ekonomik büyüme, yaşam kalitesi, eşitlik ve toplum refahı gibi konularla ilişkilidir.

Yapılan araştırmada eğitim, tedarikçilerle iş birliği, eşitsizliği azaltma, müşteri ve çalışan odaklı uygulamalara yönelik performans göstergelerinin öne çıktığı görülmüştür. Bu çalışmaların işletmeye verimlilik, güvenli çalışma ortamı ve toplum refahı gibi faydalar sağladığı belirtilmiştir. Böylece sürdürülebilirlik performans göstergelerinin, sürdürülebilirlik yönetimi uygulamalarını yansıttığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla sürdürülebilirlik göstergelerinin hem işletme politikalarına hem de önerilen modele entegre edilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

○ ***Sürdürülebilirlik yönetim araçları***

Sürdürülebilirlik uygulamalarını gerçekleştirmek isteyen işletmeler, sürdürülebilirliği işletme süreçlerine entegre etmek için çeşitli araç, teknik ve yönetim sistemlerini kullanmaya başlamışlardır. Bu doğrultuda faaliyet gerçekleştirme niyetinde olan işletmeler zamanla, sürdürülebilirlik standartlarını, kılavuzlarını, raporlama çerçevelerini ve davranış kurallarını benimsemişlerdir.

İşletmelerde kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının etkin bir şekilde yürütülmesine olanak sağlayan bu araçlar, farklı konularda sınıflandırılmış ve tanımlanmıştır. Tez çalışması kapsamında ele alınan sürdürülebilir yönetim araçları arasında, en fazla ISO 9001 (Kalite Yönetim Sistemi), ISO 14001 (Çevre Yönetim Sistemi Belgesi) ve ISO 45001 (İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi)'in benimsendiği görülmektedir. En sık olarak kalite, sağlık ve çevre konulu standartların sürdürülebilirlik yönetim aracı olarak benimsendiği çalışmada, işletmelerin farklı birçok standardı tercih ettiği anlaşılmaktadır. Bu durum, işletmelerin faaliyet konularına göre şekillenmekte ve de kurumsal sürdürülebilirlik için gerekli kurumsal altyapı ve davranış kalıplarına odaklanmayı gerektiren sistemli bir yaklaşımın gerekliliğine işaret etmektedir.

Diğer yandan, işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik performanslarını düzenli olarak yayınladıkları raporlar ve standartlar aracılığıyla kamuya açıklamaları, daha şeffaf bir yönetim politikası benimsemelerinin önemli bir göstergesidir. Ayrıca, yakın gelecekte sürdürülebilirlik mevzuatına uyum sağlaması gereken işletmelerin de sürdürülebilirlik raporlama süreçlerinde zorunluluğa tabi tutulmaları beklenmektedir. Bu uygulamalar, işletmelerin paydaşlarına karşı daha şeffaf ve hesap verebilir olmasını sağlayarak kurumsal sürdürülebilirlik performanslarının kamuoyu tarafından daha iyi değerlendirilmesine olanak tanımaktadır.

Bu doğrultuda, sürdürülebilirliği süreçlerine entegre etmeyi amaçlayan işletmeler, faaliyet alanlarına göre sürdürülebilir yönetim araçlarını benimsemelidirler. Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının etkin bir şekilde yürütülmesine olanak sağlayan bu araçlar, ilgili birimlerde konumlandırılmalı, takip ve iyileştirme sistemine dahil edilmelidir. Ayrıca sosyal, yönetim ve çevresel faaliyetlerini karşılaştırabilir standartlarla paydaşlara sunmayı amaçlayan işletmeler, uygun bir raporlama çerçevesine göre sürdürülebilirlik raporlaması yapmalı, ulusal ve uluslararası boyutta yayınlanan mevzuatlara uyum sağlamalıdır.

- ***İşletmedeki sürdürülebilirlik birimi/fonksiyonu***

İşletmelerde gerçekleştirilen kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yürütüldüğü birim açısından büyük farklılıklar vardır. Kimi işletmeler odaklanmış bir birime sahipken, kimi işletmelerde ise bir yönetici, ekip veya var olan bir birim üzerinden bu çalışmalar yürütülmektedir. Önerilen modelde sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yürütüleceği birimde, birimin amaçları ile birim yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları dikkate alınmaktadır. Bahsi geçen bu başlıklar, bölüm sonunda detaylarıyla açıklanmıştır.

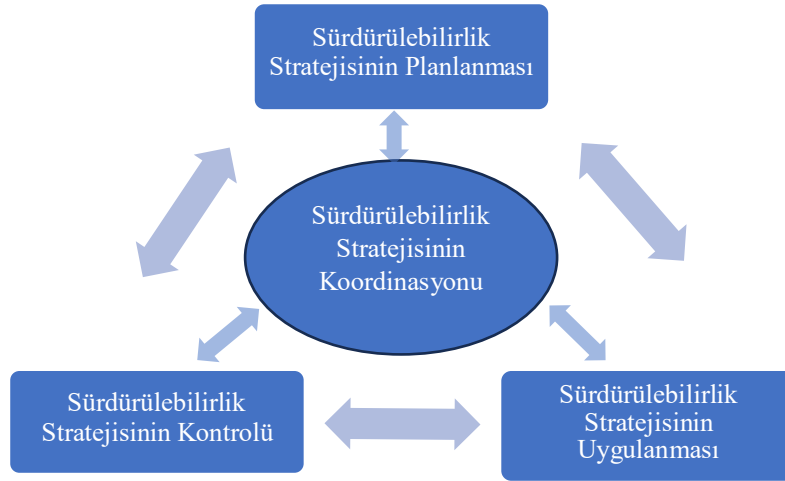
6.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik Stratejik Yönetim Sürecini Oluşturan Bileşenler

Kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığı, faaliyetlerini sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getirmek isteyen işletmeler için gerekli görülmektedir. Fakat farkındalık yeterli olmamakla birlikte, işletmelerin sürdürülebilirlik farkındalığının eyleme dönüşmesi ve bu anlamda somut adımlar atmaları büyük önem teşkil etmektedir. Bu durum işletmede sürdürülebilirlik stratejileri oluşturmak, sürdürülebilirlik performansını ölçmek ve raporlamak, paydaşlarla iş birlikleri kurmak gibi pratik uygulamaları içermektedir.

İşletmeler, sürdürülebilir uygulamalarının etkin bir şekilde uygulanmasını ve yönetimini kolaylaştırmak için kapsamlı bir araç gereksinimi duymaktadır. Mevcut modellerin genellikle sürdürülebilirlik ilkelerinin işletme operasyonlarına yeterince entegre edilememesi ve yönetilememesinden dolayı, uygulama ve performans ölçümünde zorluklar ortaya çıkmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi için etkili bir model geliştirmek, bu zorluğun üstesinden gelmek ve iş uygulamalarını sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getirmek isteyen işletmeler için önemli görülmektedir. Stratejik yönetim, uzun vadeli başarı ve değişken iş ortamlarına uyum için yapılandırılmış bir çerçeve sağlayarak, işletmede kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Kurumsal sürdürülebilirlik stratejik yönetim süreci, işletmelerin sürdürülebilirlik faaliyetlerini süreçlere entegre etmeleri için bir çerçeve sunmaktadır. Bu süreç, net hedeflerin belirlenmesini, risklerin ve fırsatların değerlendirilmesini, stratejilerin geliştirilmesini, eylemlerin uygulanmasını ve sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik ilerlemenin izlenmesini içermektedir. Bu çerçeveyi yönetim süreçlerine entegre eden işletmeler, uzun vadeli ekonomik rekabet gücü sağlayabilir, sosyal sorumluluk bilinciyle birlikte topluma ve çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirirken ekolojik korumaya katkıda bulunabilirler.

Önerilen modelin bu kısmında, kurumsal sürdürülebilirlik için stratejik yönetim süreci aşamalarının yapılandırılmasına yönelik açıklamalar yapılacaktır. Model önerisinin bu noktasında araştırma bulgularına göre ön plana çıkan aşağıdaki detayları sunulan bileşenler ele alınmıştır.

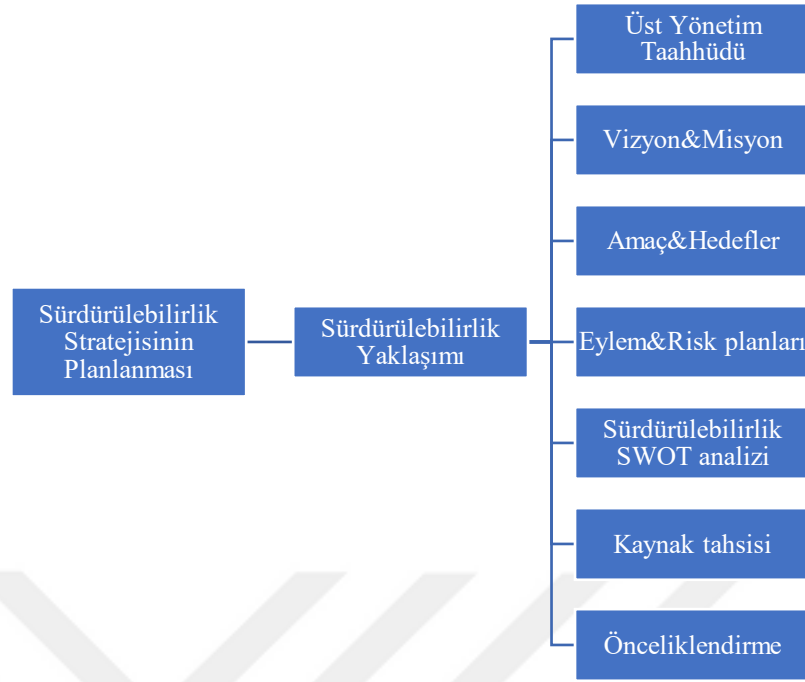


Şekil 6. 2. Kurumsal Sürdürülebilirlik Stratejik Yönetim Sürecinin Bileşenleri

○ ***Sürdürülebilirlik stratejisinin planlanması***

İşletmede kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin planlanması, genel anlamda ana stratejik yönelimin tanımlanması, uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerinin belirlenmesi ve uygun stratejinin seçilip öncelikli hedeflerin planlanması olarak ifade edilmektedir (Baumgartner, 2010).

Sürecin başlangıç noktası, kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımıdır. Bu strateji, çoğu zaman belirli bir süre için geçerlidir ve bu doğrultuda işleme politikası oluşturulur ve işletme içinde yaygınlaştırılması sağlanır. İşletmenin kurumsal sürdürülebilirlik vizyonu belirlendikten sonra, üst yönetim sürdürülebilirlik değerlerini işletme kültürüne entegre etmeli ve stratejik amaç ve hedeflerini bu kapsamda şekillendirmelidir.



Şekil 6. 3. Sürdürülebilirlik Stratejisinin Planlanması

Kurumsal sürdürülebilirlik için stratejilerin planlanmasında, belirlenen amaç ve hedef kapsamında gerçekleşecek faaliyetlere yönelik riskleri tanımlayarak değerlendirmek, aynı zamanda işletmenin avantajlı olduğu becerilerini ön plana çıkarmak, sürdürülebilirliğin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu doğrultuda, işletmenin temel güçlü ve zayıf yönlerini ve tehdit ve fırsatlarını belirlemek için ayrıntılı bir sürdürülebilirlik SWOT analizi (Azapagic, 2003, s. 306) yapılmalıdır.

Bu aşamada işletme, sürdürülebilirlik sürecine kılavuzluk etmesi için bir yol haritası belirlemelidir. Bu yol haritasının geliştirilmesi her işletmeye özgü olduğundan, uygulanacak süreçler ve zorluklar işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. Sürdürülebilirlik yol haritası geliştirilirken sürdürülebilirlik amaç ve hedeflerinin uygunluğu, kaynakların mevcudiyeti, performans göstergelerinin yanı sıra belirli eylemlerin tanımlanması önemlidir. Bu noktada, işletmenin nereye gitmek istediği ve bu yere ne kadar sürede ulaşacağını tanımlanması (Azapagic, 2003, s. 310) için sürdürülebilirlik yaklaşımında amaç ve hedefler belirlenmesi gerekir. Ayrıca sürdürülebilirlik uygulamalarının kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi için net ve ulaşılabilir hedeflerin belirlenmesi, işletmenin başarısı için temel gerekliliktir. Ölçülebilir

hedefler belirlemek, diğer işletmenin performansı ile kıyaslama yapmak açısından önem taşımaktadır.

Sürdürülebilirlik stratejisinin pratikte uygulanmasına olanak sağlayan eylem planlarının geliştirilmesi ise bu aşamada gerçekleşen bir diğer adımdır. Bu planlar, SWOT analizinin sonuçlarını dikkate alarak belirlenen amaç ve hedefler baz alınarak tasarlanmalıdır. Yol haritasında listelenen eylemler, işletmenin sürdürülebilirliğin entegrasyonu için bir eylem planı geliştirmesine olanak tanıyacak şekilde önceliklendirilmelidir. Plan, tanımlanan her bir eylem için son tarihleri ve sorumlu bir kişiyi içermelidir.

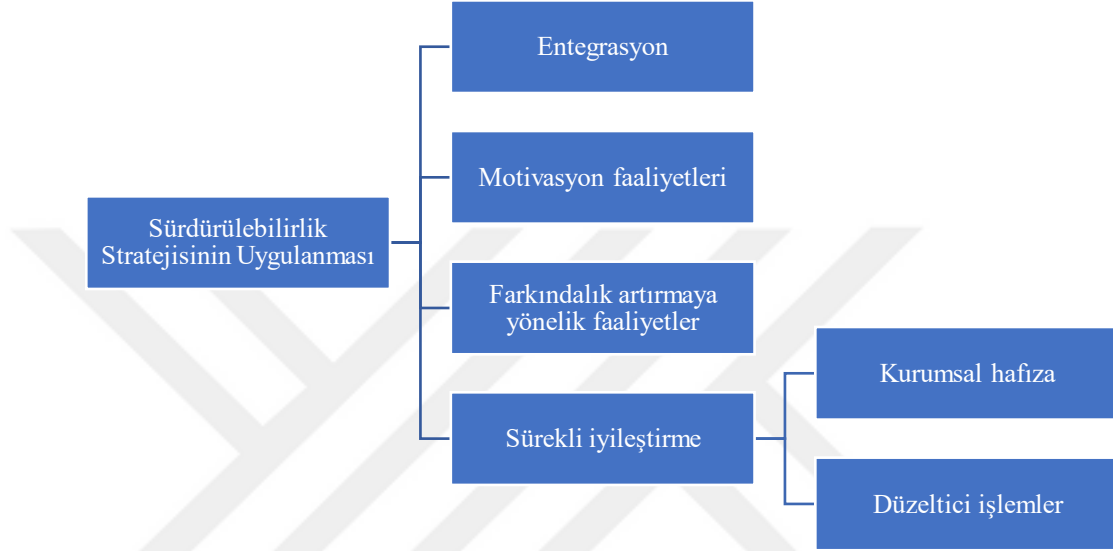
Eylem planlarının gerçekleştirilmesi için doğru ve etkin kaynak planlaması yapmak önem teşkil etmektedir. Konuya dair insan kaynağının yönetimi için ilgili birimlerden çalışanlar görevlendirilmeli ve sorumluluklar atanmalıdır. İhtiyaç halinde, üstlenilen sorumlulukla ilgili çalışanların yetkililikleri geliştirilmelidir. Faaliyetlerin etkin bir şekilde uygulanması, hedeflere ulaşılabilmesi ve raporlamaların yapılabilmesi için varsa sürdürülebilirlik birimi ya da işletmenin sürdürülebilirlik sorumlusuyla iletişimde olunmalıdır. Diğer yandan sürdürülebilirlik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için maddi kaynaklara ihtiyaç duyulacaktır. Uygun projelerin hayata geçirilebilmesi amacıyla maliyetlerin tanımlanması ve maddi kaynak tahsisi, önem taşıyan konular arasındadır.

İşletme hedeflerinin önceliklendirilmesi ise, son derece kritik bir süreçtir. Çünkü öncelikler hızlı bir şekilde değişkenlik gösterebileceği gibi, bazen de uzun yıllar değişmeden kalabilmektedir. Dolayısıyla daha önceden belirlenen ve uygulanması beklenen sürdürülebilirlik konuları ile öncelikli konuların uyumlu olması, işletmenin kısa ve uzun vadeli vizyonuna ulaşmak açısından önem taşımaktadır.

Sürdürülebilirlik hedeflerini işletme hedefleriyle uyumlu hale getirerek planlama sürecini tamamlayan işletme, nihayetinde destek sağlamayı taahhüt ettiği sürdürülebilir kalkınma amaçlarını yayınlamaktadır. Bu şekilde, sürdürülebilirliği stratejik karar alma süreçlerine ve uzun vadeli hedeflere entegre etmeyi amaçlayan bir işletme, stratejik sürdürülebilirlik planlaması yaparak kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerine sağlam bir temel oluşturmuş olacaktır.

○ ***Sürdürülebilirlik stratejisinin uygulanması***

Stratejik kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminin kritik aşamaları incelendiğinde, uygulama ve yani entegrasyon aşaması, işletmelerde sürdürülebilir uygulamaların bütünsel olarak benimsenmesini sağlamada çok önemli bir nokta olarak öne çıkmaktadır.



Şekil 6. 4. Sürdürülebilirlik Stratejisinin Uygulanması

Bu aşama, sürdürülebilirlik ilkelerinin işletme operasyonlarına entegre edilmesini ve çevresel ile sosyal konuların sorumlu bir şekilde yönetilmesini teşvik ederek, uzun vadeli ekonomik faydaları önemseyen bir kültürün oluşturulmasını amaçlayan bir süreci kapsamaktadır. Örgüt kültürünü ve çalışan tutumlarını değiştirmeyi içeren uygulama aşaması³⁷, tamamlanması gereken belirli bir zaman dilimini gerektirir. İşletmede etkili bir sürdürülebilirlik stratejisinin benimsenmesi için çalışanların tam katılımı sağlanmalıdır, bu da geniş kapsamlı danışma, eğitim, farkındalık oluşturma ve motivasyon gerektirmektedir.

Temel işletme süreçlerinin sürdürülebilirlik göstergeleri ile bağlantılı olmasını gerektiren uygulama aşaması, sürdürülebilirlik farkındalığının artırılması süreçlerini içerir. Bu doğrultuda, çalışanların tamamı sürece dahil edilmeli, eğitim programları,

³⁷ Botin Gonzalez, Jose Antonio, Herrandiz, Francisco. (2010). A sustainable management model based on business excellence as applied to mining companies.

teknolojik gelişme ve araştırma faaliyetleriyle farkındalık artırılmalıdır. Bunun yanı sıra işletmede gerçekleştirilen tüm faaliyetlerde fırsat eşitliğinin sağlanması, adil ücret politikalarının uygulanması, etik iş prensiplerine uyulması gibi ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır.

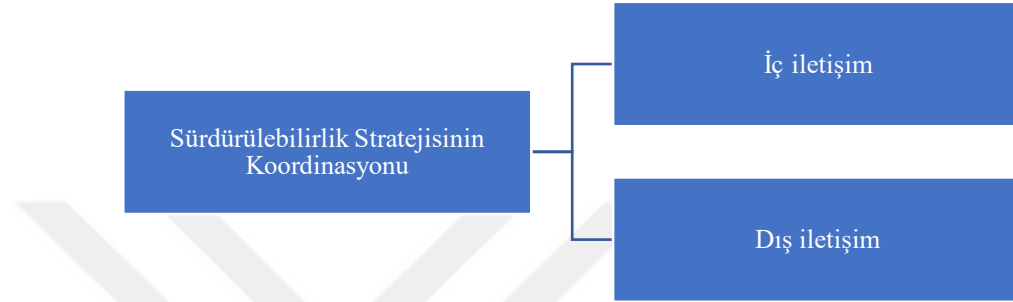
İşletmedeki sürdürülebilirlik sorumluluğu aynı zamanda ödül ve terfi sistemleri ile uyumlu olmalıdır. Böylece kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşılmasını sağlayan çalışanın hem motivasyonu artırılabilecektir hem de işletmeye bağlılığı sağlanmış olacaktır.

Diğer yandan araştırma bulgularına göre, planlanma aşamasında belirlenen sürdürülebilirlik hedeflerinin kontrolünden sonra gerçekleştirilmesi beklenen önlem alma fonksiyonun, süreç boyu uygulanması gereken bir fonksiyon olması gerektiği anlaşılmıştır. Bu kapsamda süreç iyileştirme, düzeltici faaliyetler gerçekleştirme ve kurumsal hafızayı güçlendirme gibi faaliyetler, uygulama aşamasında değerlendirilmiştir. Buna göre, işletme sürdürülebilirlik uygulamalarını sürekli olarak değerlendirmeli ve iyileştirmeler için yenilikçi yöntemler geliştirmelidir. Bu tanımlama, gerçekleştirilen faaliyetlerin “sürecin sonunda” değil de herhangi bir istenmeyen durum karşısında anında müdahaleyi gerektiren “kaynağında önleme” prensibini ifade etmektedir. Dolayısıyla sürekli iyileştirme, sürecin aslında tamamına etki eden, performans açığını anında kapatmayı hedefleyen ve uygulama kısmında ele alınması gereken bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda çalışan görüşlerinin sürekli olarak değerlendirmeye alınması ve düzeltici işlem raporları, süreçlerin iyileştirilmesinde büyük önem teşkil etmektedir. Ayrıca, işletmede sürdürülebilirlik adına var olan geçmiş deneyimler ve öğrenilmiş dersleri içeren kurumsal hafıza oluşturma, süreç iyileştirmede önemli rol oynamaktadır. Öğrenme sürecinde büyük payı olan kurumsal hafıza, gelecekte benzer durumlarla karşılaşıldığında daha iyi kararlar alınmasına ve stratejilerin şekillendirilmesine katkıda bulunarak, işletmede kurumsal sürdürülebilirlik kültürünün devamlı hale gelmesine yardımcı olacaktır.

○ ***Sürdürülebilirlik stratejisinin koordinasyonu***

Sürdürülebilirlik stratejisinin koordinasyonu, işletmelerin günümüzün küresel iş ortamında uzun vadeli başarı ve rekabet avantajı elde etmeleri açısından önem taşımaktadır. İşletmede bütünsel bir sürdürülebilirlik stratejisinin benimsenmesi, kurumsal itibarın ve paydaş ilişkilerinin geliştirilmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla

stratejik ilişkilerin geliştirilmesi, işletmede uzun vadeli değer yaratılmasını teşvik ederek performans üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Bu durumda, işletme çeşitli paydaşlarla geliştirdiği iletişimleri etkin bir şekilde yönetmeli ve şeffaflık sağlamalıdır. Paydaşların görüşlerini alarak belirlenen sürdürülebilirlik stratejisi, paydaşların katılımıyla sürekli güncellenmelidir.



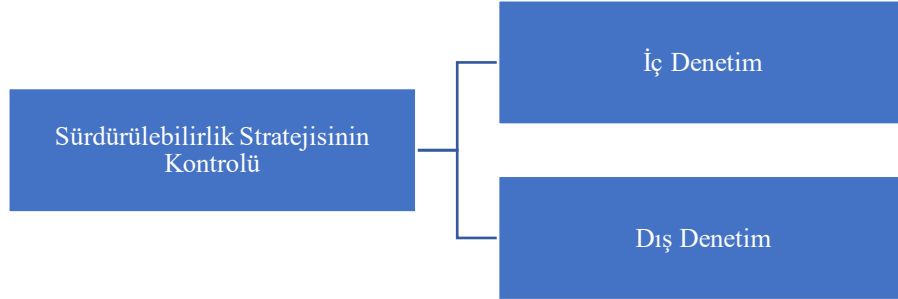
Şekil 6. 5. Sürdürülebilirlik Stratejisinin Koordinasyonu

İşletmenin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşılması ve bu yöndeki çabalarını başarılı bir şekilde koordine edilmesini sağlamak amacıyla iç ve dış iletişim süreçlerinin geliştirilmesi önemli görülmektedir. İç iletişim, sürdürülebilirlik çalışmalarının pazarlama, operasyonlar, insan kaynakları ve finans gibi temel kurumsal işlevler arasındaki bağlantının kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını gerektirmektedir. Bu yolla işletme içindeki farkındalığın artması ve uygulamaların etkin bir şekilde yürütülmesi sağlanmaktadır. Dış iletişimde ise, işletmede gerçekleştirilen kurumsal sürdürülebilirlik faaliyet ve performansının dış paydaşlara durulması sağlanır. Hesap verilebilir bir şekilde raporlama yapılması ve bu yolla operasyonlardan kaynaklı çevresel ve sosyal etkilerini yönetebilmeleri, toplum ve değer zinciri üzerinde olumlu izlenimler yaratılmasını sağlamaktadır. İki iletişim yolunda da rehberlik ve yönlendirmenin sağlanmasında sürdürülebilirlik biriminin rolü büyük önem taşımaktadır.

○ **Sürdürülebilirlik stratejisinin kontrolü**

Bu aşama, tüm süreçlerin sürdürülebilirlik hedefleri üzerindeki etkilerine ilişkin bir değerlendirmedir. Önerilen modelde, sürdürülebilirlik stratejisinin tanımlanmasıyla birlikte ulaşılması gereken hedefler belirlenmiştir. Planlama aşamasında belirlenen

hedeflere uyum sağlanıp sağlanmadığı, dış ve iç denetim olarak iki yolla değerlendirilmektedir.



Şekil 6. 6. Sürdürülebilirlik Stratejisinin Kontrolü

Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin uyumu, yönetim gözden geçirme toplantıları ya da süreç hedef analizleri gibi işletmenin iç işleyişini etkileyen yollarla denetlenebilir. Diğer yandan sahip olduğu sertifikasyonlar ve tedarikçi denetimleri, işletmenin dış denetiminin yapılmasını sağlayan süreçleri ifade etmektedir.

Modelin nihai amacı, kurumsal sürdürülebilirliğin yönetim sürecine entegrasyonunun sağlanmasıdır. Tanımlanan sürecin başarılı bir şekilde yürütülmesinin sonuçlarından biri olan sürdürülebilirliğin süreçlere entegrasyonu sayesinde sürdürülebilirlik performansı iyileştirilecektir. İşletmeler, izleme ve değerlendirme mekanizmalarını kullanarak stratejik hedeflerini sürdürülebilirlik faaliyetleriyle daha iyi uyumlaştırabilir ve bu yolla sürdürülebilirlik girişimlerinde sürekli iyileştirme sağlayabilirler. Ayrıca geliştirilen model üzerinden yapılacak kurumsal sürdürülebilirlik değerlendirmesi, işletmelere bir kıyaslama imkânı sunmaktadır.

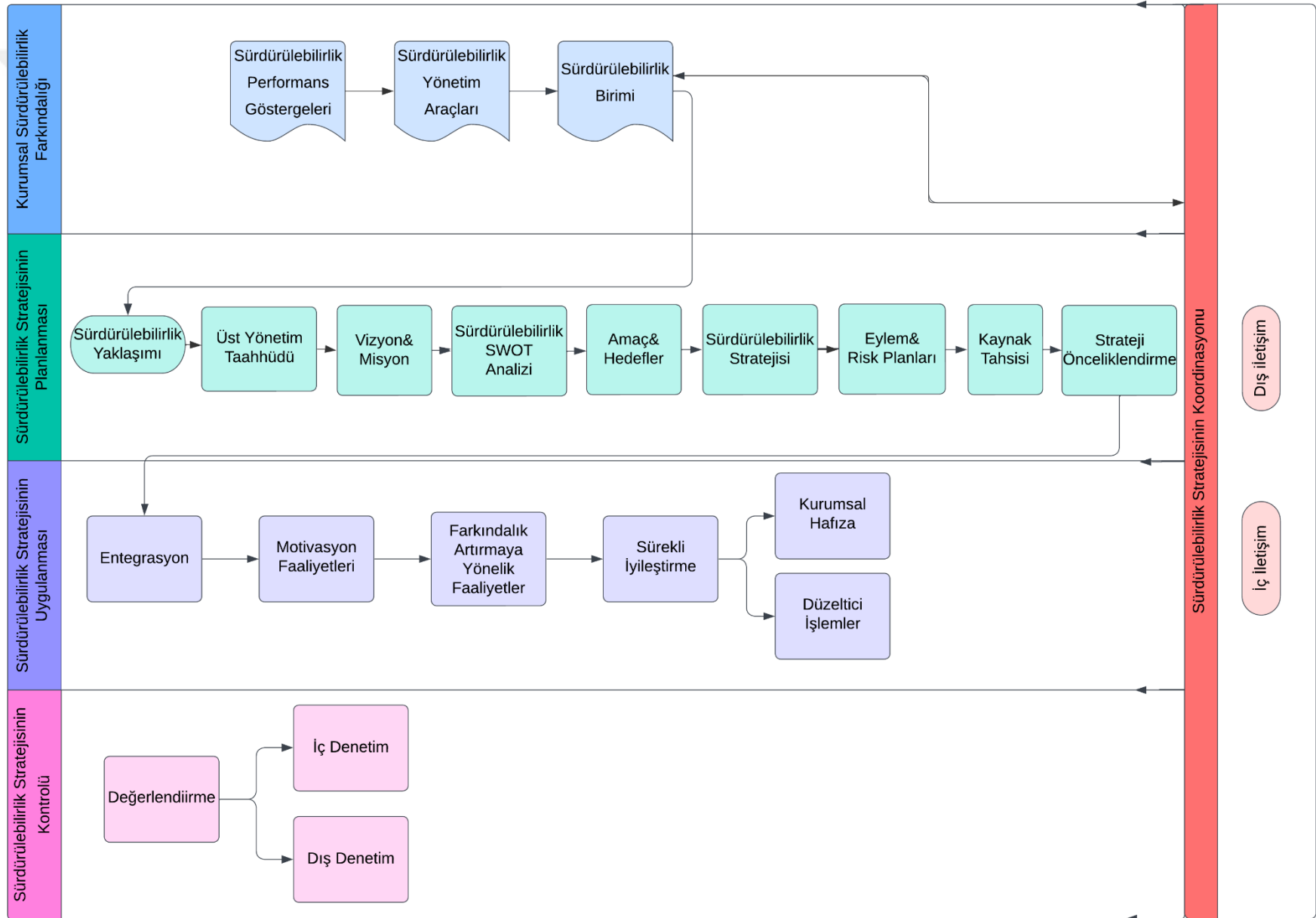
6.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik Stratejik Yönetim Modeli

Sürdürülebilirlik günümüz iş dünyasında, kurumsal başarı ve toplumsal fayda sağlama gibi sebeplerle işletmeler tarafından daha fazla artan bir değer haline gelmiştir. Bu anlamda sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletme tarafından benimsenmesi ve süreçlerde yönetilmesi, ihtiyaçtan ziyade bir zorunluluk olmuştur.

Kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi ise, kapsamlı çözümler gerektiren çok yönlü ve karmaşık yapısı itibarıyla, sürdürülebilirliğe yönelik kurumsal uygulamalara rehberlik edecek sağlam bir teorik çerçeve gerektirmektedir. Öte yandan, işletmeler sürdürülebilirlik çalışmalarını içselleştirme ve temel faaliyetlerine entegre etmede önemli

zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bu anlamda, işletmeler sürdürülebilirlik faaliyetlerinin uygulanmasını ve yönetimini kolaylaştırmak için kapsamlı bir yönetim aracını gerekli görmektedirler. Araştırma kapsamında yapılan analizler ve bulgular, sürdürülebilirliği işletmenin ayrılmaz bir parçası olarak tanımlamak için sürdürülebilirlik stratejisinin kurumsal stratejinin bir parçası olması gerektiğini göstermiştir. Bu doğrultuda, sürdürülebilirliğin stratejik kurumsal yönetime entegre edilmesi, işletmelerin bahsedilen bu karmaşık ortamda yol almasını sağlamak ve iş uygulamalarını sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getirmek açısından büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda, araştırmada sürdürülebilirlik ilkelerini stratejik karar alma sürecine dahil eden kapsamlı ve etkili bir model geliştirilmesi amaçlanmıştır. Geliştirilen model, sürdürülebilirlik farkındalığı ve uygulama arasındaki boşluğu gidermeyi hedeflemekte ve kurumsal sürdürülebilirliğin bir işletme stratejisi olarak benimsenerek yönetilebilir hale getirilmesine yardımcı olacaktır.

Kurumsal sürdürülebilirlik stratejik yönetim modeli, kurumsal sürdürülebilirliğin stratejik yönetim aracılığıyla entegrasyonuna genel bir bakış sunmaktadır. Hem veri analizinden hem de literatürden elde edilen temel bulgular neticesinde hazırlanan model, ana araştırma sorularına cevap vermektedir.



Şekil 6.7. Kurumsal Sürdürülebilirlik Stratejik Yönetim Modeli

Şekilde görüldüğü gibi, işletmenin kurumsal stratejisi önerilen çerçevenin ve işletme süreçleri de sürdürülebilirlik entegrasyon sürecinin bir parçasıdır. Model, kurumsal sürdürülebilirliğin bir süreç olarak tasarlanması gerektiğini göstermiştir. Modele göre, kurumsal strateji ve sürdürülebilirlik stratejisi uyum halindedir ve sürdürülebilirlik ilkeleri işletme hedeflerine entegre edilmiştir.

Kurumsal sürdürülebilirlik stratejik yönetim süreci aşamalarına bakıldığında, işletmenin kurumsal sorumluluğu, çevresel, sosyal ve yönetim konularının gelişen değerini anlamak, önemli görülmektedir. İşletmeler, ekonomik değerlerini ve itibarlarını artırmak için sosyal, çevresel ve ekonomik etkileri dengeleyerek, bunu karar alma süreçlerine entegre etmenin önemini giderek daha fazla kabul etmektedirler (Ainsbury vd., 2014). İşletmelerin sürdürülebilirlik faaliyetlerini gerçekleştirip, yürütmek ve daha sonra da faaliyetlerin denetlenmesini sağlamak üzere sürdürülebilirlik yönetim araçlarını kullanmaları, onlara kolaylık sağlayacaktır. Faaliyetlerin yürütülmesi ve takip edilip, gerekli görüldüğünde paydaşlarla iletişimin sağlanması, işletmede bir sürdürülebilirlik ekibi ya da birimini sorgulatmaktadır. Sürdürülebilirlik adına işlevsel olarak çalışan bir mekanizmanın bulunması, işletmede kurumsal olarak bir farkındalığın olduğunu göstermektedir.

Kurumsal yönetim sürecine bakıldığı zaman, işletmede sürdürülebilirlik farkındalığı oluşuktan sonra işletme hedeflerinin tanımlanması gerekmektedir. Bu aşamada ilk olarak, hedeflerin sürdürülebilirlik stratejisinden türetilmesi önemlidir. Bu adımın her zaman kurumsal strateji ile uyumlu olması gerekmektedir. Daha sonra, sürdürülebilirlik amaç ve hedeflerinin tanımlanması ve bu aşamada ortaya çıkabilecek risk ve fırsatların analiz edilmesi, eylem ve stratejik planların oluşturulması, uygun kaynakların sağlanması ve önceliklendirme analizinin yapılarak uygun stratejilerin seçimi gelmektedir. Bu süreç boyunca, paydaş analizine ve paydaş ihtiyaçlarının önceliklendirilmesini sağlayan önemlilik matrisine önem verilmelidir.

Sonraki aşama, seçilen sürdürülebilirlik stratejilerinin uygulanması aşamasıdır. Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin uygulanmaya konduğu bu aşama, entegrasyon aşamasıdır ve burada farkındalığı artırmaya yönelik çalışmalar, araştırma-geliştirme faaliyetleri, çalışanların konuya ve işletmeye dair bağlılıklarının artırılması sağlanır. Ayrıca süreç iyileştirme, düzeltici faaliyetler gerçekleştirme ve kurumsal hafızayı güçlendirme, bu aşamada gerçekleştirilir.

Sürdürülebilirlik stratejilerinin kontrolü aşamasında ise, hedeflerin değerlendirmesi yapılır. İzleme ve değerlendirme mekanizmaları kullanılarak gerçekleştirilen kontrolde, kurumsal sürdürülebilirliğin yönetim sürecine entegrasyonunun sağlanması amaçlanır.

Ve son olarak yönetim fonksiyonlarında iletişim halinde olunmasını sağlayan, sürdürülebilirlik stratejilerinin uygulanması, yürütülmesi ve denetimini kolaylaştıran sürdürülebilirlik stratejilerin koordinasyonu aşaması gelmektedir. Bu aşamada, planlanan ve gerçekleştirilen çalışmaların daha sağlıklı ve az hatayla yapılmasının sağlanması, ilgili paydaşlarla iletişim kurulması, yapılan çalışmaların görünür olması ve bu yolla işletmeye değer yaratılmasına katkıda bulunulması amaçlanmaktadır. Bu noktada konuya odaklanmış çalışan bir ekibin/birimin varlığı önemli görülmektedir.

Nihayetinde, araştırmada kurumsal sürdürülebilirlik stratejik yönetimi süreci aşamaları, sürdürülebilirliği işletme süreç ve yönetimine tüm yönleriyle entegre etmenin kritik önemini vurgulamaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının hayata geçirilmesi yoluyla işletmeler itibarlarını artırabilir, operasyonel verimliliği geliştirebilir, maliyetleri düşürebilir, riskleri azaltabilir ve uzun vadeli değer yaratabilirler. İleriye dönük olarak, işletmelerin sürekli değişen küresel pazar ortamındaki zorlukları ele alıp yeni fırsatları değerlendirmek için sürdürülebilirlik stratejilerini geliştirmeye devam etmeleri son derece önemlidir. Sonuç olarak, sürdürülebilirliğin kurumsal stratejiye başarılı bir şekilde entegre edilmesi çevresel, sosyal ve ekonomik sorunlarla başa çıkmak için uzun vadeli başarı ve esneklik sağlamak açısından kritik öneme sahiptir.

Bu model, kurumsal sürdürülebilirlik yönetimini işletme stratejisinin merkezine yerleştirerek, stratejik yönetim fonksiyonlarını desteklemektedir. Modelin başarısı için, üst yönetimin konuya liderlik göstermesi ve tüm organizasyonun sürdürülebilirlik değerlerini benimsemesi kritiktir. Kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin işletmede başarılı olabilmesi için işletme vizyonu ve stratejisinin bu yönde belirlenmesi, sürdürülebilirlik ilkelerinin bu vizyon ve stratejinin içine yerleştirilmesi gerekmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik, varsayıldığı gibi bir eklenti değil, daha ziyade, işletmenin ekonomik, çevresel ve sosyal riskleri entegre bir şekilde tanımlamasına ve yönetmesine olanak sağlayan bir şemsiye araç olarak görülmelidir.

Araştırma kapsamında önerilen model, büyük işletmelere göre tasarlanmış olup, tüm işletme ölçeklerine uyarlanabilir özelliktedir. Bu noktada, işletmenin ihtiyaçları ve

kaynaklarına bağılı olarak özgün modeller sunulabilir. Ayrıca modelin esnek olması, işletmenin özel ihtiyaçlarına uyum sağlanabilir olması açısından önemlidir. Bu süreçte, dış paydaşlarla iş birliği yapmak ve sürdürülebilirliği işletme kültürünün bir parçası haline getirmek, modelin başarısını kalıcı kılacaktır.

6.4. Sürdürülebilirlik Biriminin Oluşturulmasına İlişkin Model Önerisi

6.4.1. Sürdürülebilirlik biriminin amacı

Bir işletmedeki her birimin, iş bölümü ve iş birliği çerçevesinde çeşitli amaçları ve bu amaçlara bağılı olarak çeşitli işlev ve faaliyetleri bulunmaktadır. Bunların net olarak belirlenmesi, ilgili birimin ve çalışanlarının yetki, görev ve sorumluluklarını, diğer birimlerle ilişkilerini ve beklentilerini açıkça ortaya koymaktadır. Dolayısıyla işletme üst yönetimi, birimin oluşturulması aşamasında birimin amaçlarını net bir şekilde belirlemelidir.

İşletmelerdeki sürdürülebilirlik birimi, kurum içinde sürdürülebilirlik stratejilerinin yönetilmesi ve uygulanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Sürdürülebilirlik Biriminin (SB) temel amacı, işletmelerin çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerini yönetmek, sürdürülebilirlik ilkelerini benimsemek ve uygulamak, kaynakları verimli kullanmak, toplumsal sorumluluklarını yerine getirmek ve uzun vadeli değer yaratmaktır.

Birleşmiş Milletler tarafından ortaya koyulan sürdürülebilir kalkınma amaçlarına uyum sağlamaya odaklanan işletmeler, sürdürülebilirlik birimi aracılığıyla küresel amaçları yerelleştirmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirmektedirler. Çalışma esasları kapsamında farklı birçok konu üzerine odaklanan birim; olumsuz çevresel ve sosyal etkileri azaltma, kaynak verimliliğini artırma, yasal gereklilikleri karşılama, marka itibarını artırma, sürdürülebilirliğe öncelik veren tüketicileri çekme ve rekabet avantajları yaratmak için inovasyonu teşvik etmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirmelidir.

Sürdürülebilirlik birimi, kendi operasyonlarından kaynaklı etkileri takip ederek, etkileri azaltmaya ve işletme tarafından belirlenen hedeflere ulaşmaya çalışmaktadır. Bu doğrultuda birim, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini belirlemek, sürdürülebilirlik raporlarını hazırlamak, çevresel ve sosyal performanslarını izlemek ve geliştirmek, paydaşlarla etkileşimde bulunmak ve sürdürülebilirlik hedeflerine katkı sağlamak için çaba sarf etmelidir.

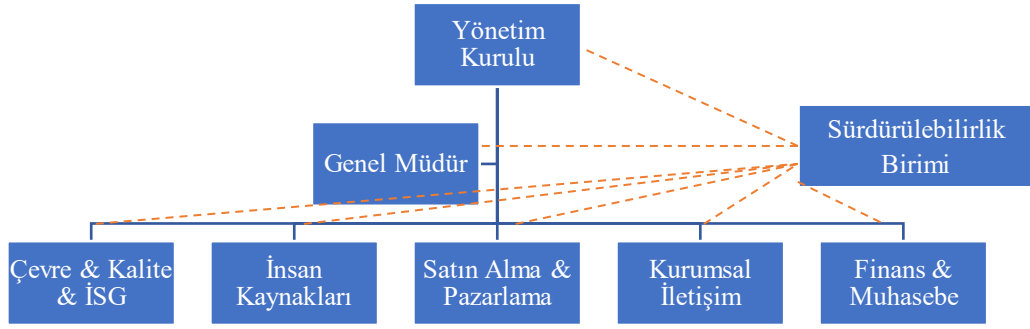
6.4.2. Sürdürülebilirlik biriminin organizasyon yapısı

Sürdürülebilirlik konusundaki farkındalık ve bu alanda yapılan uygulamalar, işletmeler arasında farklılık gösterebilmektedir. Çalışmanın bulgularına göre, işletmelerde sürdürülebilirlik faaliyetlerini üstlenmede çeşitli birimlerin görev aldığı görülmektedir. Birimler arasında sürdürülebilirliğin en yaygın olarak kalite, çevre ve iş sağlığı ve güvenliği (İSG) birimlerinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Muhasebe, finans ve sürdürülebilirlik birimleri ise sürdürülebilirlik çalışmalarında daha az rol almaktadırlar. Bu noktada araştırmada, Eskişehir’de faaliyet gerçekleştiren işletmeler üzerine olduğu ve Eskişehir’de de sürdürülebilirliğe odaklanan birim kuran çok sayıda işletme olmadığı göz önünde bulundurulmuştur.

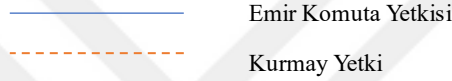
Sürdürülebilirlik biriminin işletme içindeki pozisyonu, önemli ölçüde işletmenin ihtiyaç ve kaynaklarına bağlı olmalıdır. Bu doğrultuda, sürdürülebilirlik birimlerinin işletme içinde nereye ve nasıl konumlandırılacakları konusunda çeşitli seçenekler geliştirilebilir. Sürdürülebilirlik birimi modelleri işletmenin yönetim anlayışına, ihtiyaçlarına, kaynaklarına ve örgüt kültürüne göre şekillendirilebilir. Dolayısıyla, sürdürülebilirlik birimi işlevinin resmi organizasyon ilişkileri içinde sahip olması gereken yetki türleri, işletme ihtiyaçları ve yapısına göre değişebilmektedir. İşletmenin ihtiyaçları ve kaynaklarına bağlı olarak özgün modeller geliştirilebileceği gibi, aşağıda detayları sunulan yapılar işletmelere uyarlanabilir. Araştırma kapsamında oluşturulacak örgüt yapısı, büyük işletmelere göre tasarlanmış olup, tüm işletme ölçeklerine uyarlanabilir özelliktedir.

a) Yönetim Kurulu ve İşletme Fonksiyonlarına Kurmay Hizmet Sunan Örgüt Yapısı

Burada sürdürülebilirlik birimi; üst yönetime, genel müdüre ve işletmenin diğer birimlerine kurmay yetki ile bağlıdır. Bu yetki, uzmanlık alan bilgisi gerektirmekte ve kişiye danışmanlık yapma yetkisi vermektedir (Şakar, 2013, s. 75). Sürdürülebilirlik Birimi bu yetkiyle üst yönetim ve diğer birimlere öneri niteliğinde bilgiler verebilir fakat, birimin herhangi bir birimle hiyerarşik ilişkisi yoktur. Diğer birimlerden gelen bilgileri kendi içinde değerlendirerek üst yönetime sunan Birim, diğer birimlerden gelen talepleri önemlilik düzeyine göre ilgili birimlere iletebilir.



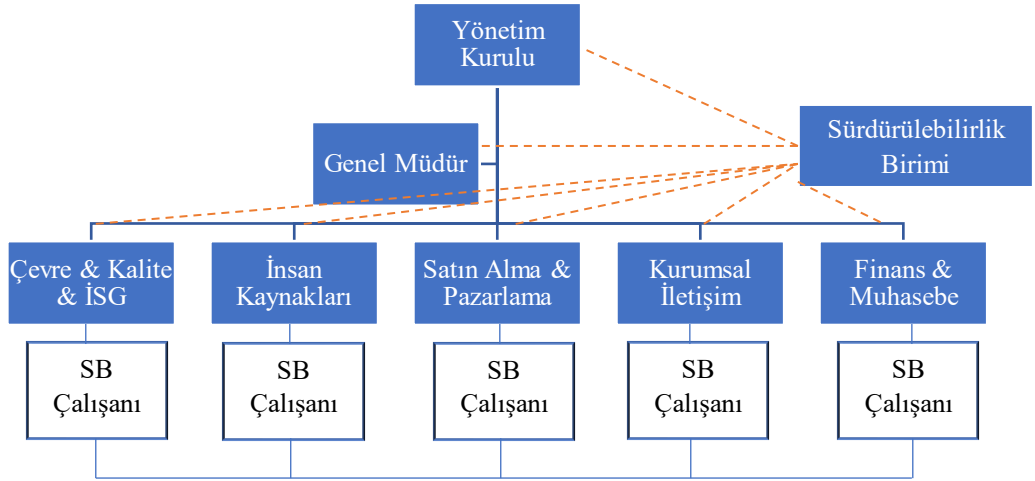
Şekil 6. 8. Yönetim Kurulu ve İşletme Fonksiyonlarına Kurmay Hizmet Sunan Örgüt Yapısı Önerisi



b) Yönetim kuruluna ve ilgili diğer birimlere hizmet sunan ve işletme birimlerinin altında sürdürülebilirlik işlevinin kurulması

Bu örgüt yapısında, ayrı bir Birim olarak Sürdürülebilirlik Biriminin kurulması önerilmektedir. Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yürütülmesi adına her birimde görevlendirilen çalışanlar, aynı zamanda Sürdürülebilirlik Birimine bağlı çalışmalarını yürüteceklerdir. Bu doğrultuda, işletmenin kurumsal sürdürülebilirliğinin sağlanması için insan kaynakları, satın alma, kalite, pazarlama gibi her bir birimden birer çalışan görevlendirilecektir. Bulunduğu birimde sürdürülebilirlik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinden sorumlu çalışanlar, sürdürülebilirlik biriminin ihtiyaç duyduğu bilgileri raporlamadan sorumlu olacaklardır.

Bu durumda hem kendi birimindeki hem de sürdürülebilirlik birimi yöneticisine sorumlu olan çalışanın ne tür bir yetki altında olacağı kesin bir şekilde tanımlanmalıdır. Bu noktada sürdürülebilirlikle ilgili ve iletişiminin güçlü olması beklenen çalışan, bilgileri değerlendirip raporlayarak sürdürülebilirlik birimine iletmekle yükümlüdür. Bu örgüt yapısında, sürdürülebilirlik birimi ve diğer birimler arasında kurmay ilişki vardır.

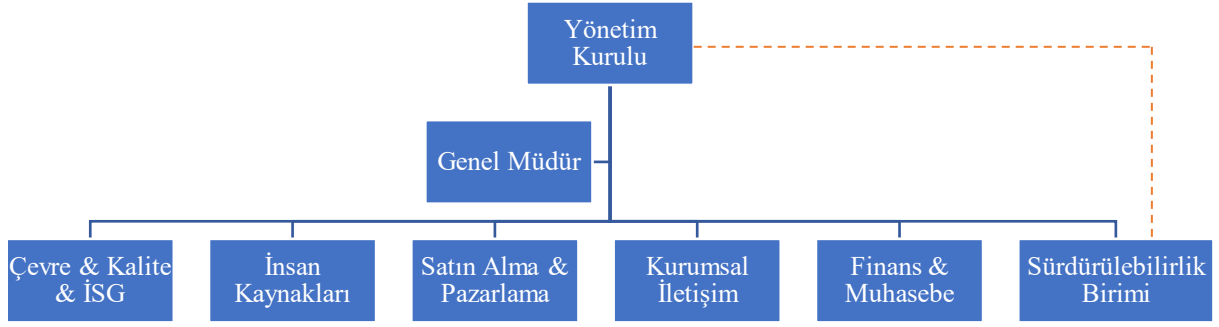


Şekil 6. 9. Yönetim Kuruluna ve İlgili Diğer Birimlere Hizmet Sunan ve İşletme Birimlerinin Altına Sürdürülebilirlik İşlevi Kurulan Örgüt Yapısı Önerisi

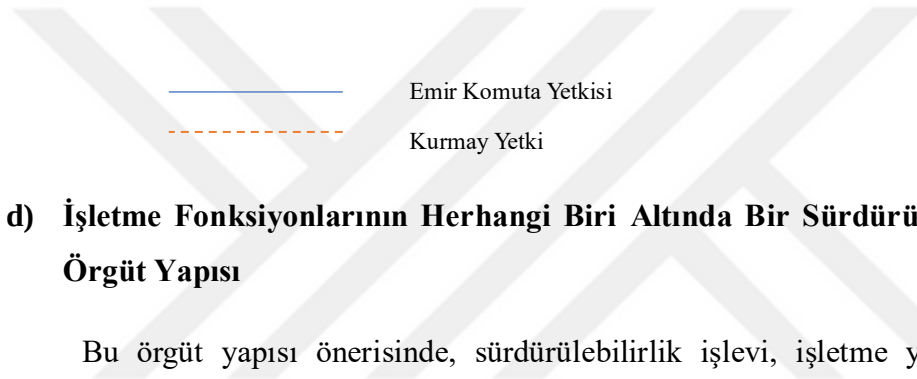
— Emir Komuta Yetkisi
 - - - Kurmay Yetki

c) İşletme Fonksiyonlarıyla Aynı Seviyedeki Sürdürülebilirlik Birimi Örgüt Yapısı

Bu örgüt yapısı önerisinde, sürdürülebilirlik birimi diğer birimler gibi üst yönetime komuta yetkisiyle bağlıdır. Üst yönetimden yetki alarak ona karşı yükümlülüğü olan sürdürülebilirlik biriminin, kendi çalışma alanlarına giren konularla ilgili sorumluluğu ve yetkileri bulunmaktadır.



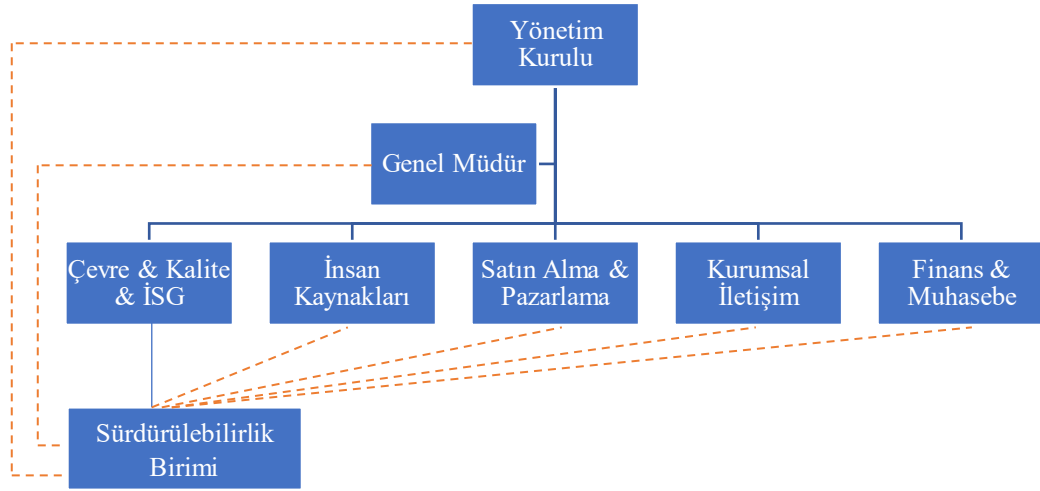
Şekil 6. 10. *İşletme Fonksiyonlarıyla Aynı Seviyede Kurulan Sürdürülebilirlik Biriminin Örgüt Yapısı Önerisi*



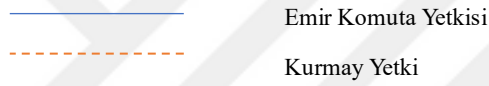
d) İşletme Fonksiyonlarının Herhangi Biri Altında Bir Sürdürülebilirlik Birimi Örgüt Yapısı

Bu örgüt yapısı önerisinde, sürdürülebilirlik işlevi, işletme yönetiminin ilgili olduğunu düşündüğü bir birim altında konumlandırılabilir. Araştırma bulgularına göre, sürdürülebilirlik faaliyetleriyle yakından ilgili olan ve öne çıkan birimler; çevre, kalite ve İSG olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik işlevi çevre, kalite ve İSG birimi altına konumlandırılarak, üst yönetime karşı sorumlu ve aynı zamanda diğer birimlerle de ilişkide olan bir kurmay yetkiye sahip olacaktır.

İşletmeler faaliyet alanlarına, sektörlerine, ihtiyaç ve kaynaklarına göre sürdürülebilirlik işlevini en uygun ve ilgili birimlerin bünyesine kurabilirler.



Şekil 6. 11. *İşletme Fonksiyonlarının Birinin Altında Kurulan Bir Sürdürülebilirlik Birimi Örgüt Yapısı Önerisi*



6.4.3. Sürdürülebilirlik biriminin işletme içindeki yetki ve sorumlulukları

Sürdürülebilirlik Birimi, esas olarak işletmenin sürdürülebilirlik entegrasyon sürecinden sorumludur. Genellikle öncelikli sürdürülebilirlik konularında karar verme yetkisine sahip olan sürdürülebilirlik birimi, değişimi etkin bir şekilde yönlendirebilir ve işletme birimlerini sürdürülebilirlik hedefleri konusunda sorumlu tutabilir. Birim ayrıca, işletmede hem taktik hem stratejik karar alma için çok önemli olan diğer birimlere bilgi desteği sağlayabilir. Bu merkezi koordinasyon ve liderlik rolü, işletmede sürdürülebilirliği temel bir değer haline getirmek için son derece önemlidir.



Şekil 6. 12. *Sürdürülebilirlik Biriminin Yetki ve Sorumlulukları*

İşletmelerde sürdürülebilirlik entegrasyonu, bir süreci tanımlamakta ve bu süreç işletme yönetimi tarafından Sürdürülebilirlik Birimine, dolayısıyla sürdürülebilirlik ekibine yönelik bir görevin verilmesi ile başlamaktadır. İşletmenin farklı düzeydeki stratejileriyle uyumlu sürdürülebilirlik stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasının amaçlandığı bu aşamada, işletmenin sürdürülebilirlik hedefleri tanımlanır. Bu adımın sorumlusu, sürdürülebilirlik yöneticisi ve bunların taahhüdünü sağlamak üzere üst yönetim olmalıdır. Bu doğrultuda, işletmenin sürdürülebilirlik vizyonu, hedefleri ve önceliklerinin BM sürdürülebilir kalkınma amaçları gibi küresel çerçevelerle uyumlu olarak tanımlanması, işletme genelinde sürdürülebilirlik girişimlerinin tasarlanması ve uygulanmasının sağlanması, sürdürülebilirlik biriminin görevleri arasına girmektedir.

Diğer yandan Sürdürülebilirlik Birimi, sürdürülebilirlik performansının izlenmesinden ve raporlanmasından sorumludur. Birim, işletmenin belirlediği hedeflere ulaşabilmek için belirlediği performans göstergelerini takip etme, ölçme ve sürdürülebilirlik gelişimini paydaşlarla iletme için düzenli aralıklarla sürdürülebilirlik raporlamaları yapmakla yetkilidir.

İşletmede kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarını içselleştirmek, tek bir birim değil bütün birimlerle koordinasyonlu bir şekilde çalışmayı gerektirmektedir. Sürdürülebilirlik Birimi, farklı işletme birimleri ve işlevleri arasında çalışmaları yaygınlaştırmak için merkezi bir birim olarak hizmet vermelidir. Bu anlamda, işletme genelinde sürdürülebilirlik gündemi ile uyumu sağlamak için diğer birimlere rehberlik etmeli ve kaynak sağlamalıdır.

Sürdürülebilirlik koordinasyonu, dış paydaşlar olan kanun koyucular, yatırımcılar ve müşterilerle hesap verilebilir bir şekilde yürütülmelidir. Ayrıca, paydaş geri bildirimlerinin de işletme stratejisine dahil etmek, sürdürülebilir gelişmeyi sağlamak açısından önemli görülmektedir.

Nihayetinde sürdürülebilirlik birimi, işletmenin belirlediği sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma durumlarını tespit ve telafi etmek adına sürekli iyileştirme faaliyetleri gerçekleştirmeden sorumludur. Bu doğrultuda, sürdürülebilirliğe dair yeni risk ve fırsatların belirlenmesi, sürdürülebilirlik çözümlerinin geliştirilmesi ve bunların işletme genelinde benimsenmesi gereklidir.

6.4.4. Sürdürülebilirlik Biriminin İç Örgütlenmesi

İşletmeler, Sürdürülebilirlik birimini kurduktan sonra, ihtiyaçlarına, ölçeklerine ve kaynak imkanlarına göre gerekli maddi ve beşerî sermayeyi tedarik etmek için planlama yapmalıdırlar. Sürdürülebilirlik Birimine için yer, araç-gereç ve personel temin edilmeli; görevler, yetkiler ve sorumluluklar; iş bölümü ve iş birliği esasına dayanarak belirlenmelidir.

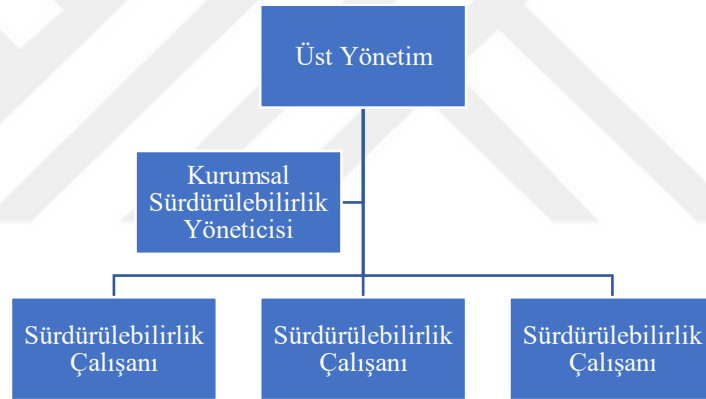
Bu faaliyetler için gereken personel sayısı, nitelikler, beceri ve deneyim düzeyi belirlenmelidir. Ayrıca, çeşitli donanım ve fiziksel çalışma koşulları düzenlenerek örgütlenme süreci tamamlanmalıdır. İşletmenin sektör ve alanıyla uyumlu şekilde şekillenen bu ihtiyaçlar, işletmenin ölçeği ve kaynaklarına bağlı olarak farklılık gösterebilir. İşletmelerin büyümesi ve yeni pazarlara girişleri, sürdürülebilirlik biriminin örgütlenmesinin de uyumlu şekilde değişmesini gerektirmektedir.

○ *Sürdürülebilirlik biriminin insan kaynağı*

İşletmenin sürdürülebilirlik politikalarını takip eden bir çekirdek ekibin olması, sürdürülebilirlik çalışmalarının yönetilebilir olması açısından önemlidir. Dolayısıyla

mevcut sürdürülebilir çalışmalarını görünür ve aktif hale getirme, sürdürülebilirliğe dair yeni gelişmeleri takip etme, konuyla ilgili araştırma ve geliştirme yapma, kişiler ve birimler arasındaki iş birliğini geliştirme ve daha fazla kitleye ulaşma açısından sürdürülebilirlik biriminde uygun insan kaynağı konumlandırılmalıdır.

Sürdürülebilirlik, doğası gereği çok disiplinli ve kapsamlı bir konu olması sebebiyle farklı alanlardan ve gruplardan çalışanların yer alması, Birime değer katacak ve sinerjiyi arttıracaktır. Bu nedenle işletme üst yönetiminin kararı ve kaynağına bağlı olarak çevre mühendisi, işletmeci, sosyolog, iktisatçı, hukukçu ve iletişimci gibi meslek gruplarından çalışanlar ihtiyaç dahilinde birime katılabileceklerdir. Bu anlamda sürdürülebilir işletme vizyonuna ulaşmak ve tüm paydaş gruplarına hitap etmek açısından, bu grupların varlığı önemlidir.



Şekil 6. 13. *Sürdürülebilirlik Biriminin Yönetim Organizasyon Yapısı*

Faaliyetlerini üst yönetime bağlı olarak gerçekleştirecek olan Sürdürülebilirlik Biriminin işleyişi ve yönetiminden Kurumsal Sürdürülebilirlik Yöneticisi sorumludur. İlgili alanlardan görevlendirilmiş sürdürülebilirlik çalışanlarının olduğu birim, işletmenin sürdürülebilirlik faaliyetlerini daha etkin ve verimli yürütebilmek adına kurumsal sürdürülebilirlik hedefli faaliyetler gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Öncelikle işletmenin iç politikalarını küresel amaçlara göre uyumlaştırmayı hedefleyen birim, aynı zamanda bulunduğu bölgenin ve kentin sürdürülebilir olmasına katkı sağlayacaktır.

Bu bilgiler ışığında kurumsal sürdürülebilirlik yöneticisinin görevleri aşağıda sıralandığı gibidir:

- İşletmenin genel sürdürülebilirlik politikalarının yürütülmesi
- İşletmenin ve diğer birimlerin sürdürülebilirlik stratejilerinin benimsemesi
- Sürdürülebilirlik hedeflerinin yürütülmesi ve değerlendirilmesi
- İşletmenin çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerinin takibi
- İşletmede sürdürülebilirlik çalışmalarının raporlanması
- Sürdürülebilirliğe dair işletmeyi ilgilendiren her kararda üst yönetim taahhüdünü alması
- Üst yönetimle diyalogların sürdürülmesi
- Dış paydaşlarla iletişimin sağlanmasında işletmenin temsil edilmesi
- İşletmede iç iletişimin sağlanmasında kontrol görevini üstlenmesi
- Yönetim Kurulu tarafından gerekli görüldüğünde Sürdürülebilirlik Kuruluna Direktörlük yapması

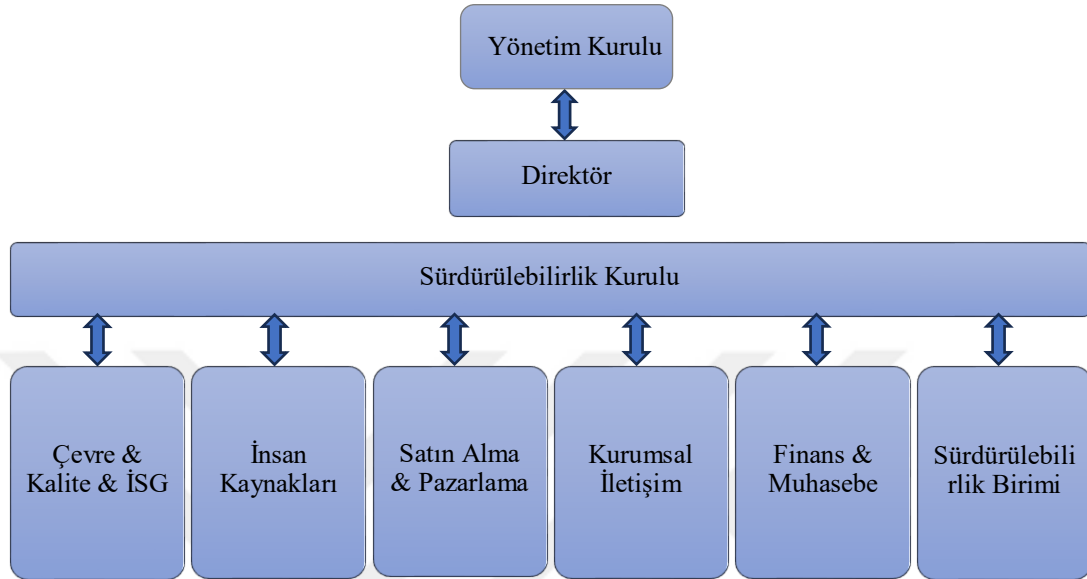
Sürdürülebilirlik Biriminde faaliyetlerin yürütülmesi ekip çalışması, gerektirmektedir. Yöneticinin yanında alanında uzman ve nitelikli personelin çalışması son derece önemli görülmektedir. Ekipte yer alacak çalışanın konuyla ilgili deneyim ve mesleki uzmanlığının olması, problem çözme becerisi gelişmiş, açık fikirli, araştırmacı ve ekip ruhuna sahip özelliklere sahip olması beklenmektedir. Bunun yanı sıra sürdürülebilirlik çalışanı, birimde gerçekleştirilmesi planlanan ve gerçekleştirilen her çalışmada sürdürülebilirlik yöneticisine destek olmalı, organizasyonun bir parçası olmalıdır.

○ **Sürdürülebilirlik kurulu**

Kurumsal sürdürülebilirliğin işletmeye entegre edilmesinde tüm birimlerin katılımı, birçok sürdürülebilirlik hedefinin başarılı bir şekilde yönetilmesi için gerekli görülmektedir (Gattiker ve Carter, 2010; Schaltegger vd. 2014). Bu sebeple sürdürülebilirliğin ana faaliyetlere entegre edilmesi için birimler arası iş birliği gerekli bir koşuldur.

İşletmede sürdürülebilirlik yönetimini sağlamak, kurumsal sürdürülebilirlik politikaları ve stratejilerini belirlemek amacıyla bir Sürdürülebilirlik Kurulu oluşturulmalıdır. Bu kurul, işletme süreçleriyle entegre olan politika ve stratejiler geliştirmeli, aynı zamanda sürdürülebilirlik performansını düzenli olarak izlemelidir.

Böylece Kurul aracılığıyla, yönetim seviyesinden en alt kademelere kadar tüm işletme ve değer zincirinde etkili sürdürülebilirlik çalışmalarının yaygınlaştırılması sağlanacaktır.



Şekil 6. 14. İşletmenin Sürdürülebilirlik Kurulu

Kurul, üst yönetimin katılımıyla oluşturulmalıdır. Kurul'un üyeleri, bulundukları birimin yönetici ve uzmanlardan oluşur. Kurul'un üyeleri sorumluluk alanlarındaki sürdürülebilirlik faaliyetlerini kontrol ve koordine etmelidir. Aynı zamanda üyeler, Sürdürülebilirlik Kurulu'nda alınan kararların uygulanmasından ve yaygınlaştırılmasından, alanlarındaki performans ve gelişmelerin Kurul'a aktarılmasından sorumludurlar.

Sürdürülebilirlik Kuruluna yönetim kurulunun görevlendirdiği bir direktör ya da alternatif olarak sürdürülebilirlik yöneticisi liderlik etmelidir. Yılda 4 defa toplanan Sürdürülebilirlik Kurulunda, sürdürülebilirlik raporlaması yapılabilmesi adına üyeler bir araya gelerek raporlamalarını Sürdürülebilirlik Birimine iletmelidirler.

Oluşturulan Sürdürülebilirlik Kurulu aracılığıyla, kurumsal sürdürülebilirliğin daha kolay iş süreçlerine entegre olması sağlanacak ve aynı zamanda yöneticiler, kendi faaliyet raporlarının sürdürülebilir bir şekilde yönetiminden sorumlu olacaklardır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışma kapsamında tespit edilen probleme uygun olarak geliştirilen araştırma sorularını yanıtlamak ve belirlenen hipotezleri test etmek için, karma araştırma yöntemli desenler arasından keşfedici sıralı karma yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda öncelikle nitel veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Sonrasında elde edilen bulgulara dayanarak, nicel araştırma için kullanılacak anket formu geliştirilmiştir. Son olarak Eskişehir'in gelişimine ve sürdürülebilirliğine katkı sağlama potansiyeli yüksek 122 işletmeye anket çalışması yapılmıştır. Aşağıda, araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizi ve elde edilen bulgulara ilişkin değerlendirmeler sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Çalışmanın nitel kısmındaki bulgulardan yola çıkılarak nicel kısımda test edilmesi planlanan çeşitli analizler gerçekleştirilmiştir. Bu analizlerden ilk ikisi, işletmelerde *sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yürütüldüğü birimler* ve *sürdürülebilir yönetim araçlarının* incelenmesine yönelik olarak yapılan betimsel analizdir.

Gerçekleştirilen analize göre, araştırılan işletmelerde sürdürülebilirlik faaliyetlerini üstlenmede farklı birimlerin görev aldığı görülmektedir. Birimler arasında sürdürülebilirliğin en yaygın olarak kalite, çevre ve iş sağlığı ve güvenliği (İSG) birimlerinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Muhasebe, finans ve sürdürülebilirlik birimlerinin daha az katılım sağladığı söylenebilir. Gelişmiş çeşitli ülkelerde kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının nasıl farklılaştığını ve hangi faaliyetleri kapsadığını ele alan bir çalışma (Schaltegger, vd., 2014), işletmeler arasındaki uluslararası benzerlik ve farklılıkları tanımlamıştır. Ülke uygulamalarının ortalama sonuçları, birimler arasında sürdürülebilirliğe katılım açısından büyük farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, KSS/sürdürülebilirlik birimleri açık ara en kapsamlı katılım gösteren birimlerdir; bunu üst yönetim ve halkla ilişkiler/kurumsal iletişim takip etmektedir. Ayrıca bu çalışmadaki bulgulara benzer şekilde, finans ve yönetim muhasebesi departmanları sürdürülebilirlik yönetimi faaliyetlerine en az dahil olan birimlerdir. Diğer yandan, sürdürülebilirliğin ana işletme faaliyetleriyle bütünleştirilmesine benzer şekilde, tüm kurumsal birimlerin katılımı, birçok sürdürülebilirlik görevinin başarılı bir biçimde yönetilmesi için gerekli görülmektedir (Gattiker ve Carter 2010; Schaltegger vd. 2014). Aynı şekilde, sürdürülebilirliğin temel ekonomik faaliyetlere entegre edilmesi için işlevler arası iletişim de gerekli bir koşul olarak görülmektedir (Shrivastava ve Hart, 1995).

Dünya genelinde, işletmelerde sürdürülebilirlik faaliyetlerini yürüten uzman ve yöneticilerin sayısı artmakta (Demiray, 2017, s. 62), sürdürülebilirlik birimlerinin sayısı da artış göstermektedir. Türkiye’de ise birçok işletme, mevzuatlara uyum ve verimlilik sağlama gerekliliği ile sürdürülebilirlik konusuna daha duyarlı hale gelmiş ve bu yönde faaliyet gösteren birimler oluşturmuştur. Ancak, dünya genelindeki eğilimlere göre, Türkiye’de ve araştırmanın gerçekleştirildiği Eskişehir'deki kurumsal sürdürülebilirlik birimlerinin sayısının ortalama olarak daha az olduğu gözlemlenmektedir. Sonuç itibariyle literatür ve araştırma bulguları dikkate alındığında, sürdürülebilirliğin işletme faaliyetlerine entegre edilmesinde, işletmedeki tüm birimlerle iletişim halinde olup ağırlıklı olarak çevre, kalite ve güvenlik alanlarıyla yakın çalışan ve sürdürülebilirlik faaliyetlerini yöneten bir birimin varlığı önemli görülmektedir.

Sürdürülebilir yönetim araçlarının analiz sonuçlarına bakıldığında, en çok ISO 9001 (Kalite Yönetim Sistemi), ISO 14001 (Çevre Yönetim Sistemi Belgesi) ve ISO 45001 (İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi)’in benimsendiğini görülebilir. En az benimsenen standartlar ise UN Global Compact (Küresel İlkeler Sözleşmesi) ve Gıda Standartlarıdır. Benzer şekilde, Schaltegger, vd. (2014)’nin yaptığı çalışma hem farkındalık hem de uygulama açısından ISO 9000 ve ISO 14001’in en popüler standartlar olduğunu göstermektedir. Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yürütüldüğü birimlere yönelik bulgular ile kıyaslandığında, aynı şekilde en çok kalite, sağlık ve çevre konulu standartların, sürdürülebilirlik yönetim aracı olarak benimsendiği görülmüştür.

Kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığını analiz etmek için öncelikle kavramın bileşenlerini oluşturan kavram bilinirliği, sürdürülebilirlik performansı, itici güçler, sürdürülebilirliği engelleyen unsurlar ve işletmeye katkı gibi boyutlara yönelik analizler gerçekleştirilmiştir.

Kurumsal sürdürülebilirlik kavram bilinirliği ölçeğine ait betimleyici istatistik bulgulara göre, katılımcıların kavramın bilinirliğine yönelik katılım düzeyleri yüksek olarak tespit edilmiştir. Kavrama dair en çok etkin kaynak kullanımı, gelecek kuşakların korunması, çevre koruma gibi tanımlamaların yanında toplumsal fayda, ekonomik performans ve çalışan hakları konularının bilindiği görülmüştür. Nitekim, sürdürülebilirlik kavramının kapsamlı olduğu ve disiplinler arası iletişimi güçlendirdiği bilinmesine rağmen, kavrama dair belirsizliklerin de olduğu (Meuer, Koelbel ve Hoffmann, 2020) ifade edilmektedir. Bu anlamda kavrama ilişkin bir tanımın ve genel

kabul gören bir anlayışın hala eksik olduğunun iddia edildiği bir çalışmaya göre, kavram çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlar etrafında iyi bir şekilde tanımlanmalıdır (Pazienza, de Jong ve Schoenmaker, 2022). Bu açıdan bakıldığında iklim, emisyon ve sera gazı, iş sağlığı, yetenek yönetimi, toplumsal gelişme, adalet gibi çeşitli kavramların sürdürülebilirliğin içinde değerlendirildiğini bilmek, işletmelerde sürdürülebilirlik farkındalıklarının tespit edilmesi açısından önemli görülmektedir.

Diğer yandan *sürdürülebilirlik kavram bilinirliği* ve katılımcıların *çalışma yılları* arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür. Analize göre, araştırmada 10 yıl ve üzerinde çalışma yıllarına sahip olan katılımcıların, 6-10 yıl arasında çalışma süresine sahip katılımcılara göre daha yüksek katılım gösterdikleri görülmüştür. Bu da kavramın zaman ve tecrübeyle çalışanlar tarafından daha iyi anlaşıldığını göstermektedir.

Kurumsal farkındalığın alt bileşenlerinden olan *kurumsal sürdürülebilirlik performans* ölçeğine ait betimleyici istatistik sonuçlarına göre, katılımcıların genel olarak katılım düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. En çok katılım gösterilen performans alt boyutu ise *sürdürülebilirlik yönetim performansı* sonrasında ise *çevresel sürdürülebilirlik performans*ıdır. İlk boyut altında çevre politikaları, mevzuatlara uyum, iş sağlığı ve güvenliği; ikinci boyut altında ise enerji yönetimi ve atık yönetimi, karbon ayak izi gibi konular yer almaktadır. Benzer şekilde yapılan bir çalışmada (Schaltegger, vd., 2014), dünya işletmelerinin sürdürülebilirlik konularında en çok iş sağlığı ve güvenliği ve enerji tüketimi konusuna yönelik çalışma gerçekleştirdiği, bunların ardından eğitim, istihdam ve atıklarla ilgili performans gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu durumda işletmelerin çalışan güvenliği, nitelikli insan kaynağı ve enerji ve atık yönetimi hakkında yaptıkları çalışmaların, sürdürülebilirlik performanslarını artırdığı söylenebilmektedir.

Öte yandan *kurumsal sürdürülebilirlik performansı* ile *işletme ölçeği* ve *çalışan sayıları* arasında anlamlı ilişkiler görülmüştür. Buna göre genel sürdürülebilirlik performansında, *büyük ölçekli* işletmede çalışan katılımcıların, *küçük ve orta ölçeğe* sahip işletmelerdeki katılımcılara göre daha yüksek katılım gösterdikleri görülmüştür. Aynı şekilde işletmelerinde 250 ve üzerinde kişi çalışan katılımcıların, 10-49 kişi ve 50-249 arasında çalışan katılımcılara göre daha yüksek katılımları olduğu gözlemlenmiştir. Yapılan benzer çalışmalara göre, KOBİ'lerin büyük işletmelere göre daha düşük performans gösterdiği (Matthew, Johnson, Schaltegger, 2016; Johnson, 2015; Witjes, Vermeulen and Cramer, 2017; Jeppesen vd., 2012, s. 45) ve sürdürülebilirlik performans

ölçümünün onlara göre büyük bir sorun olduğu belirtilmektedir (Arena ve Azzone, 2012). Bu sorun genelde KOBİ'lerin farkındalık eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Feil vd., 2017). Dolayısıyla, KOBİ'lerin sürdürülebilirlik yönetim araçlarını benimsemesi gerektiği (Johnson, 2015; (Azapagic, 2003; Jamali, 2006; Maon vd., 2009) ve böylece sürdürülebilirlik performansları gerçekleştirmede başarılı olacağı öngörülmektedir (Hillary, 2004, s. 562; Johnson ve Schaltegger, 2016).

Kurumsal sürdürülebilirlik performans boyutunun *ölçek ve alt faktörleri arasındaki ilişkiler* değerlendirildiğinde, katılımcıların kurumsal sürdürülebilirlik performansı puanları arttıkça, sürdürülebilirlikte itici güçler, kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletmeye katkısı ve sürdürülebilirlik yönetimi puanlarının artacağı, sürdürülebilirlikte engellenen unsurlar puanlarının azalacağı görülmüştür. Yapılan bir çalışma (Kılınç 2019), işletmelerin sürdürülebilirlik performanslarının, işletmeye sağladıkları faydalar ile ölçüldüğünü ve işletmelerin performanslarını etkileyen birçok etkenin olduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda, performansa etki eden uygulamaların işletmelere katkı sağlaması ve sürdürülebilirlik yönetimine olumlu etki etmesi muhtemel bir sonuç olarak görülmektedir.

Farkındalık bileşenlerinden olan *sürdürülebilirlikte itici güçler ve sürdürülebilirliği engelleyen unsurlar* ölçeğine ait betimleyici istatistiki analizler değerlendirildiğinde, katılımcılar tarafından sürdürülebilirlik uygulamalarını *engelleyen unsurlara* katılım orta düzeyde değerlendirilirken, *itici güçlerde* daha yüksek katılım sağlandığı görülmüştür. Çalışmada itici güçlerin alt bileşenlerine bakıldığında; üst yönetim, paydaşlıklar, mevzuat, çalışan merakı, müşteriler, verimlilik güdüsü gibi konular öne çıkarken, engelleyen unsurlarda ise maliyet, veri takibi, iletişim eksikliği, veri takibi konuları yer almaktadır. Kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında çeşitli unsurların belirlendiği bir çalışmaya göre (Daily ve Huang, 2001, Wilkinson vd., 2001); üst yönetim desteği, ödüllendirme sistemleri ve çalışanların güçlendirilmesi gibi iç faktörler yer alırken, diğer ilgili bir çalışmada ise (da Cunha Bezerra, Gohr ve Morioka, 2020); paydaşlıklar, müşteriler, itibar, gelir artışı itici güç unsurları olarak sıralanmaktadır.

Kurumsal sürdürülebilirlikte itici güçlerin tanımlandığı başka bir çalışmaya göre (Schaltegger, vd., 2014); maliyetler ve verimlilik, çalışan memnuniyeti, yenilikçilik, itibar, gelir gibi konular teşvik mekanizması olarak değerlendirilmiştir. İki çalışma kıyasladığında, “verimlilik” ve “çalışan” unsurlarının ortak itici güç olarak tanımlandığı

söylenbilir. Diğer yandan, sözü edilen çalışmada, “maliyet” konusu bir itici güç olarak ele alınırken, bu tez çalışmasında bir engel olarak değerlendirilmiştir. İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik yönetimlerinde karşılaştıkları engelleri tanımlayan başka bir çalışma (Schaltegger ve Lüdeke-Freund’e göre, 2012), sosyal ve çevresel konuların geleneksel ekonomik odaklı işletme yönetime dahil edilmesinin, konuların eş zamanlı uygulanmaması üzerinedir. Bulgular değerlendirildiğinde, geleneksel bakış açısıyla hareket eden ve “maliyet” unsurunu bir engel olarak gören işletmelerin, uzun vadede etkililik ve verimlilik açısından sorunlar yaşayabilecekleri öngörülmektedir. Diğer taraftan, vizyoner bir üst yönetime sahip olan, çalışan başta olmak üzere paydaş memnuniyetine önem veren ve yenilikçilik güdüsüyle faaliyet gerçekleştiren işletmelerin uzun dönemde verimlilik sağlayacakları söylenebilmektedir.

Sürdürülebilirlikte itici güçler ve engelleyen unsurlara dair ölçek ve alt faktörleri arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde, sürdürülebilirlikte itici güçlerin puanları arttıkça, kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletmeye katkısı ve sürdürülebilirlik yönetimi puanlarının artacağı, engellenen unsurların ise puanların azalacağı görülmüştür. Benzer bir çalışma (Almasri, 2019), sürdürülebilirlik uygulamalarında tespit edilmesi planlanan başarı faktörlerinin, işletmeye sağlanan sosyal, çevresel ve ekonomik faydalar ile arasında anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Sürdürülebilirliği etkileyen etmenleri tespit etmeyi amaçlayan başka bir çalışma ise (Tüyen, 2019), etkenlerin işletmenin yönetimine etki eden bileşenleri ile ilişki kurduğu; işlemenin amaç, hedefler ve yönetim fonksiyonlarında gerekli düzenlemeler yapılması gerektiği sonucuna varmaktadır. Analize dair bulgular değerlendirildiğinde, işletmeyi sürdürülebilir olması yönünde teşvik eden unsurların varlığı, o işletmeye sürdürülebilirlik anlamında birçok kazanımlar sağlamakta ve sürdürülebilirliğin yönetilebilir olmasında destek olmaktadır.

Katılımcılara uygulanan kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin *işletmeye katkısı* ölçeğinin betimleyici istatistiki sonuçlarına göre, genel katkı ve tüm boyutlardaki katkıya katılım oranı yüksek düzey olarak değerlendirilmiştir. Aralarında en yüksek katılım sağlanan boyut ise, enerji tasarrufu, atık ve emisyon azaltımı, güvenli çalışma ortamı ve toplum refahının sağlanması gibi konuların olduğu çevresel ve sosyal fayda boyutudur. Ardından ise ekonomik fayda ve paydaşlar üzerindeki faydalar boyutları gelmektedir.

Literatür, sürdürülebilirlik uygulamalarının birçok yönden işletmeye faydalar sağladığını belirtilmektedir (Azapagic, 2003; Shrivastava, 1995; Gladwin vd.; Turban ve

Greening, 2000; Sayğan, 2013; Aras ve Crowther, 2009). Bunların en önemlilerinden biri, paydaşlar üzerindeki faydadır. Hükümet, yatırımcı ve sivil toplum gibi paydaşların (Sarkis, vd., 2010), işletmelerdeki sürdürülebilirlik çalışmalarına yönelik toplumu harekete geçirdikleri belirtilmektedir. Başka bir çalışma (Schaltegger, vd., 2014) ise; rakipleri, yatırımcıları, yasa koyucuları, toplumu, uluslararası otoriteleri, medyayı/kamuoyunu ve en önemlisi STK'ları sürdürülebilirlik çalışmalarını teşvik edici olarak değerlendirmiştir. Başka bir çalışmaya göre (Станіславик ve Замлинський, 2023) ise, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin paydaşlara, çevreye ve topluma faydasının yanı sıra işletmeye rekabet avantajı sağladığı vurgulanmaktadır. Literatürde yapılan çalışmalara benzer olarak; tedarikçilerin teşviki, çalışanların bilincinin artırılması, toplumsal fayda, müşteri ve yatırımcı bağlılığı, engelli istihdamı gibi paydaşlara fayda sağlandığı yapılan çalışmada görülmektedir.

Diğer yandan, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin *işletmeye katkısı* ile *işletme yaşı* arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre, 11-30 yıl ve 30 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren işletmelerdeki katılımcıların, 1-10 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelerdeki katılımcılara göre daha yüksek katılım düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Yapılan araştırmalar, sürdürülebilirliğin uygulanmasında tarihsel faaliyetlerin farkındalığının önemli olduğunu belirtmektedir (Baumgartner, 2009; Dunphy vd., 2006; Robèrt vd., 2002). Başka bir çalışma, işletmelerde sürdürülebilirlik farkındalığının sağlanmasından sonra, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerini benimsedikleri ve uygulama noktasında proaktif olduklarını (Sarkis, vd., 2010) göstermiştir. Benzer başka bir çalışma (Hörisch, Wulfsberg, Schaltegger, 2020), sürdürülebilirlik farkındalığın zaman içinde artmasıyla birlikte kurumsal sürdürülebilirlik eyleminin faaliyetlerinin olumlu bir şekilde geliştiğini ortaya koymuştur. Buna benzer bir şekilde yapılan araştırmada, yıl olarak daha köklü ve tecrübeli işletmelerin sürdürülebilirlik faaliyetlerine yönelik daha fazla fayda sağladıkları gözlemlenmiştir.

Ayrıca *sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletmeye katkısı ölçek ve alt faktörleri* arasındaki ilişkilerine göre, faaliyetlerin işletmeye katkısı puanları arttıkça, sürdürülebilirlik yönetimi puanlarının artacağı görülmüştür. Bu anlamda, kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi etik kurallara uyum, çevreyi koruma, çalışan refahı ve topluma fayda sağlama gibi konularda eş zamanlı fayda arayışını ifade etmektedir (Oh, Park ve Ma, 2020, s. 3). Yapılan bir araştırma (Chatjuthamard, Sarajoti ve Papangkorn, 2023),

sürdürülebilirlik uygulamalarının işletmede uzun vadeli başarı ve rekabet avantajı sağlamak için sürdürülebilirlik yönetimi ile entegre edilmesinin önemini ortaya koymuştur. Bulgular değerlendirildiğinde, faaliyetlerin sağladığı fayda ve sürdürülebilirlik yönetimi arasında doğru orantı bulunmakta olup, işletmeye sağlanan faydalar ile sürdürülebilirlik daha yönetilebilir hale gelmektedir.

Kurumsal sürdürülebilirlik yönetimine yönelik bulguları değerlendirmek için kavramın alt bileşenlerinden olan sürdürülebilirlik planlaması, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin uygulanması, paydaşlarla iletişim ve sürdürülebilirlik çalışmalarının kontrolü gibi boyutlara ilişkin çeşitli analizler gerçekleştirilmiştir.

Sürdürülebilirlik yönetimi ölçeğine ait betimleyici istatistiki bulgulara göre; katılımcılar tarafından en yüksek katılımın “sürdürülebilirlik planlaması” ve “sürdürülebilirlik faaliyetlerinin uygulanmasının” geldiği, ardından ise onları “sürdürülebilirlik çalışmalarının kontrolü” ve “paydaşlarla iletişim” bileşenlerinin takip ettiği görülmektedir. Yapılan bir çalışmaya (Zenginkuzucu, 2019) göre, Türkiye’deki işletmelerin sürdürülebilirlik konusunda stratejik bilinç oluşturma aşamasından sonra stratejik yönlendirme ve strateji oluşturma konusunda yeterli anlayışa sahip oldukları ancak, strateji uygulama, raporlama ve iletişim süreçlerinde yetersiz oldukları değerlendirilmiştir. Başka bir çalışmada (Azapagic, 2003) ise sürdürülebilirlik konusunda farkındalığın artırılması, bu yönde uygulamalarını teşvik etmek ve performansını paydaşlarla paylaşmak için etkili bir iletişimin olması gerektiği vurgulanmaktadır. Bir araştırma (Azapagic, 2003), işletmede sürdürülebilirlik farkındalığını artırmak, faaliyetlerini teşvik etmek ve bu yolla işletmenin başarılarını duyurmak için etkili bir iletişimin varlığının gerekliliğini ortaya koymuştur. Tez çalışmasında elde edilen bulgulara göre, yönetim sürecini oluşturan bileşenlerden olan “*iletişim*” unsurunun diğer bileşenlere nazaran daha etkisiz olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda, işletmelerin sürdürülebilirlik hedefleri ve performanslarını artıran faaliyetlerin etkisini artırmak için hem işletme içi hem de işletme dışı iletişim süreçlerinin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Öte yandan, *kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi* ile *işletme ölçeği* ve *çalışan sayıları* arasında anlamlı ilişkiler görülmüştür. Buna göre, büyük ölçekli işletmede çalışan katılımcıların, küçük ve orta ölçeğe sahip işletmelerdeki katılımcılara göre daha yüksek katılım gösterdikleri görülmüştür. Diğer yandan, işletmelerinde 10-49 kişi ve 50-249

arasında kişi çalışan katılımcıların genel kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi puanı, 250 ve üzerinde kişi çalıştıran işletmede çalışan katılımcıların puanlarından düşüktür. Araştırmalar, sürdürülebilirlik alanında KOBİ'lerin özellikle Türkiye'de hala geride kaldıklarını göstermektedir.³⁸ Başka bir araştırma (Witjes, Vermeulen ve Cramer, 2017) ise KOBİ'lerin kurumsal sürdürülebilirlik anlayışını benimsediğini fakat henüz işletme yönetimine tamamen dahil edemediklerini göstermiştir. Bu bilgiler, kurumsal sürdürülebilirliğin yönetiminde çalışan sayısı fazla olan büyük işletmelerin daha aktif olduklarını göstermektedir. İşletmelerin sürdürülebilirlik entegrasyonunda başarılı olabilmek için konuyla ilgili kilit çalışanlar belirlemesi, eğitim ve raporlama faaliyetlerini kendi kurumsal yapılarına göre yapmaları gerekmektedir (Azapagic, 2003). KOBİ'lerin ise bu kapsamda farkındalığın ötesine geçerek, sürdürülebilirliği yönetim süreçlerine taşımak için kapasite geliştirme çalışmaları yapmaları ve ilgili çalışanları görevlendirmeleri önem taşımaktadır.

Diğer yandan araştırmada, *kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığı* ve *kurumsal sürdürülebilirlik yönetimine* dair ölçek ve alt faktörler arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Buna göre; kurumsal sürdürülebilirlik kavram bilinirliği, kurumsal sürdürülebilirlik performans, sürdürülebilirlikte itici güçler, kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletmeye katkısı ile sürdürülebilirlik yönetimi arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ancak "sürdürülebilirlik performansı" ve "sürdürülebilirliğin işletmeye katkısı" değişkenlerinin yönetime olumlu katkısı olduğu görölmüştür. Benzer şekilde yapılan bir araştırmaya (Taşkırmaz ve Bal, 2017) göre, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal yönetim arasında olumlu ilişki tespit edilmiştir. Başka bir çalışmaya göre (Gold ve Taib, 2020), sürdürülebilirlik farkındalığının, sürdürülebilirlik yönetimi süreçlerini etkilediği görölmüştür. Buna göre işletmeler, sürdürülebilirliği stratejilerine entegre ederek, performanslarını artırabilmektedirler. Benzer şekilde kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığı, sürdürülebilirlik yönetimi süreçlerini etkilediği bir araştırmaya (Horiuchi, Otaki, Horiuchi ve Otaki, 2017) göre, işletmeler küresel sürdürülebilirliğe yönelik stratejiler geliştirerek, sürdürülebilir bir piyasa ekonomisi vizyonuna uyum sağlayabilmektedirler.

³⁸http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/kurumsal_yonetim_dergisi/TKYD_Dergi_Sayi_44.pdf (Erişim Tarihi: 11.01.2021).

Bu çalışmada yapılan analizde, kurumsal sürdürülebilirlik yönetimini en çok *sürdürülebilirlik performansının etkilediği* görülmüştür. Performans boyutları arasında ise en çok öne çıkan bileşen “*sürdürülebilirlikte işletme sorumluluğu*” ve sonrasında da “*sosyal sorumluluk ve inovasyondur*”. Çalışma kapsamında, bu başlıklar altında yapılan uygulamalara bakıldığında eğitim, tedarikçilerle iş birliği, eşitsizliği azaltma uygulamaları, müşteri ve çalışan odaklı faaliyetlerinin yapıldığı gözlenmektedir. Sürdürülebilirlik performansının kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi ile ilişkisinin araştırıldığı çalışmalarda (Asif ve Searcy, 2014, s. 411; Searcy, 2012), sürdürülebilirlik performans sonuçlarının sürdürülebilirlik yönetimi uygulamalarını yansıtması için, sürdürülebilirlik performans göstergelerinin, işletme yönetimine entegre edilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla bir işletmede gerçekleştirilen sosyal ve inovasyon tabanlı çalışmalar, işletmedeki sürdürülebilirlik performansını arttırmakta, sürdürülebilirliğin görünür olmasını ve yönetilebilir hale getirilmesini sağlamaktadır.

Kurumsal sürdürülebilirlik yönetimini olumlu etkileyen diğer bir farkındalık boyutu, *sürdürülebilirliğin işletmeye katkısıdır*. Bu bağlamda sürdürülebilirlik yönetimine en çok katkı yapan katkı boyutu, “*paydaşlar üzerindeki etki*” üzerinedir. İşletmede gerçekleştirilen sürdürülebilirlik uygulamalarının bahsi geçen paydaşlar üzerinde birçok önemli etkisi bulunmaktadır. Tez çalışmasında sürdürülebilirliğin paydaşlar üzerinde faydalar yaratmasında; tedarikçi teşviki, yatırımcı ilişkileri, çevre sağlığı, çalışan bilincinin artırılması, müşteri bağlılığı, engelli istihdamı gibi değişkenlerin etkili olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, işletmelerdeki etkili sürdürülebilirlik yönetimi için kurumsal faaliyetlerin kapsayıcı bir paydaş grubu üzerindeki etkilerini ele alacak şekilde düzenlenmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Aras ve Crowther, 2009, Ranängen, 2015). Diğer yandan karşılıklı şekilde sürdürülebilirlik faaliyetlerinin uygulanmasında paydaşların da önemli rollerinin olduğu bilinmektedir (Amini ve Bienstock, 2014). Bu bağlamda; rakipler, yasa koyucular, yatırımcılar, medya organları ve STK’ların işletmelerde sürdürülebilirlik yönetimini teşvik ettiği ortaya konmuştur (Schaltegger, vd., 2014). Böylece araştırma bulgularına göre tespit edilen, tedarikçilerle iş birliklerinin kurulması ve çevre sağlığının korunması ve finansal performansın artırılmasına yönelik yapılan uygulamalar, kurumsal sürdürülebilirliğin yönetiminde etkili olmaktadır.

İşletmelerin sürdürülebilirlik çabalarının zaman içinde olumlu bir evrim geçirdiği, bu sonuçların farkındalığının ise farklı zaman dilimlerinde sürdürülebilirlik eylemlerinin

pozitif yönde değerlendirilmesine imkân sunmuştur (Hörisch, Wulfsberg, Schaltegger, 2020). Bu anlamda kurumsal sürdürülebilirliğin, stratejik yönetimin ve kurumsal planlamanın bir parçası olarak değerlendirilmesi gerekmekte (Krechovská ve Prochazkova, 2014) ve sürdürülebilirliğin stratejik yönetime entegrasyonu önemli hale gelmektedir (Engert, Rauter, Baumgartner, 2016).

Bu çalışma kapsamında yapılan analizler ve literatürdeki diğer çalışmalar, işletmelerin uzun vadeli başarısı ve sürdürülebilir bir performansı için, sürdürülebilirlik kavramının önemini anlayıp değerlendirdiklerini ortaya konmuştur. Ayrıca işletmelerdeki kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığının zamanla gelişiminin, sürdürülebilirlik faaliyetlerini ve yönetimini olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla, kurumsal sürdürülebilirlik stratejik yönetim süreçlerine entegre edilmeli ve her işletme tarafından özgün bir şekilde tasarlanarak etkin bir şekilde yönetilebilir bir model haline getirilmelidir.

Eskişehir’de belli sektörleri baz alarak gerçekleştirilen bu çalışmada, kurumsal sürdürülebilirliğin yönetim yaklaşımı olarak benimsenerek işletme politikası haline getirilmesi ve bu yolda yönetim fonksiyonlarınca uygulanabilir olmasına yönelik “stratejik kurumsal sürdürülebilirlik yönetim modeli” geliştirilmiştir. Önerilen model ile sürdürülebilirliğin algılanmasından, iş süreçlerinde uygulanmak üzere planlanması ve denetimine kadar atılması gereken adımlar ortaya konulmuştur. Geliştirilen model ile işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik farkındalıklarının artırılması sağlanacaktır. Öte yandan model, sürdürülebilirlik farkındalığı ve uygulama arasındaki boşluğun giderilmesine ve kurumsal sürdürülebilirliğin bir işletme stratejisi olarak benimsenerek yönetilebilir hale getirilmesine yardımcı olacaktır. İşletmelerdeki kurumsal sürdürülebilirlik yönetim sürecinin yapılandırılmasını ve işletmeler tarafından anlaşılmasını mümkün kılacak modelin, uygulayıcılar açısından bir kılavuz niteliğinde olması beklenmektedir.

Araştırmanın sonuçları, işletmelerin sürdürülebilirlik farkındalığını eyleme geçirme ve sürdürülebilirliği stratejik yönetim süreçlerine entegre etme konusunda atması gereken somut adımları tanımlamıştır. Bu yolla çalışma; işletmede performansların iyileştirilmesi, pazarda rekabet avantajının kazanılması, uzun vadeli başarı, paydaşlarla etkileşim ve iletişimin artırılması, işletmede ve toplumda sosyal gelişme ve çevresel korumanın sağlanması ve ülke ekonomisine katkı sağlanması gibi birçok kazanımın elde

edilmesine yardımcı olacaktır. Bu doğrultuda çalışma kapsamında uygulayıcılara, araştırmacılara ve ilgili paydaşlara aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

İşletmeler çalışma kapsamında geliştirilen “stratejik kurumsal sürdürülebilirlik yönetim modeli”ni süreçlerine entegre etmelidirler. Böylece işletmeler, uzun vadeli ekonomik rekabet gücü sağlayabilir, sosyal sorumluluk bilinciyle birlikte topluma ve çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirirken ekolojik korumaya katkıda bulunabilirler.

Üst düzey yöneticilerin sürdürülebilirlik konusundaki taahhütlerini açıkça ortaya koymaları ve sürdürülebilirlik stratejilerini desteklemeleri önemli görülmektedir.

İşletmelerde sürdürülebilirlik farkındalığının artırılmasına yönelik; sürdürülebilir üretim, süreçlerde kaynak kullanımını, iş sağlığı ve güvenliği, dezavantajlı grupların farkındalıklarının artırılması, ulusal ve uluslararası mevzuatlara uyum, çalışan bağlılığı, fırsat eşitliğinin sağlanması, adil ücret politikalarının uygulanması, etik iş prensiplerine uyulması gibi konularda düzenli aralıklarla eğitim programları düzenlemelidirler.

İşletmelerin sürdürülebilirlik politikalarındaki değişiklikleri takip ederek bu çerçevede mevzuata uyum sağlamaları, faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde yürütebilmeleri açısından önemlidir. Bu sebeple işletmeler, kurumsal sürdürülebilirliğe dair ulusal ve uluslararası mevzuatlara uyum sağlamanın yanında, sürdürülebilirlik uygulamalarının etkin bir şekilde yürütülmesine olanak sağlayan gönüllü standartlara da uyum sağlamalıdır.

İşletmelerin gerçekleştirdikleri sürdürülebilirlik faaliyetlerine ilişkin raporları, sürdürülebilirlik alanlarında gelişim planlarını belirlemeye ve faaliyetlerini etkin denetim süreçleriyle güvence altına almaya yardımcı olmaktadır. Bu nedenle işletmelerin sürdürülebilirlik raporlamalarını, şeffaf ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda kamuoyuna sunmaları oldukça önemlidir.

İşletmede kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarının yürütülmesi ve diğer birimlerle koordinasyonun sağlanmasında, konuya odaklanmış çalışan bir ekibin/birimin varlığı önemli görülmektedir. Bu anlamda işletmede, sürdürülebilirlik gündemi ile uyumu sağlamak için diğer birimlere rehberlik etmeli ve kaynak sağlayacak, merkezi bir birim olarak hizmet vermek için Sürdürülebilirlik Birimi kurulmalıdır.

Çalışma, Eskişehir Sanayi Odasına bağlı Makine–Metal, Gıda, Plastik- Kimya, Ulaşım-Lojistik, Yapı Malzemeleri, Çevre-Geri Dönüşüm sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelere yönelik gerçekleştirilmiştir. Bu alanda yapılacak gelecekteki araştırmaların, diğer illeri ve farklı sektörleri de kapsayacak bir örnekleme ile alması, sektörel ve şehir bazlı karşılaştırma yapılmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla bu durum, hangi sektör ve hangi ilin ne gibi avantaj ya da sorunlara sahip oldukları ortaya konabilecektir.

Çalışma kapsamında geliştirilen anketin gelişimi açısından diğer çalışmalarda da kullanılması, anketin Türkçe’de geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasının yapılması açısından yararlı olacaktır.

Yapılan çalışmada, karma yöntem araştırması yapıldığından dolayı, kurumsal sürdürülebilirlik farkındalığı, uygulamaları ve yönetimine dair daha geniş kapsamlı bir durum tespiti yapılabilmektedir. Araştırma kapsamında önerilen model, büyük işletmelere göre tasarlanmış olup, tüm işletme ölçeklerine uyarlanabilir özelliktedir. Modelin esnek olması, işletmenin özel ihtiyaçlarına uyum sağlanabilir olması açısından önemlidir. Bu noktada, işletmenin ihtiyaçları ve kaynaklarına bağlı olarak özgün modeller sunulabilir.

KAYNAKÇA

Abdioğlu, H. & Meydan, C. (2006). Sosyal Denetim Süreci, Modelleri ve Raporlama Yaklaşımları. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 27-68.

Abrahams, D. (2004). *Regulating corporations: A resource guide*. Geneva: United Nations Research Institute for Social Development.

Adamska, A., & Dąbrowski, T. J. (2021). Investor reactions to sustainability index reconstitutions: Analysis in different institutional contexts. *Journal of Cleaner Production*, 297, 126715.

Ahmed A, Ahmed I (2011) Corporate conscience CSR in Pakistan- a study. Bangalore: Sustainable Development Policy Institute (SDPI)

Ahmed, M., Mubarik, M. S., & Shahbaz, M. (2021). Factors affecting the outcome of corporate sustainability policy: a review paper. *Environmental Science and Pollution Research*, 1-22.

Akçakaya, O. (2016). Toronto ve Sidney yerel yönetimlerinin stratejik yönetim süreçleri üzerine mukayeseli bir inceleme. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 6(2/1), 65-80

Aktan, C.C. (2003). *Değişim Çağında Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 67–125.

Aktan, C. C., & Börü, D. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk: İşletmeler ve sosyal sorumluluk. *İstanbul: İgiad Yayınları*.

Aktan, C. C. ve Vural, İ.Y. (2007). Çokuluslu Şirketler ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk. C. C. Koparal (Ed.), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk (s. 139-145)*. İstanbul: İgiad Yayınları.

Aktaş, K. (2015). Uluslararası işletmelerde stratejik yönetim. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 1-19.

Al Am A (2016) Corporate social responsibility and sustainability: theory and practice in Lebanon. *International Journal* 8(1):59–75

Alexander, G. J., & Buchholz, R. A. (1978). Corporate social responsibility and stock market performance. *Academy of Management journal*, 21(3), 479-486.

Altun, N. (2018). Finansal olmayan bilgilerin raporlanmasında küresel raporlama ilkeleri. *Academic Review of Humanities and Social Sciences*, 1(1), 31-49.

Altuntaş, C., & Türker, D. (2012). Sustainable supply chains: A content analysis of sustainability reports. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(3), 39-64.

Ameer, R., & Othman, R. (2012). Sustainability practices and corporate financial performance: A study based on the top global corporations. *Journal of Business Ethics*, 108(1), 61-79.

Amini, M., & Bienstock, C. C. (2014). Corporate sustainability: an integrative definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic research. *Journal of Cleaner Production*, 76, 12-19.

Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. (*No Title*).

Appelbaum, S. H., Calcagno, R., Magarelli, S. M., & Saliba, M. (2016). A relationship between corporate sustainability and organizational change (Part One). *Industrial and Commercial Training*, 48(1), 16-23.

Arena, M., & Azzone, G. (2012). A process-based operational framework for sustainability reporting in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(4), 669-686.

Aras, G., & Crowther D. (2008). Governance and sustainability. *Management Decision*, 46,3, 433-448

Aras, G., & Crowther, D. (2009). Corporate sustainability reporting: a study in disingenuity?. *Journal of business ethics*, 87, 279-288.

Aras, G., & Sarioğlu, G. U. (2015). Kurumsal raporlamada yeni dönem: Entegre raporlama. *TÜSİAD Yayını*, 21, 85.

Arlow, P., & Gannon, M. J. (1982). Social responsiveness, corporate structure, and economic performance. *Academy of Management Review*, 7(2), 235-241.

Artiach, T., Lee, D., Nelson, D., & Walker, J. (2010). The determinants of corporate sustainability performance. *Accounting & Finance*, 50(1), 31-51.

Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Ahmad, N. (2011). An integrated management systems approach to corporate sustainability. *European business review*, 23(4), 353-367.

Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Fisscher, O. A. (2013). An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of cleaner production*, 56, 7-17.

Asif, M., & Searcy, C. (2014). Towards a standardised management system for corporate sustainable development. *The TQM Journal*, 26(5), 411-430.

Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of management Journal*, 28(2), 446-463.

Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.

Aydıntan, Belgin (2008). "Küresel İlkeler Sözleşmesine Katılan Türk Şirketlerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlarının Karşılaştırmalı Analizi", Muhan Soysal İşletmecilik Konferansı, <http://www.mskongre.org/doc/belginaydintan.doc> 14.10. 2018.

Azapagic, A. & Perdan, S. (2000). "Indicators of Sustainable Development for Industry: A General Frameworks. Trans IChemE, 7(8), Part B, July". Institution of Chemical Engineers. United Kingdom.

Azapagic, A. (2003). Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. *Process Safety and Environmental Protection*, 81(5), 303-316.

Azapagic, A., & Perdan, S. (2005). An integrated sustainability decision-support framework Part I: Problem structuring. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 12(2), 98.

Bacak, B. ve Özer, U. (2009). "Sosyal Dampingle Mücadelede Sivil Toplum Kuruluşlarının Girişimleri", VI. Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi, Çanakkale.

Bachus K, Vanswijgenhoven F (2018) The use of regulatory taxation as a policy instrument for sustainability transitions: old wine in new bottles or unexplored potential? *Journal of Environmental Planning and Management* 61(9):1469–1486

Baldassarre, F., & Campo, R. (2016). Sustainability as a marketing tool: To be or to appear to be?. *Business Horizons*, 59(4), 421-429.

Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of management journal*, 43(4), 717-736.

Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26, 197-218.

Bansal, P., & Song, H. C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105-149.

Barney, J. B. (2000). Firm resources and sustained competitive advantage. In *Economics meets sociology in strategic management* (pp. 203-227). Emerald Group Publishing Limited.

Barnett, M. L., & Salomon, R. M. (2012). Does it pay to be really good? Addressing the shape of the relationship between social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 33, 1304- 1320.

Barron, V. (2010). How standards contribute to sustainable development. *BSI White Paper*.

Barnett, M. L. (2016). The Business Case for CSR: A Critique and an Indirect Path Forward. *Business & Society* (forthcoming).

Bastas, A., & Liyanage, K. (2019). *Setting a framework for organisational sustainable development*. *Sustainable Production and Consumption*, 20, 207-229.

Baumgartner, R. J. (2009). Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable development*, 17(2), 102-113.

Baumgartner RJ, Ebner D. 2010. Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development* 18(2): 76–89. Bird

R, Hall AD, Momentè F, Reggiani F. 2007. What corporate social responsibility activities are valued by the market? *Journal of Business Ethics* 76(2): 189–206.

Baumgartner RJ. 2010. Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung: Modell, Strategien und Managementinstrumente. Rainer Hampp Verlag: München

Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258-271.

Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81-92.

Beattie, A. (2015). The three pillars of corporate sustainability. Retrieved March, 22, 2018.

Becan, C. (2011). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi ve İletişim Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi. *Selçuk İletişim*. 7(1):16-35.

Becchetti, L., Di Giacomo, S., & Pinnacchio, D. (2008). Corporate social responsibility and corporate performance: evidence from a panel of US listed companies. *Applied Economics*, 40(5), 541-567.

Benn, S., Edwards, M., & Williams, T. (2014). *Organizational change for corporate sustainability*. Routledge.

Bennett, M. and James, P. (1999), “ISO 14031 and the future of environmental performance evaluation”, in Bennett, M., James, P. and Klinkers, L. (Eds), *Sustainable Measures– Evaluation and Reporting of Environmental and Social Performance*, Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 76-97.

Berning, A., & Venter, C. (2015). Sustainable supply chain engagement in a retail environment. *Sustainability*, 7(5), 6246-6263.

Besterfield, D.H., Besterfiels-Michna, C., Besterfield, G.H., & Besterfield-Sacre, M. (1999). *Total quality management* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Beyhan Ş. G. ve Ünügür S. M., “Çağdaş Gereksinmeler Bağlamında Sürdürülebilir Turizm ve Kimlik Modeli”, İTÜ Dergisi/a mimarlık, planlama, tasarım, 2005, 4 (2), 79-87.

Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2020). 81 İl Durum Raporu. (Erişim Tarihi: 13.03.2024)

Birdoğan, B. (2023). “ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi Türkiye Uygulamaları”, III. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul, ss.170-175.

Bittner-Fesseler, A., & Weicht, J. F. (2020). Beyond Sustainability Communication: Sustainability-integrated Corporate Communications. *Journal of Strategic Innovation & Sustainability*, 15(1).

Bonini, S., & Görner, S. (2011). The business of sustainability. *McKinsey & Company*.

Bonn, I., & Fisher, J. (2011). Sustainability: the missing ingredient in strategy. *Journal of business strategy*, 32(1), 5-14.

Bossel, H. (1999). *Indicators for sustainable development: theory, method, applications* (p. 138). Winnipeg: International Institute for Sustainable Development.

Botin Gonzalez, J. A., & Herrándiz, F. (2010). A sustainable management model based on business excellence as applied to mining companies.

Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. and Platts, K. (2000), “Designing, implementing and updating performance measurement systems”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 No. 7, pp. 754-71.

Bowden, A.R., Lane, M.R. ve Martin, J.H. 2002. Triple Bottom Line Risk Management: Enhancing Profit, Environmental Performance and Community Benefit, NY: Wiley, 245-256.

Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of management review*, 5(2), 219-224.

Brandenburg, M., Govindan, K., Sarkis, J. ve Seuring, S. (2014). “Quantitative models for sustainable supply chain management: Developments and directions”. *European Journal of Operational Research*, 233(2): 299-312.

Breitenbach, F. J. (2020). *Application of business process management for corporate sustainability* (Doctoral dissertation, University of Plymouth).

Briant, J. (2015). Development goals for the new millennia: Discourse analysis of the evolution of the 2001 millennium development goals and 2015 sustainable development goals. ProQuest Dissertations & Theses Global. (1681011420).

Briassoulis, H. (2001). Sustainable development and its indicators: through a (planner's) glass darkly. *Journal of environmental planning and management*, 44(3), 409-427.

Brockman, C. M., & Russell, J. W. (2012). EBITDA: use it... or lose it?. *International Journal of Business, Accounting and Finance*, 6(2), 84-93.

Broman, G. I., & Robèrt, K. H. (2017). A framework for strategic sustainable development. *Journal of cleaner production*, 140, 17-31.

Brugger, F. (2010). *Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation: Bedeutung, Charakteristika und Herausforderungen*. Springer-Verlag.

Brundtland, G. H. (1987). Our Common Future World Commission On Environment And Development.

Burritt, R. and Tingey-Holyoak, J. (2011), "Sustainability accounting research and professional practice: mind the gap", in Evans, E., Burritt, R. and Guthrie, J. (Eds), *Bridging the Gap between Academic Accounting Research and Professional Practice*, The Institute of Chartered Accountants in Australia, Sydney, p. 110.

Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analiz El Kitabı* (27. Baskı). Ankara: PEGEM Yayınları.

Cagno, E., Micheli, G.J. and Trucco, P. (2012), "Eco-efficiency for sustainable manufacturing: an extended environmental costing method", *Production Planning & Control*, Vol. 23 Nos 2/3, pp. 134-144.

Callens I, Tyteca D (1998) Towards Indicators Of Sustainable Development For Firms-A Productive Efficiency Perspective. *Ecological Economics* 28: 41 -53.

Carley, M., & Christie, I. (2017). *Managing sustainable development*. Routledge.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.

Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational dynamics*.

Carter, C. R., Kale, R., & Grimm, C. M. (2000). Environmental purchasing and firm performance: an empirical investigation. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 36(3), 219-228.

Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International journal of physical distribution & logistics management*, 38(5), 360-387.

Castka, P. and Balzarova, M.A. (2008), “Adoption of social responsibility through the expansion of existing management systems”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108 No. 3, pp. 297-309.

Čater, T., & Fux, P. (2020). Toward Better Understanding of the Corporate Sustainability Concept. In *Challenges on the Path Toward Sustainability in Europe*. Emerald Publishing Limited.

Cavagnaro, E., Postma, A. and Neese, T. (2012), “Sustainability and the events industry”, in Ferdinand, N. and Kitchin, P. (Eds), *Events Management: An International Approach*, Sage Publications, London, pp. 199-203.

Chalmeta, R., & Palomero, S. (2011). Methodological proposal for business sustainability management by means of the balanced scorecard. *Journal of the Operational Research Society*, 62(7), 1344–1356. <https://doi.org/10.1057/jors.2010.69>

Chatjuthamard, P., Sarajoti, P., & Papangkorn, S. (2023). Perspective Chapter: Sustainability and Corporate Innovation. Chapters.

Chatterjee, S. (2005). Core objectives: Clarity in designing strategy. *California Management Review*, 47(2), 33-49.

Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of operations management*, 22(2), 119-150.

Chung, F.H., Jieh, J.W., ve Tai, J.L. 2011. Resource Sufficiency, Organizational Cohesion and Organizational Effectiveness of Emergency Response. *Journal of Natural Hazards*, 58:221-234.

Cochran, P. L., & Wood, R. A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of management Journal*, 27(1), 42-56

Collier, U. (1997). Sustainability, subsidiarity and deregulation: new directions in EU environmental policy. *Environmental Politics*, 6(2), 1-23.

Collins, J. (2005). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard business review*, 83(7), 136.

Compact, U. G. Accenture (2013). Architects of a better world. The UN Global Compact–Accenture CEO Study on Sustainability.

Costaguta, M. (2022). Sustainable Practices in a Large Company. *Symphonya*, (1), 40-46.

Crane, A. (1995). Rhetoric and reality in the greening of organizational culture. *Greener Management International*, 12, 49-62.

Станіславик, О., & Замлинський, В. (2023). Sustainability of Business Development In Strategic Management. Modeling The Development of The Economic Systems, (1), 37-44.

Curran, M. M., & Moran, D. (2007). Impact of the FTSE4Good Index on firm price: An event study. *Journal of environmental management*, 82(4), 529-537.

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Lawrence Erlbaum Associates. Hillsdale, New Jersey.

Creswell, J. W., & Sözbilir, M. (2017). Karma yöntem araştırmalarına giriş. Pegem Akademi.

Creswell, J. W. (2017). Nitel, Nicel Araştırma Deseni ve Karma Yöntem Yaklaşımları. (Çev. Ed. Demir, S.B.). 3. Baskı, Ankara: Eğiten Kitap.

Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2014). *Mixed Methods Research: Design and Execution*.

Çağlar, Ç. B., & Abdullah, T. Ü. R. K. (2023). Understanding the Role of Corporate Social Responsibility on Internal Customer Satisfaction for Sustainable Business Strategy; A Qualitative Research in the Aviation Industry. *Journal of aviation*, 7(1), 141-146.

Çalışkan, Ö. A. (2012). İşletmelerde sürdürülebilirlik ve muhasebe mesleği ilişkisi. *Mali Çözüm*, 22(112), 133-160.

Çankır, B., Fındık, H., & Koçak, Ö. E. (2012). *Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir organizasyon yönetimi*. 1st International Conference on Sustainable Business and Transitions for Sustainable Development, 11 – 13 October, Konya, Turkey.

Çelik, A., & Şimşek, M. Ş. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. Eğitim Yayınevi.

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

Çıtak, N. (2015). Hesap Verebilirlik. *Türkmen Kitabevi Yayınları* İstanbul.

da Cunha Bezerra, M. C., Gohr, C. F., & Morioka, S. N. (2020). Organizational capabilities towards corporate sustainability benefits: A systematic literature review and an integrative framework proposal. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119114.

Dalal-Clayton, B., & Bass, S. (2002). Sustainable development strategies.

Daft, R.L. (2008). *The new era of management*. Mason, OH: Thomson South-Western.

Dalal-Clayton, B., & Bass, S. (2002). Sustainable development strategies.

Dale, B.G. (2003). *Managing quality* (4th ed.). Oxford: Blackwell Publishing.

Dankova P, Valeva M, Štrukelj T (2015) A comparative analysis of international corporate social responsibility standards as enterprise policy/governance innovation guidelines. *Systems Research and Behavioral Science* 32(2):152–159

Dash, S. (2022). Corporate social responsibility and its sustainability. *Indian Scientific Journal Of Research In Engineering And Management*

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson Education Limited.

Deming, W.E. (1994), *The New Economics for Industry, Government, Education*, MIT Press, Cambridge, MA.

Demiray, B. (2017). *İşletmelerin ekogirişimcilik faaliyetleri kapsamında sürdürülebilir (temiz) üretim uygulamaları: Arçelik buzdolabı fabrikası örneği* (Doctoral dissertation, Anadolu University (Turkey)).

Demiray, B. (2018). Ekogirişimci Şirketlerin Sürdürülebilir Kentler Üzerindeki Etkisi: Eskişehir ve Arçelik Buzdolabı İşletmesi. *The Second International Congress On Future Of Tourism: Innovetion, Entrepreneurship And Sustainability*

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B., & McNamara, G. (2021). *Strategic management: Texts and cases*, 10e.

Derqui, B. (2020). *Towards sustainable development: Evolution of corporate sustainability in multinational firms*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2712-2723.

Dhaliwal, D. S., Li, O. Z., Tsang, A., & Yang, Y. G. (2011). Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The initiation of corporate social responsibility reporting. *The accounting review*, 86(1), 59-100.

Dhamija, P. (2013). Human resource management: An effective mechanism for long term sustainability. *The Clarion-International Multidisciplinary Journal*, 2(1), 74-80.

Dhingra, K. (2022). Corporate social responsibility and sustainability of corporate performance.

Dileep, M., Kumar, S., Raghavendra., R., Raghavendra., B., P., Mahesh, Chandra, Guru. (2016). Corporate sustainability communication for reputation management.

Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Dočekalova, M., Kocmanová, A., & Koleňák, J. (2015). Determination of economic indicators in the context of corporate sustainability performance. *Business: Theory and Practice*, 16(1), 15-24.

Dočekalová, M. P., & Kocmanová, A. (2016). Composite indicator for measuring corporate sustainability. *Ecological Indicators*, 61, 612-623.

Doğan M (2007) Kurumsal Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Doni, F., & Fiameni, M. (2024). Can innovation affect the relationship between Environmental, Social, and Governance issues and financial performance? Empirical evidence from the STOXX200 index. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 546-574.

DTI. (2001). *Sustainable Development: Improving Competitiveness through Corporate Social Responsibility, A Directors Guide*. Department of Trade and Industry, London.

Dunphy, D.; Griffiths, A. & Benn, S. (2007): *Organizational Change for Corporate Sustainability: A Guide for Leaders and Change Agents of the Future*. London/New York: Routledge, 2nd edition.

Duran, B. (2018). *Sürdürülebilirlik kavramının önemi karşılaşılan sorunlar ve şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarının incelenmesi* (Master's thesis, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141.

Dyck, B., Manchanda, R. V., Vagianos, S., & Bernardin, M. (2023). Sustainable marketing: an exploratory study of a sustain-centric, versus profit-centric, approach. *Business and Society Review*.

Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010). *One report: Integrated reporting for a sustainable strategy*. John Wiley & Sons.

Eccles, R. G., & Saltzman, D. (2011). Achieving sustainability through integrated reporting. *Stanford Social Innovation Review*, 9(3), 56-61.

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management science*, 60(11), 2835-2857.

ECPE (2011), 2011-2012 *Education Criteria for Performance Excellence*, National Institute of Standards and Technology (NIST), Gaithersburg, MD.

Ehnert, I. (2009). Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites. *European Journal of International Management*, 3(4), 419-438.

Ehnert, I. & Harry, W. (2012). Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *Management Revue*, 23(3), 221–238.

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

Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. The triple bottom line: Does it all add up, 11(12), 1-16.

Emamisaleh, K., & Taimouri, A. (2021). Sustainable supply chain management drivers and outcomes: an emphasis on strategic sustainability orientation in the food industries. *Independent Journal of Management & Production*, 12(1), 282-309.

Embry, E. (2018, July). Green Beer: Why small to medium sized enterprises adopt sustainable practices. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 17596). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review. *Journal of cleaner production*, 112, 2833-2850.

Epstein, M. J., & Wisner, P. S. (2001). Using a balanced scorecard to implement sustainability. *Environmental quality management*, 11(2), 1-10.

Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2001). Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Long range planning*, 34(5), 585-604.

Epstein, M. J. & Roy, M.-J. (2003). Making the Business Case for Sustainability. *Journal of Corporate Citizenship*, 2003, 79–96.

Epstein, M. (2008): *Making Sustainability Work. Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts*. Sheffield: Greenleaf.

Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2010). Solving the sustainability implementation challenge. *Organizational dynamics*, 39(4), 306.

Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). A new day for sustainability. *Strategic finance*, 96(1), 25.

Eren E., (2000), Stratejik Yönetim ve İşletme, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Eren, E. (2004). *Stratejik Yönetim*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Eş, A. 2008. Sürdürülebilirlik ve Firma Üzerinde Sürdürülebilirlik Performans Ölçümü. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

EY, E. (2014). Integrated reporting. Elevating value. *EYGM Limited. All Rights Reserved. EYG no. AU2354 ED none*.

Fairbrass J (2011) Exploring corporate social responsibility policy in the European Union: a discursive institutionalist analysis. *JCMS: Journal of Common Market Studies* 49(5):949–970

Falkenberg, C., Schneeberger, C., & Pöchtrager, S. (2023). Is Sustainability Reporting Promoting a Circular Economy? Analysis of Companies' Sustainability Reports in the Agri-Food Sector in the Scope of Corporate Sustainability Reporting Directive and EU Taxonomy Regulation. *Sustainability*, 15(9), 7498.

Fauzi, N. S., Johari, N., Zainuddin, A., & Chuweni, N. N. (2021). The importance of sustainability implementation for business corporations. *Planning Malaysia*, 19.

Feil, A. A., de Quevedo, D. M., & Schreiber, D. (2017). An analysis of the sustainability index of micro-and small-sized furniture industries. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 19(7), 1883-1896.

Feller, I. (2002). Performance measurement redux. *American Journal of Evaluation*, 23(4), 435-452.

Feng, C., Huang, J. B., & Wang, M. (2018). Analysis of green total-factor productivity in China's regional metal industry: A meta-frontier approach. *Resources Policy*, 58, 219-229.

Feurer, R. Chaharbaghi, K. (1995), “Strategy Development: Past, Present And Future”, *Management Decision*, 33, 6.

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. *Business strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.

Fischer D, Brettel M, Mauer R (2020) The three dimensions of sustainability: a delicate balancing act for entrepreneurs made more complex by stakeholder expectations. *Journal of Business Ethics* 163(1): 87–106

Fischer, M., Foord, D., Freccè, J., Hillebrand, K., Kissling-Näf, I., Meili, R., ... & Stucki, T. (2023). Corporate Sustainability. In *Sustainable Business: Managing the Challenges of the 21st Century* (pp. 35-76). Cham: Springer International Publishing.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stockholder approach*. Pitman.

Freeman, S. J., & Cameron, K. S. (1993). Organizational downsizing: A convergence and reorientation framework. *Organization science*, 4(1), 10-29.

Freitas, W.R.S., Jabbour C.J.C., ve Santos, F.C.A. (2011). Continuing The Evolution: Towards Sustainable HRM and Sustainable Organizations. *Business Strategy Series*. 12 (5): 226 – 234.

Gardner JS, Sinclair AJ (2003) Evaluation of capacity and policy development for environmental sustainability: a case from Himachal Pradesh, India. *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement* 24(1):137–153

Gatewood, R. (1995). *Management*, Chicago: Irwin Inc.

Gattiker, T. F., & Carter, C. R. (2010). Understanding project champions' ability to gain intra-organizational commitment for environmental projects. *Journal of operations management*, 28(1), 72-85.

Gianni, M., Gotzamani, K., & Tsiotras, G. (2017). Multiple perspectives on integrated management systems and corporate sustainability performance. *Journal of Cleaner Production*, 168, 1297-1311.

Giovannoni, E., & Fabietti, G. (2013). What is sustainability? A review of the concept and its applications. *Integrated reporting: Concepts and cases that redefine corporate accountability*, 21-40.

Gladwin, T., Kennely, J. ve Krause, S.T., (1995), "Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research", *Academy of Management Review*, 20 (4):874-907.

Global Reporting Index (2013). G4 Sustainability Reporting Guidelines Part One- Reporting Principles and Standard Disclosures, 1-97.

Goel, R. (2005). Guide to instruments of corporate responsibility: An overview of 16 key tools for labour fund trustees. Toronto: Schulich Business School, York University.

Gold, S., Seuring, S., & Beske, P. (2010). Sustainable supply chain management and inter-organizational resources: a literature review. *Corporate social responsibility and environmental management*, 17(4), 230-245.

Gond, J. P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205-223.

González-Masip, J. (2022). Corporate sustainability, business sustainability, or corporate social responsibility: Some relevant criteria for choosing the right one. In *Research Anthology on Developing Socially Responsible Businesses* (pp. 393-411). IGI Global.

Gold, N. O., & Taib, F. M. (2020). Impact of corporate sustainability reporting practice on corporate performance: A review of literature. *International Journal of Industrial Management*, 8, 19-34.

Goll, I. ve Zeitz, G. (1991), "Conceptualizing and Measuring Corporate Ideology", *Organization Studies*, Vol.12 No.2 pp. 191–207.

Gözüylmaz, H. (2016). *Efqm modeli kapsamında kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile kurumsal imaj ilişkisinin araştırılmasında yapısal eşitlik modellerinin kullanılması* (Doctoral dissertation, Anadolu University (Turkey)).

Grant, C.H. (2007). Advances and challenges in strategic management. *Int. J. Bus.* 12 (1), 11-31.

Green Jr, K.W., Toms, L.C. ve Clark, J. (2015). "Impact of market orientation on environmental sustainability strategy". *Management Research Review*, 38(2): 217-238.

Greene, J. C., Caracelli, V. J. ve Graham, W. F. (1989). Toward a conceptual framework for mixed-method evaluating designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255-274.

Greene, J. C. (2005). The generative potential of mixed methods inquiry. *International Journal of Research & Method in Education*, 28(2), 207-211.

Griffiths, A., & Petrick, J. A. (2001). Corporate architectures for sustainability. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1573-1585.

GRI (2006), Sustainability Reporting Guidelines: Version 3.0, GRI, Amsterdam.

GRI (2017). Sürdürülebilirlik Raporlaması Kılavuzları. <https://www.globalreporting.org/resource/library/Turkish-G4-Part-One.pdf> Erişim Tarihi: 10.11.2017

Gür, B. (2012). Sürdürülebilir kalkınma, kurumsal sosyal sorumluluk ve Türkiye’de mikro finansman uygulamaları.

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2017). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 478.

Gürbüz, S. (2019). AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürbüz, S. (2021). AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi, Temel İlkeler ve Uygulamalı Analizler, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürül, B. (2019). Sürdürülebilir Üretim Göstergelerinin Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansına Etkisinin Araştırılması.

Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J., & Figge, F. (2014). Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames. *Academy of management review*, 39(4), 463-487.

Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015). Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. *Journal of business ethics*, 127, 297-316.

Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: routledge.

Hallstedt, S., Ny, H., Robèrt, K. H., & Broman, G. (2010). An approach to assessing sustainability integration in strategic decision systems for product development. *Journal of cleaner production*, 18(8), 703-712.

Hall, C.M. (2012), "Sustainable mega-events: beyond the myth of balanced approaches to mega-event sustainability", *Event Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 119-131.

Halldorsson, A., Kotzab, H., Mikkola, J. H., & Skjøtt-Larsen, T. (2007). Complementary theories to supply chain management. *Supply chain management: An international journal*, 12(4), 284-296.

Halme, M. & Niskanen, J. (2001). Does corporate environmental protection increase or decrease shareholder value? The case of environmental investments. *Business Strategy and the Environment*, 10(4), 200-214.

Hardjono, T.W., ten Have, S. and ten Have, W.D. (1996), *The European Way to Excellence*, European Quality Publications, London.

Harmon, J., Fairfield, K. D., & Wirtenberg, J. (2010). Missing an opportunity: HR leadership and sustainability. *People and strategy*, 33(1), 16.

Harris, L. C., & Crane, A. (2002). The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. *Journal of organizational change management*, 15(3), 214-234.

Hart, S. L. (1997). Beyond greening: strategies for a sustainable world. *Harvard business review*, 75(1), 66-77.

Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006). *Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford University Press.

Heikkurinen, P., & Mäkinen, J. (2018). Synthesising corporate responsibility on organisational and societal levels of analysis: An integrative perspective. *Journal of Business Ethics*, 149, 589-607.

Helleno AL, de Moraes AJI, Simon AT (2017) Integrating sustainability indicators and Lean Manufacturing to assess manufacturing processes: application case studies in Brazilian industry. *Journal of cleaner production* 153:405–416

Hendrickson, L., & Tuttle, D. B. (1997). Dynamic management of the environmental enterprise: a qualitative analysis. *Journal of organizational change management*, 10(4), 363-382.

Hepkul, A. (2018). Stratejik Yönetim Süreci ve Unsurları. A. Akdemir ve İ.C. Ulukan (Ed.), *Stratejik Yönetim*. (s. 150-171). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi.

Herremans, I. M., Akathaporn, P., & McInnes, M. (1993). An investigation of corporate social responsibility reputation and economic performance. *Accounting, organizations and society*, 18(7), 587-604.

Hillary, R. (2004). Environmental management systems and the smaller enterprise. *Journal of cleaner production*, 12(6), 561-569.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Essentials of strategic management*. Cengage Learning.

Hill, C. W., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2020). *Strategic management: an integrated approach: theory and cases*. Cengage Learning.

Hoffman, A. J. (1993). The importance of fit between individual values and organisational culture in the greening of industry. *Business strategy and the environment*, 2(4), 10-18.

Høgevold, N.M. (2011), “A corporate effort towards a sustainable business model: a case study from the Norwegian furniture industry”, *European Business Review*, Vol. 23 No. 4, pp. 392-400.

Høgevold, N.M. and Svensson, G. (2012), “A business sustainability model: a European case study”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 27 No. 2,

pp. 141-151. Kim, E. H., & Lyon, T. P. (2015). Greenwash vs. brownwash: Exaggeration and undue modesty in corporate sustainability disclosure. *Organization Science*, 26(3), 705-723.

Howard-Grenville, J. A. (2006). Inside the “black box” how organizational culture and subcultures inform interpretations and actions on environmental issues. *Organization & Environment*, 19(1), 46-73.

Hörisch, J., Wulfsberg, I., & Schaltegger, S. (2020). The influence of feedback and awareness of consequences on the development of corporate sustainability action over time. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 638-650.

Horiuchi, K., Otaki, M., Horiuchi, K., & Otaki, M. (2017). Sustainability and Corporate Management. Dr. Osamu Shimomura's Legacy and the Postwar Japanese Economy, 91-106.

IIRC. (2015b). Materiality in: Guidance for the Preparation of Integrated Reports. https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/11/1315_MaterialityinIR_Doc_4a_Interactive.pdf.

International Finance Corporation. (2016). *From Companies to Markets--Global Developments in Corporate Governance*. World Bank.

Iraldo, F., Testa, F., & Frey, M. (2009). Is an environmental management system able to influence environmental and competitive performance? The case of the eco-management and audit scheme (EMAS) in the European union. *Journal of Cleaner Production*, 17(16), 1444-1452.

Isaksson, R. and Steimle, U. (2009), “What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability?”, *The TQM Journal*, Vol. 21 No. 2, pp. 168-181.

ISO (2013), “Event sustainability management systems– requirements with guidance for use”, available at: www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=454552 (accessed 3 June 2013).

ISO (2010), “ISO 26000– social responsibility, Guidance for social responsibility: international organization for standardization”, available at: www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm

İşcan, Ö. F., & Kaygın, E. (2009). Kurumsal yönetim sürecinin gelişimi üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 213-224.

İKV, (2023). Çevresel ve Sosyal Açidan Sorumlu İşletmeler ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Özen Yükümlülüğü, İstanbul.

Jafy, Lok, Tak, Ming. (2019). Sustainability for Corporate Entrepreneurship-driven Large Corporations.

Jiang, R.J. and Bansal, P. (2003), “Seeing the need for ISO 14001”, *Journal of Management Studies*, Vol. 40 No. 4, pp. 1047-1067.

Jamali, D. (2006). Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management Journal*, 12(6), 809-821.

Jarnagin, C., & Slocum, J. (2007). Creating corporate cultures through mythopoetic leadership. *SMU cox school of business research paper series*, (07-004).

Jennings, P. D., & Zandbergen, P. A. (1995). Ecologically sustainable organizations: An institutional approach. *Academy of Management Review*, 20(4): 1015–1052.

Jeppesen, S., Kothuis, B. & Ngoc Tran, A. (2012). Corporate Social Responsibility and Competitiveness for SMEs in Developing Countries: South Africa and Vietnam, *FOCALES* 16.

Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2016). Two decades of sustainability management tools for SMEs: How far have we come?. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 481-505.

Jiménez A, Pérez-Foguet A (2010) Water point mapping for the analysis of rural water supply plans: case study from Tanzania. *Journal of Water Resources Planning and Management* 137(5):439–447.

Jørgensen, T.H. (2008), “Towards more sustainable management systems: through life cycle management and integration”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16 No. 10, pp. 1071-1080.

Jørgensen, T.H., Remmen, A. and Mellado, M.D. (2006), “Integrated management systems-three different levels of integration”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 14 No. 8, pp. 713-722.

Josh1, S & L1, Y (2016). “What Is Corporate Sustainability and How Do Firms Practice It? A Management Accounting Research Perspective”. *Journal of Management Accounting Research* 28(2), pp.1-11.

Kahveci, E. (2008). Strateji, Stratejik Yönetim ve Stratejik Yönetim Modeli. *Verimlilik Dergisi*, (4), 7-30.

Kalaycı, Ş. (2005). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Teknikler (6. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kang, J., Chiang, C., Huangthanapan, K., & Downing, S. (2015). Corporate social responsibility and sustainability balanced scorecard: The case study of family-owned hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 124–134. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.05.001>

Kaplan R, Norton D. 1997. Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Schaffer-Poeschel: Stuttgart.

Karagöz, Y. (2021). SPSS ve AMOS 24 Uygulamalı İstatistiksel Analizler, 3. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Karapetrovic, S. and Willborn, W. (2001), “Audit and self-assessment in quality management: comparison and compatibility”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16 No. 6, pp. 366-377.

Karapetrovic, S. (2002), “Strategies for the integration of management systems and standards”, *The TQM Magazine*, Vol. 14 No. 1, pp. 61-67.

Kargetti (2023). The Role of Corporate Social Responsibility in Business Strategy and Sustainability: A Quantitative Study. Department of School of Management Studies, Graphic Era Hill University, Dehradun, Uttarakhand, India.

Kayahan, T. (2014). Kurumsal sürdürülebilirlik ve muhasebeye yansımaları: Sürdürülebilirlik muhasebesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 5(1).

Kaynar, B. (2011). Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına dayalı sosyal raporlamanın işletme performansı üzerine etkisi: Türkiye uygulaması.

Kehbila AG, Ertel J, Brent AC (2010) Corporate sustainability, ecological modernization and the policy process in the South African automotive industry. *Business Strategy and the Environment* 19(7):453– 465.

Keleş, C. (2007). Yeşil pazarlama tüketicilerin yeşil ürünleri tüketme davranışları ve yeşil ürünlerin tüketiminde kültürün etkisi ile ilgili bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana*, 13-15.

Kesikbaş, C. ve Fırat, D. Ç. (2020). Eskişehir Hazır. Üretime, Bilişime, Paylaşım, Yatırıma, Geleceğe, Eskişehir Sanayi Odası.

Kestane, A. (2016). Kurumsal sürdürülebilirlik perspektifinde işletmelerin finansal performansının analizi ve yatırımcı davranışları üzerine bir araştırma: BİST sürdürülebilirlik endeksinde bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yüksek Lisans Tezi, Kütahya*.

Khalid, S., Beattie, C., Sands, J., & Hampson, V. (2019). Incorporating the environmental dimension into the balanced scorecard. *Meditari Accountancy Research*, 27(4), 652–674. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-06-2018-0360>

Kilinç, C. L. (2019). *BİST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan imalat sektöründeki işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik seviyelerinin karşılaştırılması* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Kiremitci, G. (2019). Sürdürülebilirlik ve marka ilişkisi bağlamında sürdürülebilir marka kavramı: Pınar markasının sürdürülebilirlik çalışmaları üzerine nitel bir araştırma. *İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi*.

Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., Reeves, M., Fuisz-Kehrbach, S. K., & Kell, G. (2015). Joining forces: Collaboration and leadership for sustainability. *MIT Sloan Management Review*, 1-35.

Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., Reeves, M., & Goh, E. (2013). The innovation bottom line. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 1–20.

Kiron, D., Unruh, G., Reeves, M., Kruschwitz, N., Rubel, H., & ZumFelde, A. M. (2017). Corporate sustainability at a crossroads. MIT Sloan Management Review

Kleine, A., & Von Hauff, M. (2009). Sustainability-driven implementation of corporate social responsibility: Application of the integrative sustainability triangle. *Journal of Business Ethics*, 85, 517-533.

Klewitz J, Zeyen A, Hansen EG (2012) Intermediaries driving ecoinnovation in SMEs: a qualitative investigation. *European Journal of Innovation Management* 15(4):442–467

Koçel Tamer (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Koçoğlu M. (2017). İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri. (Ed. Işıl Mendeş Pekdemir) Beta Yayınları: İstanbul s: 179-203.

Kolk, A. (2004). A decade of sustainability reporting: developments and significance. *International Journal of Environment and Sustainable Development*, 3(1), 51-64.

Konard R, Thorsten H, Carsten W, Patrick D, Pavel L (2008) Learning and classification

Korkmaz, D. H. (2020). *Yöneticilerin Kurumsal sürdürülebilirlik algısı Ve farkındalık düzeylerini Tespite yönelik Bir araştırma: Bist Bursa şirketleri araştırması* (Doctoral dissertation, Bursa Uludag University (Turkey)).

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change.

Kotler P (2001) Marketing Management, tenth edn. Pearson Education, London

Kouikoglou, V. S., & Phillis, Y. A. (2011). Application of a fuzzy hierarchical model to the assessment of corporate social and environmental sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(4), 209-219.

Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). Creating shared value (Vol. 17). Boston, MA, USA: FSG.

Krasodomska, J., Zarzycka, E., & Zieniuk, P. Voluntary sustainability reporting assurance in the European Union before the advent of the corporate sustainability

reporting directive: The country and firm-level impact of Sustainable Development Goals. *Sustainable Development*.

Krechovská, M., & Procházková, P. T. (2014). Sustainability and its integration into corporate governance focusing on corporate performance management and reporting. *Procedia Engineering*, 69, 1144-1151.

Labuschagne, C., Brent, A. C., & Van Erck, R. P. (2005). Assessing the sustainability performances of industries. *Journal of cleaner production*, 13(4), 373-385.

Lankoski, L. (2008). Corporate responsibility activities and economic performance: a theory of why and how they are connected. *Business Strategy and the Environment*, 17(8), 536-547.

Latham, J. R. (1995), "Visioning: The Concept, Trilogy and Process" Quality Progress, Milwaukee, 28, 4, 65.

Lauring J ve Thomsen C. (2009). Collective ideals and practices in sustainable development: Managing corporate identity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 16(1): 38–47. DOI: 10.1002/csr.181.

Lee, K. H. (2005). Corporate Sustainability and the Value of Corporations. *Pakyounghsa, Seoul*.

Lee, K. H., & Saen, R. F. (2012). Measuring corporate sustainability management: A data envelopment analysis approach. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 219-226.

Leipziger, D. (2003), The Corporate Responsibility Code Book, Greenleaf Publishing, Sheffield.

Lincoln Y.S., Guba E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage, Beverly Hills, CA.

Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of world business*, 45(4), 357-366.

Linton, J. D., Klassen, R., & Jayaraman, V. (2007). Sustainable supply chains: An introduction. *Journal of operations management*, 25(6), 1075-1082.

Lo, S. and Sheu, H. (2007), “Is Corporate Sustainability a Value-Increasing Strategy for Business?”, *Corporate Governance*, 15 (2), 345-358.

Loepp, F., & Betz, S. (2015). Sustainability practices in companies: *strategies| business process management| ICT*.

López, M. V., Garcia, A., & Rodriguez, L. (2007). Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones sustainability index. *Journal of Business Ethics*, 75(3), 285-300.

López-Fernández, M., Romero-Fernández, P. M., & Aust, I. (2018). Socially responsible human resource management and employee perception: the influence of manager and line managers. *Sustainability*, 10(12), 4614.

Lorincová, S.; Hitka, M.; Štarcho ň, P.; Stachová, K. Strategic (2018,). Instrument for Sustainability of Human Resource Management in Small and Medium-Sized Enterprises Using Management Data. *Sustainability*. 10, 3687.

Lourenço, I. C., Branco, M. C., Curto, J. D., & Eugénio, T. (2012). How does the market value corporate sustainability performance?. *Journal of business ethics*, 108(4), 417-428.

Lozano, R. (2013). Are companies planning their organisational changes for corporate sustainability? An analysis of three case studies on resistance to change and their strategies to overcome it. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(5), 275-295.

Lozano, R. (2008). Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of cleaner production*, 16(17), 1838-1846.

Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag* 22, 32–44. <http://dx.doi.org/10.1002/csr.1325>.

Lu, W., & Taylor, M. E. (2015). Which Factors Moderate the Relationship between Sustainability Performance and Financial Performance? *A Meta-Analysis Study. Journal of International Accounting Research*, 15(1), 1-15.

Lubin, D. A. & Esty, D. C. (2010). The Sustainability Imperative. *Harvard Business Review*, 2–9.

Ma, H. Y., & Park, S. J. (2021). Relationship between corporate sustainability management and sustainable tax strategies. *Sustainability*, 13(13), 7429.

Maas, K., Schaltegger, S., & Crutzen, N. (2016). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 136, 237-248.

Mai, T. (2011), “DIN ISO 26000 – guideline for entrepreneurial responsibility and sustainability”, QZ – Qualität und Zuverlässigkeit, Vol. 56 No. 4, pp. 21-23 (in German).

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.

Manzoor, F., Wei, L., Bányai, T., Nurunnabi, M., & Subhan, Q. A. (2019). An examination of sustainable HRM practices on job performance: An application of training as a moderator. *Sustainability*, 11(8), 2263.

Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of business ethics*, 87, 71-89.

Mariadoss, B. J., Chi, T., Tansuhaj, P., & Pomirleanu, N. (2016). Influences of firm orientations on sustainable supply chain management. *Journal of Business Research*, 69(9), 3406-3414.

Markley, M. J., & Davis, L. (2007). Exploring future competitive advantage through sustainable supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(9), 763-774.

Mariappanadar, S. (2003). Sustainable Human Resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30(8), 906–923.

Marland, G., Kowalczyk, T., & Cherry, T. L. (2015). Green Fluff”? The Role of Corporate Sustainability Initiatives in Effective Climate Policy: Comment on “Science-Based Carbon Targets for the Corporate World: The Ultimate Sustainability Commitment, or a Costly Distraction?”. *Journal of Industrial Ecology*, 19(6), 934-936.

Marota, R, Marimin & Sasongko, H (2015). “Perancangan dan Penerapan MFCA untuk Peningkatan Keberlanjutan Perusahaan PT XYZ” *Jurnal Manajemen dan Agribisnis*. 12(2), pp.92-105

Marota, R., Sukmadilaga, C., Mulyani, S., & Cahyandito, M. F. (2020). Does the Quality of Accounting Information Impact the Corporate Sustainability? Lesson Experiences from 124 Manufacturers in Java, Indonesia/? La calidad de la informacion contable afecta la sostenibilidad corporativa? Experiencias de lecciones de 124 fabricantes en Java, Indonesia. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(SI 12), 29-40.

Martin A, Benn S, Dunphy D. 2007. Towards a model of governance for sustainability. In *Corporate Governance and Sustainability. Challenges for Theory and Practice*, Benn S, Dunphy D (eds). Routledge: London; 94–121.

Masurel E (2007) Why SMEs invest in environmental measures: sustainability evidence from small and medium-sized printing firms. *Business Strategy and the Environment* 16(3):190–201

Matos, S. ve Hall, J. (2007). “Integrating sustainable development in the supply chain: the case of life cycle assessment in oil and gaz and agricultural biotechnology”. *Journal of Operations Management*, 25(6): 1083-1102.

Mathis A (2007) Corporate social responsibility and policy making: what role does communication play? *Business Strategy and the Environment* 16(5):366–385

Mazur, B., & Walczyna, A. (2020). Bridging sustainable human resource management and corporate sustainability. *Sustainability*, 12(21), 8987.

McKane, A. (2009). Thinking Globally: How ISO 50001-Energy Management can make industrial energy efficiency standard practice.

McLean BL, Borén T (2015) Barriers to implementing sustainability locally: a case study of policy immobilities. *Local Environment* 20(12):1489–1506

McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.

Meixell, M. J., & Luoma, P. (2015). Stakeholder pressure in sustainable supply chain management: A systematic review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(1/2), 69-89.

Ménard C, Jimenez A, Tropp H (2018) Addressing the policy implementation gaps in water services: the key role of meso-institutions. *Water International* 43(1):13–33

Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business logistics*, 22(2), 1-25.

Merriam, S. B. (2013). Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber. (Çev. Ed. Turan, S.). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Meuer, J., Koelbel, J., & Hoffmann, V. H. (2020). On the nature of corporate sustainability. *Organization & Environment*, 33(3), 319-341.

Millan-Tudela, L. A., Marco-Lajara, B., Martínez-Falcó, J., & Poveda-Pareja, E. (2023). Corporate Sustainability and Long-Lived Companies: A Lesson From the Oldest Firms in the World. In *Corporate Sustainability as a Tool for Improving Economic, Social, and Environmental Performance* (pp. 24-39). IGI Global.

Millar, C., Hind, P., & Magala, S. (2012). Sustainability and the need for change: organisational change and transformational vision. *Journal of Organizational Change Management*, 25(4), 489-500.

Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate social responsibility and environmental management*, 29(2), 367-384.

Miska C, Szöcs I, Schiffinger M (2018) Culture's effects on corporate sustainability practices: a multi-domain and multi-level view. *Journal of World Business* 53(2):263–279

Mitchell, R. W., Wooliscroft, B., & Higham, J. (2010). Sustainable market orientation: A new approach to managing marketing strategy. *Journal of Macromarketing*, 30(2), 160-170.

Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, 21, 245-269.

Moore J (2005) Barriers and pathways to creating sustainability education programs: policy, rhetoric and reality. *Environmental Education Research* 11(5):537–555

Morhardt, J.E., Baird, S. and Freeman, K. (2002), “Scoring corporate environmental and sustainability reports using GRI 2000, ISO 14031 and other criteria”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 9 No. 4, pp. 215-233.

Moxen, J. and Strachan, P.A. (2000), “ISO14001: a case of cultural myopia”, *Eco-Management & Auditing*, Vol. 7 No. 2, pp. 82-90.

Musteen M (2010) Corporate Reputation: Do Board Characteristics Matter? *British Journal of Management* 21: 498-510.

Nahm, A.Y. ve Vonderembse, M.A. (2002). “Theory development: An industrial /post- industrial perspective on manufacturing”. *International Journal of Production Research*, 40 (9): 2067-2095.

Ni, Z., & Karapetrovic, S. (2003). Perennial self-audit: Model and applications. *Managerial Auditing Journal*, 18, 363–373.

Oertwig, N., Galeitzke, M., Schmieg, H. G., Kohl, H., Jochem, R., Orth, R., & Knothe, T. (2017). Integration of sustainability into the corporate strategy. *Sustainable manufacturing: Challenges, solutions and implementation perspectives*, 175-200.

Oh, H. M., Park, S. B., & Ma, H. Y. (2020). Corporate sustainability management, earnings transparency, and chaebols. *Sustainability*, 12(10), 4222.

Onaran, B. (2014). *Sürdürülebilir pazarlama*. Detay Yayıncılık.

Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N. L. (2004). Enhancing the interpretation of “significant” findings: The role of mixed methods research. *The qualitative report*, 9(4), 770 792.

Opresnik, D., & Taisch, M. (2015). The conceptualization of sustainability in operations management. *Procedia CIRP*, 29, 532-537.

O'Reilly, M., Wathey, D. and Gelber, M. (2000), "ISO 14031: effective mechanism to environmental performance evaluation", *Corporate Environmental Strategy*, Vol. 7 No. 3, pp. 267-275.

Orji, I. J. (2019). Examining barriers to organizational change for sustainability and drivers of sustainable performance in the metal manufacturing industry. *Resources, Conservation and Recycling*, 140, 102-114.

Önce, S. Onay, A.ve Yeşilçelebi, G. (2015). Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlaması ve Türkiye'deki Durum. *Journal of Economics Finance And Accounting*, 2(2): 230- 252.

Özalp, İ. (2012). Yönetim Bilimine Giriş. C. Koparal (Ed.), *Yönetim ve organizasyon (s. 3-19)*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi.

Özçelik, F. (2013). Sürdürülebilirlik performans karnesi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 8(30).

Özer, O. (2010). Kurumsal sürdürülebilirlik ölçümü: Avrupa ve ABD şirketlerinin sektörel bazda karşılaştırmalı analizi.

Özgül, B. ve Gürol, Y. (2019). Kurumsal Sürdürülebilirlik Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü Üzerine Bir İçerik Analizi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*: 20 (1): 107-126.

Özmehmet, E. (2008). Dünyada ve Türkiye'de sürdürülebilir kalkınma yaklaşımları. *Journal of Yaşar University*, 3(12), 1853-1876.

Öztürk, E., Yetis, U., Dilek, F. B., & Demirer, G. N. (2009). A chemical substitution study for a wet processing textile mill in Turkey. *Journal of Cleaner Production*, 17(2), 239-247.

Paşaoğlu, D. (2012). Planlama. C. Koparal (Ed.), *Yönetim ve organizasyon (s. 93-105)*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi.

Pätäri, S., Jantunen, A., Kyläheiko, K., & Sandström, J. (2012). Does sustainable development foster value creation? Empirical evidence from the global energy industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(6), 317-326.

Patton, Q. M. (2014) Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri. (Çev Edt: Bütün, M. ve Demir, S. B). Ankara: PegemA.

Pazienza, M., de Jong, M., & Schoenmaker, D. (2022). Clarifying the concept of corporate sustainability and providing convergence for its definition. *Sustainability*, 14(13), 7838.

Peattie, K. (2001). Golden goose or wild goose? The hunt for the green consumer. *Business strategy and the environment*, 10(4), 187-199.

Peattie, K., & Belz, F. M. (2010). Sustainability marketing—An innovative conception of marketing. *Marketing Review St. Gallen*, 27(5), 8-15.

Pedersen ER (2006) Making corporate social responsibility (CSR) operable: how companies translate stakeholder dialogue into practice. *Business and Society Review* 111(2):137–163

Pelham, F. (2011), “Will sustainability change the business model of the event industry?”, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 3 No. 3, pp. 187-192.

Percy, S. W. (2000). Environmental sustainability and corporate strategy: Why a firm's “chief environmental officer” should be its CEO. *Corporate Environmental Strategy*, 7(2), 194-202.

Pérez-Calderón, E., Milanés-Montero, P., & Ortega-Rossell, F. J. (2012). Environmental performance and firm value: evidence from Dow Jones Sustainability Index Europe. *International Journal of Environmental Research*, 6(4), 1007-1014.

Plunkett, W. R., Attner, R. F., & Allen, G. S. (2008). Management: Meeting and exceeding customer expectations (9. bs.). *Canada: Thomson*.

Pinero, E. (2009). ISO 50001: setting the standard for industrial energy management. *Green Manufacturing News*, 21-24.

Pogutz, S. (2007). Sustainable Development, Corporate Sustainability, and Corporate Social Responsibility: The Need for an Integrative Framework. *International Conference of the Greening of Industry Network*. Ontario, 1-43.

Pojasek, R. B. (2011). ISO 26000 Guidance on Social Responsibility. *Environmental Quality Management*, 20(3), 85-93.

- Porter, E. M. (1979). How competitive forces shape strategy. *HBR, March-April*.
- Porter M. E. (1996). "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, 61–78.
- Porter, K., Little, D., Peck, M., & Rollins, R. (1999). Manufacturing classifications: relationships with production control systems. *Integrated manufacturing systems*, 10(4), 189-199.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Power, D., Schoenherr, T., & Samson, D. (2010). The cultural characteristic of individualism/collectivism: A comparative study of implications for investment in operations between emerging Asian and industrialized Western countries. *Journal of Operations Management*, 28, 206–222.
- Pranugrahaning, A., Donovan, J. D., Toppo, C., & Masli, E. K. (2021). Corporate sustainability assessments: A systematic literature review and conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 295, 126385.
- Ramus, C. A. (2001). Organizational support for employees: Encouraging creative ideas for environmental sustainability. *California management review*, 43(3), 85-105.
- Ramus, C. A. (2002). Encouraging innovative environmental actions: what companies and managers must do. *Journal of world business*, 37(2), 151-164.
- Ranängen, H. (2015). Stakeholder management in reality: Moving from conceptual frameworks to operational strategies and interactions. *Sustainable Production and Consumption*, 3, 21-33.
- Raut, R., Cheikhrouhou, N., & Kharat, M. (2017). Sustainability in the banking industry: A strategic multi-criterion analysis. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 550–568. <https://doi.org/10.1002/bse.1946>
- Reporting, I. (2013). Consultation draft of the international IR framework. *Recuperado em*, 20.
- Rezaee, Z (2017). "Corporate Sustainability: Theoretical and Integrated Strategic Imperative and Pragmatic Approach". *The Journal of Business Inquiry* 2017, 16(1), pp.60-87

Risteska, M., & Taşkıran, H. B. (2023). Kurumsal İletişim Açısından Sürdürülebilirlik Yönetimi Uygulamaları: Türkiye ve Kuzey Makedonya Karşılaştırması. *The Journal of International Scientific Researches*, 8(3), 367-392.

Rivera-Camino, J. (2007). Re-evaluating green marketing strategy: a stakeholder perspective. *European journal of marketing*, 41(11/12), 1328-1358.

Robèrt, K. H., Schmidt-Bleek, B., De Lardere, J. A., Basile, G., Jansen, J. L., Kuehr, R., ... & Wackernagel, M. (2002). Strategic sustainable development—selection, design and synergies of applied tools. *Journal of Cleaner production*, 10(3), 197-214.

Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic management journal*, 23(12), 1077-1093.

Robinson, H. S., Anumba, C. J., Carrillo, P. M., & Al-Ghassani, A. M. (2006). STEPS: a knowledge management maturity roadmap for corporate sustainability. *Business Process Management Journal*, 12(6), 793-808.

Rocha, M., Searcy, C. and Karapetrovic, S. (2007), “Integrating sustainable development into existing management systems”, *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 18 Nos 1/2, pp. 83-92.

Roome, N. (1994). Business strategy, R&D management and environmental imperatives. *R&D Management*, 24(1), 065-082.

Rothaermel, F. T. (2021) *Strategic Management* (5. B.) New York: McGrawHill

Rothaermel, F. T. (2019). *Strategic management*. McGraw-Hill.

Saban, M., Küçüker, H. ve Küçüker, M. (2017). Kurumsal Sürdürülebilirlik ile İlgili Raporlama Çerçeveleri ve Sürdürülebilirlik Raporlamasında Muhasebenin Rolü. *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(1), 101-115.

Saklı A R (2012) *Stratejik Kurumsal Yönetim*, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Samy, M., Odemilín, G., & Bampton, R. (2010). Corporate social responsibility: a strategy for sustainable business success. An analysis of 20 selected British companies. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 10(2), 203-217.

Sancar, G. (2013). Kurumsal Sürdürülebilirlik Bağlamında Kurumsal Yönetişim: Kavramın Doğuşu, Gelişimi ve Değerlendirilmesi. *Selçuk iletişim*, 8(1), 71-84.

Sarıkaya M. ve Kara F. Z., “Sürdürülebilir Kalkınmada İşletmenin Rolü: Kurumsal Vatandaşlık”, *Yönetim ve Ekonomi*, 2007, 14 (2), 221- 233.

Sarjana, S., Khayati, N., Warini, L., & Praswiyati, P. (2020). Business Sustainability: Efforts To Strengthen Sustainability Corporate In Industrial Estate. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 21(1), 48-64.

Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P. ve Adenso- Diaz, B. (2010). “Stakeholder Pressure and the Adoption of Environmental Practices: The Mediating Effect of Training”. *Journal of Operations Management*, 28(2): 163-176.

Savitz, A., & Weber, W. (2006). The triple bottom line: How today’s best-run companies are achieving economic.

Sayğan, F. N. (2013). *Kurumsal Sürdürülebilirliğin İş Tatminine ve Duygusal Bağlılığa Etkisi* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).

Sealy, I., Wehrmeyer, W., France, C. and Leach, M. (2010), “Sustainable development management systems in global business organizations”, *Management Research Review*, Vol. 33 No. 11, pp. 1083-1096.

Schaltegger S, Burritt R. (2000). *Contemporary Environmental Accounting: Issues, Concepts and Practice*. Greenleaf: Sheffield.

Schaltegger, S. – Dyllick, T. (eds.) (2002): *Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard [To manage sustainably with the Balanced Scorecard]*. Wiesbaden: Gabler.

Schaltegger, S., Herzig, C., Kleiber, O., & Müller, J. (2002). *Sustainability management in business enterprises. Concepts and Instruments for Sustainable Organisation Development*.

Schaltegger, S. & Synnestvedt, T. (2002). The link between ‘green’ and economic success: environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance. *Journal of environmental management*, 65(4), 339-346.

Schaltegger, S. (2004): Sustainability Balanced Scorecard. Unternehmerische Steuerung von Nachhaltigkeitsaspekten [The Sustainability Balanced Scorecard. Piloting sustainability issues of companies]. *Controlling* 8/9, 511–516.

Schaltegger, S., & Wagner, M. (2006). Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 3(1), 1-19.

Schaltegger, S. (2011). Sustainability as a driver for corporate economic success. Consequences for the development of sustainability management control. *Society and Economy. In Central and Eastern Europe | Journal of the Corvinus University of Budapest*, 33(1), 15-28.

Schaltegger, S., & Lüdeke-Freund, F. (2012). The Business Case for Sustainability Concept: A Short Introduction. *Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität Lüneburg*.

Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. *International journal of innovation and sustainable development*, 6(2), 95-119.

Schaltegger, S., Harms, D., Hörisch, J., Windolph, S. E. vd. (2013). International Corporate Sustainability Barometer. *Center for Sustainability Management e.V., Leuphana University Lüneburg, Lüneburg, Germany*.

Schaltegger, S., Windolph, S. E., Harms, D., & Hörisch, J. (2014). Corporate sustainability in international comparison. *State of practice, opportunities and challenges*.

Schaltegger, S., & Burritt, R. (2018). Business cases and corporate engagement with sustainability: Differentiating ethical motivations. *Journal of Business Ethics*, 147, 241-259.

Schrettle, S., Hinz, A., Scherrer-Rathje, M., & Friedli, T. (2014). Turning sustainability into action: Explaining firms' sustainability efforts and their impact on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 147, 73-84.

Searcy, C., Mc Cartney, D. and Karapetrovic, S. (2007), “Sustainable development indicators for the transmission system of an electric utility”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 14 No. 3, pp. 135-51.

Searcy, C. (2011). Updating corporate sustainability performance measurement systems. *Measuring Business Excellence*, 15(2), 44-56.

Sen, S. (2013). Bansal’s divest risk, move Flipkart to Singapore for growth. *Economic Times*).

Senn JF. (1986). *Ökologie-orientierte Unternehmensführung: theoretische Grundlagen, empirische Fallanalysen und mögliche Basisstrategien*. Lang: Frankfurt am Main.

Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of cleaner production*, 16(15), 1699-1710.

Sheinbaum-Pardo C, Ruiz-Mendoza BJ, Rodríguez-Padilla V (2012) Mexican energy policy and sustainability indicators. *Energy Policy* 46:278–283

Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (2021). Sustainable marketing: Market-driving, not market-driven. *Journal of macromarketing*, 41(1), 150-165.

Shrivastava, P. (1995). Environmental technologies and competitive advantage. *Strategic management journal*, 16(S1), 183-200.

Shrivastava, P. and Hart, S. (1995), “Creating sustainable corporations”, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 4, pp. 154-165.

Shultz, C. J., & Holbrook, M. B. (1999). Marketing and the tragedy of the commons: A synthesis, commentary, and analysis for action. *Journal of Public Policy & Marketing*, 18(2), 218-229.

Siebenhüner, B., & Arnold, M. (2007). Organizational learning to manage sustainable development. *Business strategy and the environment*, 16(5), 339-353.

Siegel, S. (2009). Green management matters only if it yields more green: an economic/strategic perspective. *Academy of management perspectives*, 23(3), 5-16.

Signitzer, B., & Prexl, A. (2008). Corporate Sustainability Communications: Aspects of Theory and Professionalization, *Journal of Public Relations Research*.

Silvestre, W. J., Antunes, P., & Leal Filho, W. (2018). The corporate sustainability typology: Analysing sustainability drivers and fostering sustainability at enterprises. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(2), 513-533.

Simões, C., & Sebastiani, R. (2017). The nature of the relationship between corporate identity and corporate sustainability: Evidence from the retail industry. *Business Ethics Quarterly*, 27(3), 423-453.

Simpson, W. G., & Kohers, T. (2002). The link between corporate social and financial performance: Evidence from the banking industry. *Journal of business ethics*, 35(2), 97- 109

Singh, R.K., Murty, H.R. and Gupta, S.K. (2007), “An approach to develop sustainability management systems in the steel industry”, *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 3 No. 1, pp. 90-108.

Speis, H., & Czymmek, F. (2003). *Die Bedeutung der ökologischen Betroffenheit für die umweltschutzorientierten Wettbewerbsstrategien von Unternehmen*. Univ..

Spekman, R. E., Kamauff, J. W., & Myhr, N. (1998). An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships. *Supply chain management: an international journal*, 3(2), 53-67.

Sroufe, R. P. (2015) *Sustainable Supply Chain. Strategy and competitiveness in Latin American Markets*. Edward Elgar Publishing. 199 218.

Stead, W. E. and Stead, J. G. 1994. Can Humankind Change The Economic Myth? Paradigm Shifts Necessary for Ecologically Sustainable Business. *Journal of Organizational Change Management*, 7(4):15-31.

Stolowy, H., & Paugam, L. (2018). The expansion of non-financial reporting: an exploratory study. *Accounting and Business Research*, 48(5), 525-548.

Starik, M., & Kanashiro, P. (2013). Toward a theory of sustainability management: Uncovering and integrating the nearly obvious. *Organization & Environment*, 26(1), 7-30.

Stead JG, Stead WE. (2008). Sustainable strategic management. An evolutionary perspective. *International Journal of Sustainable Strategic Management* 1 (1): 62–81. DOI: 10.1504/08.18127

Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “sustainability business model”. *Organization & environment*, 21(2), 103-127.

Sukawati, T. G. R., Riana, I. G., Rajiani, I., & Abbas, E. W. (2020). Managing corporate sustainability by revitalizing Balinese cultural identity. *Polish Journal of Management Studies*, 21.

Sukitsch, M., Engert, S., & Baumgartner, R. J. (2015). The implementation of corporate sustainability in the European automotive industry: An analysis of sustainability reports. *Sustainability*, 7(9), 11504-11531.

Svensson, G., Wagner, B., Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Ahmad, N. (2011). An integrated management systems approach to corporate sustainability. *European business review*.

Şakar, N. (2012). Yönelme. C. Koparal (Ed.), *Yönetim ve organizasyon* (s. 125-147). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Boston, MA: Pearson.

Taşkırmaz, M., & Bal, C. G. (2017). Kurumsal yönetim, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal itibar arasındaki ilişki: Borsa İstanbul. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(2), 469-483.

Taştekin, A. (2016). *İhracata Yönelik Tekstil ve Konfeksiyon İşletmelerinde Entegre Yönetim Sisteminin Uygulanması* (Master's thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Taticchi, P., & Demartini, M. (2021). *Corporate sustainability in practice*. Springer International Publishing.

TCC, Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2020) BM Yüksek Düzeyli Siyasi Forum Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları 2018-2020 Türkiye Gelişmeleri.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.

Thorpe, J., & Prakash-Mani, K. (2003). Developing value: The business case for sustainability in emerging markets. *Greener Management International*, (44), 17-44.

Tokgöz, N. (2018). Stratejik Yönetim ve İlgili Temel Kavramlar. D. Taşçı ve İ.C. Ulukan (Ed.), *Stratejik Yönetim I. (s. 2-23)*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi.

Tokgöz, N. ve Önce, S. 2009. Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(1):249-274.

Tremblay, A., & Badri, A. (2018). Assessment of occupational health and safety performance evaluation tools: State of the art and challenges for small and medium-sized enterprises. *Safety science*, 101, 260-267.

Trianni A, Cagno E, Neri A (2017) Modelling barriers to the adoption of industrial sustainability measures. *Journal of Cleaner Production* 168:1482–1504

Tritos, L., Adebajo, D. ve Tan, k.C. (2013). "Green supply chain management practices and performance". *Industrial Management & Data Systems*, 113(8): 1088-1109.

Turhan, E., Kartum, G., & Özdemir, Y. (2018). Sürdürülebilir Üretim ve İşletme Uygulamaları. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-15.

Turhan, G. D., Özen, T., & Albayrak, R. S. (2018). Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, stratejik önemi ve sürdürülebilirlik performansı ölçümü. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 17-37.

Ullmann, A. A. (1985). Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms. *Academy of management review*, 10(3), 540-557.

Ulukan, İ. C. (2018). Stratejik Yönetim Süreci ve Unsurları. D. Taşçı ve İ.C. Ulukan (Ed.), *Stratejik Yönetim I. (s. 2-23)*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi.

Ural, Z. G. (2013). *Kurumsal iletişim çalışmalarının sürdürülebilirliği açısından kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları* (Doctoral dissertation, İstanbul Kültür Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İletişim Sanatları Anabilim Dalı).

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

Vachon, S., & Klassen, R. D. (2006). Extending green practices across the supply chain: the impact of upstream and downstream integration. *International journal of operations & Production Management*, 26(7), 795-821.

Van Marrewijk, M., & Werre, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business ethics*, 44, 107-119.

Van Dam, Y. K., & Apeldoorn, P. A. (1996). Sustainable marketing. *Journal of macromarketing*, 16(2), 45-56.

Van der Byl, C. A., & Slawinski, N. (2015). Embracing tensions in corporate sustainability: A review of research from win-wins and trade-offs to paradoxes and beyond. *Organization & Environment*, 28, 54-79.

Varey, R. J. (2012). The marketing future beyond the limits of growth. *Journal of Macromarketing*, 32(4), 424-433.

Vermeulen, W. J., & Witjes, S. (2016). On addressing the dual and embedded nature of business and the route towards corporate sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2822-2832.

Vos, R.O. (2007), “*Defining sustainability: a conceptual orientation*”, *Journal of Chemical Technology and Biotechnology*, Vol. 82 No. 4, pp. 334-339.

Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic management journal*, 303-319.

Wagner, M., & Schaltegger, S. (2003). How does sustainability performance relate to business competitiveness?. *Greener Management International*, (44), 5-17.

Wahyudi, I., & Mayasari, D. (2023). Does Board Gender Diversity Moderatively Affect the Relationship Between Business Characteristics and Corporate Sustainability Performance? *Journal of economics, finance and management studies*.

Walke, R.C., Topkar, V. ve Kabiraj, S. (2010). “Managing risk for green supply chain management: competitive strategies for manufacturing companies”. *Skyline Business Journal*, 6(1): 1-10.

Wang, X., Lin, H., & Weber, O. (2016). Does adoption of management standards deliver efficiency gain in firms’ pursuit of sustainability performance? An empirical investigation of Chinese manufacturing firms. *Sustainability*, 8(7), 694.

Wang, X., Lin, H., & Tian, M. (2020). Corporate Sustainability Performance of Chinese Firms: An Empirical Analysis from a Social Responsibility Perspective. *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(9), 2027-2038

WCED, S. W. S. (1987). World commission on environment and development. *Our common future*, 17(1), 1-91.

Weerts, K., Vermeulen, W., & Witjes, S. (2018). On corporate sustainability integration research: Analysing corporate leaders' experiences and academic learnings from an organisational culture perspective. *Journal of cleaner production*, 203, 1201-1215.

Welford R, Young W, Ytterhus B, (1998) Towards sustainable production and consumption: A literature review and conceptual framework for the service sector, *Eco-Management and Auditing*, 5, 38-56.

Welter, F. (2011). Contextualizing entrepreneurship—conceptual challenges and ways forward. *Entrepreneurship theory and Practice*, 35(1), 165-184.

Whitmarsh L, Turnpenny J, Nykvist B (2009) Beyond the regime: can Integrated Sustainability Assessment address the barriers to effective sustainable passenger mobility policy? *Journal of Environmental Planning and Management* 52(8):973–991

Williams, A., Kennedy, S., Philipp, F., & Whiteman, G. (2017). Systems thinking: A review of sustainability management research. *Journal of Cleaner Production*, 148, 866-881.

Wilson, M. (2003). Corporate sustainability: What is it and where does it come from. *Ivey Business Journal*, 67(6), 1-5.

Windolph, S. E., Harms, D., & Schaltegger, S. (2014). Motivations for corporate sustainability management: Contrasting survey results and implementation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 272-285.

Witjes, S., Vermeulen, W. J., & Cramer, J. M. (2017). Exploring corporate sustainability integration into business activities. Experiences from 18 small and medium sized enterprises in the Netherlands. *Journal of Cleaner Production*, 153, 528-538.

Widlitz, S. (2020). Retailers get serious about sustainability into 2020. *Forbes*.

Witjes, S., Cramer, J. M., & Vermeulen, W. J. (2018). On corporate sustainability integration and the support of tools. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 14(5), 581-607.

Wong, L. T., & Fryxell, G. E. (2004). Stakeholder influences on environmental management practices: a study of fleet operations in Hong Kong (SAR), China. *Transportation journal*, 22-35.

Wood, D. J. (2010). Measuring corporate social performance: A review. *International journal of management reviews*, 12(1), 50-84.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2000). *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*; World Business Council for Sustainable Development: Geneva, Switzerland.

Xanthos D, Walker TR (2017) International policies to reduce plastic marine pollution from single-use plastics (plastic bags and microbeads): a review. *Marine pollution bulletin* 118(1-2):17–26

Yang CL, Sheu C. 2007. Achieving supply chain environment management: an exploratory study. *International Journal of Technology Management* 40(1–3): 131–156.

Yavuz, V. A. (2010). Sürdürülebilirlik kavramı ve işletmeler açısından sürdürülebilir üretim stratejileri/concept of sustainability and sustainable production strategies for business practices. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), 63-86.

Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2006). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. (6. baskı) Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, A., & Simsek, H. (2018). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. 11. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.

Zangwill, W. I., & Kantor, P. B. (1998). Toward a theory of continuous improvement and the learning curve. *Management Science*, 44(7), 910-920.

Zhang, F., Rio, M., Allais, R., Zwolinski, P., Carrillo, T. R., Roucoules, L., ... & Buclet, N. (2013). Toward an systemic navigation framework to integrate sustainable development into the company. *Journal of cleaner production*, 54, 199-214.

Zhou Y, Pan M, Zhou DK, Xue L (2018) Stakeholder risk and trust perceptions in the diffusion of green manufacturing technologies: evidence from China. *J Environ Dev* 27(1):46–73

Zhu, Q., Sarkis, J. ve Lai, K.H. (2012). “Examining the effects of green supply chain management practices and their mediations on performance improvement”. *International Journal of Production Research*, 50(5): 1377-1394.

Zhu, Q. (2016). Institutional pressures and support from industrial zones for motivating sustainable production among Chinese manufacturers. *International Journal of Production Economics*, 181, 402-409.

İnternet Kaynakları

<https://yesilbuyume.org/zorunlu-surdurulebilirlik-raporlamasina-ilk-adim-kurumsal-surdurulebilirlik-raporlama-direktifi/> (Erişim Tarihi: 09.12.2023).

<https://www.globalcompactturkiye.org/un-global-compact/> (Erişim Tarihi 8.12.2023).

www.sdgcompass.org (Erişim Tarihi: 20.01.2024).

UN (2015). Paris Agreement.

https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf (Erişim Tarihi: 09.12.2023).

<https://ticaret.gov.tr/dis-iliskiler/yesil-mutabakat/ab-dongusel-ve-surdurulebilir-sanayi-politikalari/kurumsal-surdurulebilirlik-ozen-yukumlulugu> (Erişim Tarihi: 09.12.2023).

<https://yesilbuyume.org/ulusal-kurumsal-surdurulebilirlik-raporlama-sistemi-kurulumunun-faydalari-ve-asamalari/> (Erişim Tarihi: 09.12.2023).

<https://www.wearestillin.com/about> (Erişim Tarihi: 01.10.2023)

<https://www.undp.org/tr/turkiye/eylem-onyili> (Erişim Tarihi: 15.10.2023)

<http://www.surdurulebilirlikkalkinma.gov.tr/wp-content/uploads/2020/08/HLPF-2020-Turkiye-Gelismeleri.pdf> (Erişim Tarihi: 14.10.2023)

<https://www.bebka.org.tr/bolgemiz/eskisehir-15> (Erişim Tarihi: 17.03.2024).

<https://www.eso.org.tr/ekonomik-durum-ve-beklenti-raporu-2023> (Erişim Tarihi: 17.03.2024).

<https://www.gte.com.tr/wp-content/uploads/2020/08/bebka-endustriyel-simbiyoz-raporu-mayis-2020.pdf> (Erişim Tarihi: 13.03.2024)

<https://www.kalkinmakutuphanesi.gov.tr/assets/upload/dosyalar/bebka-fizibilite-sonuc-web.pdf> (Erişim Tarihi: 13.03.2024)

<https://www.investieskisehir.gov.tr/wp-content/uploads/2022/04/Eskisehir-Yatirim-Ortami-2021.pdf> (Erişim Tarihi: 13.03.2024)

<https://www.adlbelge.com/iso-45001-ohsas-18001-arasindaki-fark> (Erişim Tarihi: 07.03.2024).

http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/kurumsal_yonetim_dergisi/TKYD_Dergi_Sayi_44.pdf (Erişim Tarihi: 11.01.2023).

EKLER

Ek-1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

İşletmelerde Kurumsal Sürdürülebilirlik Farkındalığı ve Yönetim Süreci

Demografik Sorular
Cinsiyetiniz nedir?
Eğitim seviyeniz nedir?
Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?
Çalışmakta olduğunuz bölüm ve pozisyon nedir?
İşletmenizin adı nedir?
İşletmenizin sektör grubu nedir?
İşletmenizin çalışan sayınız nedir?
İşletmenizin hizmet yılı nedir?
İşletmenizin hukuki statüsü nedir?
İşletmenizin niteliği nedir?

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK FARKINDALIĞI	
Sürdürülebilirlik kavramının bilinirliği	Sürdürülebilirlik kavramı ne anlam ifade etmektedir?
Sürdürülebilirlik uygulamaları	İşletmenizde sürdürülebilirlik kapsamında ne tür faaliyetler gerçekleştirmeniz? - Çevresel, sosyal, ekonomik ve yönetim boyutlar (sağlık ve güvenlik, istihdam, enerji-su-malzeme tüketimi, eğitim vb.)
Odaklanmış bir Sürdürülebilirlik Birimi	İşletmenizde hangi fonksiyonel birimler (pazarlama, insan kaynakları vb.) sürdürülebilir kalkınma faaliyetleri üzerine çalışmalar gerçekleştirmektedir? Sürdürülebilirlik için ayrı bir bölüm ya da yönetici bulunmakta mıdır?
Sürdürülebilirliğin engelleri/itici güçleri	İşletmenizde sürdürülebilirlik çalışmalarının hayata geçirilmesindeki itici güçler ve sorunlar nelerdir? - Sorunlar var ise, bunları aşmak için neler yapıyorsunuz?
Sürdürülebilirlik yönetim araçları	İşletmenizde sürdürülebilirlik kapsamında benimsediğiniz sürdürülebilir yönetim araçları/yöntemlerinden bahsedebilir misiniz? (Çevre yönetim sistemi, esnek çalışma, risk analizi, kalite yönetim sistemi, sürdürülebilirlik raporlaması vb) Bu süreçte kullandığınız standartlar/yönergeler nelerdir? (ISO, EMAS, GRI, SA 8000, UN Global Compact vb)
Sürdürülebilirlik uygulamalarının faydaları	Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin doğrudan ve dolaylı işletmenize katkıları hakkında ne düşünüyorsunuz?
Toplum ve paydaş üzerindeki etkisi	İşletmenizde gerçekleştirdiğiniz sürdürülebilirlik faaliyetleriniz paydaşlarınızı nasıl etkilemektedir? (Toplumu, piyasayı, çalışanlarınızı, müşterilerinizi vb.)

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİM SÜRECİ	
Planlama	İşletmenizde sürdürülebilirlik planlaması adına neler yapıyorsunuz? (Üst yönetim taahhüdü, amaç, hedefler ve önceliklerin belirlenmesi, eylem ve risk planlarının oluşturulması vb.)
Uygulama	İşletmenizde bu planlamaları uygulamaya nasıl geçiriyorsunuz? (Alt yapının geliştirilmesi, yol haritaları, entegrasyon, yetkinliklerin geliştirilmesi vb.)
Koordinasyon	Sürdürülebilirlik çalışmalarınızda iç ve dış paydaşlarınızla iletişimi nasıl sağlıyorsunuz? (Sürdürülebilirlik raporu, çalışanlarla iletişim vb.) - Birimler arasında koordinasyon nasıl sağlanıyor?
Kontrol	Sürdürülebilirlik kapsamında planladığınız faaliyetleri gerçekleştirip gerçekleştirmediğinizi kontrol etmek için ne tür faaliyetler yapıyorsunuz? (İç denetim, iç kontrol ve uyum fonksiyonlarına sürdürülebilirliğin nasıl entegre edildiği, sürdürülebilirlik kapsamındaki bilgiler için dış denetim alınıp/alınmadığı, alınmıyorsa planlarından olup olmadığı vb.)
Önleme Alma	İşletmenin içinde sürekli iyileştirme yapmak için kullandığınız mekanizmalar nelerdir? (Düzeltici ve önleyici eylemler, kurumsal hafıza vb.)

Ek-2. Anket Formu

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK FARKINDALIĞI					
1. Sürdürülebilirlik kavramıyla ilgili aşağıda yer alan konular işletmeniz için ne derece önemlidir? (1: Son derece önemsiz 2: Önemsiz 3: Kısmen önemli 4: Önemli 5: Çok önemli)					
Kaynakların etkin kullanımı	1	2	3	4	5
Gelecek nesillerin korunması					
Adil bir iş ortamı					
Toplumsal fayda					
Çevrenin korunması					
Paydaşlar için değer yaratılması					
Ekonomik performans					
Çalışan hakları					
Sürdürülebilir tarım					
2. Sürdürülebilirlik kavramının çevresel boyutu ile ilgili aşağıdaki konular işletmenizde ne düzeyde gerçekleştirilmektedir? (1: Hiç 2: Az 3: Orta 4: İyi 5: Çok)					
Karbon ayak izinin azaltılması/ölçülmesi	1	2	3	4	5
Atık ve malzeme kullanımının azaltılması					
Enerji tüketimin azaltılması					
Su tüketimin azaltılması					
İklim değişikliği ile ilgili uyum/azaltım çalışmaları					
3. Sürdürülebilirlik kavramının sürdürülebilirlikte işletme sorumluluğu boyutu ile ilgili aşağıdaki konular işletmenizde ne düzeyde gerçekleştirilmektedir? (1: Hiç 2: Az 3: Orta 4: İyi 5: Çok)					
Düzenli aralıklarla sürdürülebilirliğe yönelik (insan hakları, iklim değişikliği, enerji ve atık yönetimi, çalışan güvenliği vb.) eğitim fırsatlarının sunulması	1	2	3	4	5
Toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyen çalışmaların yapılması					
Sürdürülebilirlik faaliyetlerine tedarikçilerin ortak edilmesi					
Toplum ve paydaşlara yönelik sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi					
Müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi					
4. Sürdürülebilirlik kavramının sürdürülebilirlik yönetim performansı boyutu ile ilgili konular işletmenizde ne düzeyde gerçekleştirilmektedir? (1: Hiç 2: Az 3: Orta 4: İyi 5: Çok)					
İşletmenin çevre, sosyal ve kalite yönetimi konulu standart ve belgelendirmelere sahip olması	1	2	3	4	5
İşletmenin sürdürülebilirlik kültürünün olması					
İşletmenin faaliyetleri gereği ilgili mevzuatlara uyum sağlaması					
İşletmenin çevre politikasının olması					
İşletmenin sürdürülebilirliği hedefleri arasında konumlandırması					
Çalışanların iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması					
Ürün/hizmet güvenliğinin sağlanması					

5. Sürdürülebilirlik kavramının işletme sosyal sorumluluk ve inovasyon performansı boyutu ile ilgili aşağıdaki konular işletmenizde ne düzeyde gerçekleştirilmektedir?					
(1: Hiç 2: Az 3: Orta 4: İyi 5: Çok)	1	2	3	4	5
İşletmede operasyonel verimliliğin sağlanması					
Sorumlu satın alma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi (ürün ve hizmetlerinde/ tedarik zincirinde çevresel ve sosyal etkilerinin ürün yaşam döngüsü boyunca minimum olması)					
Ürünler üzerinde teknolojik inovasyon çalışmalarına önem verilmesi					
Çalışanların sağlık hizmetleri ve emekli fonu gibi hayat güvencelerini sağlayacak sosyal haklarının varlığı					
Çalışan memnuniyetini sağlamaya yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi					
Çalışanların kariyer yolculuklarında yetenek gelişimlerini destekleyecek çalışmalar yapılması					
Nitelikli istihdam sayısının artırılması					
Ürün/hizmet üzerinde sosyal inovasyon çalışmalarının yapılması					
Kırılgan (dezavantajlı) grupları destekleyecek kapsayıcılık çalışmalarının yapılması					
İşletme içinde motivasyonu artıracak aktivitelerin yapılması					

6. Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin hangi işletme birimlerinde yürütüldüğünü (X) koyarak işaretleyiniz.	
Yürütülüyor	
Sürdürülebilirlik Birimi	
Çevre	
İSG	
Kalite	
İdari/ Mali İşler	
Satın Ala	
Finans	
Pazarlama	
Muhasebe	
İK	
Kurumsal İletişim	
Lojistik	
Depolama	

7. Aşağıda yer alan unsurlar işletmenizi sürdürülebilirlik uygulamalarına yönlendirme konusunda ne ölçüde itici güç oluşturmaktadır?					
(1: Hiç 2: Az 3: Orta 4: İyi 5: Çok)	1	2	3	4	5
Üst yönetim					
Yeşil Mutabakat (Green Deal)					
Çalışanlar için öneri sistemi					
Düzeltilici önleyici faaliyetler					
Sertifikasyon					
İş ortaklıkları					
Sürdürülebilir işletme hedefleri					
Müşteriler					
STK'lar					
Verimlilik güdüsü					
Mevzuat					

Çalışan merakı					

8. Aşağıda yer alan unsurlar, sürdürülebilirlik uygulamalarının işletmenizde hayata geçirilmesi konusunda ne ölçüde engel oluşturmaktadır?

(1: Hiç 2: Az 3: Orta 4: İyi 5: Çok)	1	2	3	4	5
Veri takibi					
Maliyetler					
Yetkin personel azlığı					
Sistem kurmada direnç					
İşletmenin öncelikli kar elde etme güdüsü					
İletişim eksikliği					

9. Sürdürülebilirlik kapsamında işletmenizde benimsediğiniz sürdürülebilir yönetim araçlarını/ yöntemlerini (X) koyarak işaretleyiniz.

ISO 14001 (Çevre Yönetim Sistemi Belgesi)	
ISO 45001 (İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi)	
ISO 9001 (Kalite Yönetim Sistemi)	
ISO 50001 (Enerji Yönetim Sistemi)	
ISO 27001 (Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi)	
OHSAS 18001 (İş sağlığı ve güvenliği)	
BRC (British Retail Consortium Standard)	
IATF 16949 (Otomotiv Kalite Yönetim Sistemi)	
UN Global Compact (Küresel İlkeler Sözleşmesi)	
Diğer	

10. Aşağıda yer alan çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik faaliyetleri işletmenize ne ölçüde fayda getirmektedir?

(1: Hiç 2: Az 3: Orta 4: İyi 5: Çok)	1	2	3	4	5
Enerji tasarrufu					
Atık azaltımı					
Emisyon azaltımı					
Su tasarrufu					
Nitelikli iş gücünün artırılması					
Güvenli çalışma					
Toplum refahı					
Eşit Çalışma Hakkı					
Rekabet avantajı					
Çalışan refahı					

11. Aşağıda yer alan paydaşlar üzerine olan sürdürülebilirlik faaliyetleri işletmenize ne ölçüde fayda getirmektedir?

(1: Hiç 2: Az 3: Orta 4: İyi 5: Çok)	1	2	3	4	5
Yeşil işletme algısı					
Marka bilinirliği ve prestij					
Sürdürülebilirlik faaliyetleri açısından tedarikçilerin teşvik edilmesi					
Çalışanların sürdürülebilirliğe dair bilincinin artırılması					
Topluma fayda sağlaması					
Müşteri bağlılığının artırılması					
Ülke ekonomisine katkı sağlanması					
İşletmede gerçekleştirilen faaliyetlerin çevre sağlığı üzerinde olumlu etki yaratması					
Döngüsel ekonomiye katkı sağlanması					
Yatırımcılarla etkin iletişimin kurulması					
Etik ilkelere uyulması					
Engelli istihdamının desteklenmesi					

İnsan haklarının korunması açısından olumlu etki yaratması					
İşletmenin diğer işletmelere örnek teşkil etmesi					

12. Aşağıda yer alan ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetleri işletmenize ne ölçüde fayda getirmektedir?					
(1: Hiç 2: Az 3: Orta 4: İyi 5: Çok)	1	2	3	4	5
Maliyet avantajı					
Karlılık sağlanması					

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİM SÜRECİ					
13. Sürdürülebilirlik planlaması kapsamındaki aşağıdaki unsurlar işletmenizde ne düzeyde gerçekleştirilmektedir?					
(1: Hiç 2: Az 3: Orta 4: İyi 5: Çok)	1	2	3	4	5
Kurumsal sürdürülebilirlik politikalarının yürütülmesi için üst yönetim taahhüdünün olması					
Kurumsal sürdürülebilirlik politikasının benimsenmesi ve faaliyetlerinin yürütülmesi için amaç ve hedeflerin belirlenmesi					
Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin entegrasyonunun işletmenin stratejik planlarında yer alması					
Faaliyetlerin yürütülmesinde risk ve fırsat analizlerinin yapılması					
Faaliyetlerin yürütülmesinde eylem ve risk planlarının oluşturulması					
Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yürütülmesinde gerekli olan insan, finans, malzeme, bilgi ve altyapı gibi kaynakların belirlenmesi					
İşletmenin ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik gereksinimlerini içeren sürdürülebilirlik önceliklerinin belirlenmesi					
Kurumsal sürdürülebilirlik çerçevesinde gerçekleştirilen faaliyetlerin ilgili sürdürülebilir kalkınma amaçlarıyla entegre edilmesi					
Sürdürülebilirlikle ilgili süreçlerin yürütülmesinde kullanılan gelişim planlarının/veri takibinin yapılması					
Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yürütülebilmesi için ilgili birimlerden sorumlu çalışan görevlendirilmesi					
Kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında çalışan yetkinliklerinin geliştirilmesi için çalışmalar yapılması					

14. Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin uygulaması adına yürütülen aşağıdaki unsurlar işletmenizde ne düzeyde gerçekleştirilmektedir?					
(1: Hiç 2: Az 3: Orta 4: İyi 5: Çok)	1	2	3	4	5

Sürdürülebilirlik alt yapısının geliştirilmesi için teknolojik gelişmelerin takibinin yapılması					
Yetkinliklerinin geliştirilmesi için çalışanların eğitim ihtiyacının belirlenmesi					
Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yürütülmesinde çalışan motivasyonunun sağlanması için ödül mekanizmalarının oluşturulması					
Çalışan bağlılığını sağlayacak çalışmalar yapılması					
Çalışanlar için adil ücret politikalarının oluşturulması					
İstihdamda fırsat eşitliğinin sağlanması					
Sürdürülebilirliğin tek seferlik bir faaliyet değil, kurumsal hafızada kalmasının sağlanması adına öğrenilmiş derslerden/geçmiş deneyimlerden yararlanılması					
İşletmede sürdürülebilirliği sağlamak ve sürekli iyileştirme yapmak için çalışan görüşünün değerlendirilmesi					
Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin devamlılığının sağlanmasında düzeltici işlem raporlarından yararlanılması					

15. Sürdürülebilirlik çalışmalarınızdaki paydaşlarınızla iletişimi sağlama adına yürütülen aşağıdaki unsurlar işletmenizde ne düzeyde gerçekleştirilmektedir?					
(1: Hiç 2: Az 3: Orta 4: İyi 5: Çok)	1	2	3	4	5
Sürdürülebilirlik faaliyet ve sonuçlarının bir iç iletişim yolu olarak şirket içi internet portalı aracılığıyla duyurulması					
Sürdürülebilirlik faaliyet ve sonuçlarının bir iç iletişim yolu olarak duyuru panolarıyla aracılığıyla duyurulması					
Sürdürülebilirlik faaliyet ve sonuçlarının bir iç iletişim yolu olarak işletmedeki sosyal kulüpler aracılığıyla duyurulması					
Sürdürülebilirlik faaliyet ve sonuçlarının bir iç iletişim yolu olarak kurumsal iletişim birimi vb. aracılığıyla duyurulması					
Sürdürülebilirlik faaliyet ve sonuçlarının bir dış iletişim yolu olarak sürdürülebilirlik raporu aracılığıyla duyurulması					

16. Sürdürülebilirlik çalışmalarınızın kontrolü adına yürütülen unsurlar işletmenizde ne düzeyde gerçekleştirilmektedir?					
(1: Hiç 2: Az 3: Orta 4: İyi 5: Çok)	1	2	3	4	5
Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin sonuçlarını değerlendirmek üzere tedarikçi denetiminin yapılması					
Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin sonuçlarının işletme içinde değerlendirmek üzere yönetim gözden geçirme toplantılarının yapılması					
Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin sonuçlarının işletme içinde değerlendirmek üzere sertifikasyon uyum denetimlerinin yapılması					
Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin sonuçlarının işletme içinde değerlendirmek üzere süreç hedef analizlerinin yapılması					
Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin değerlendirmelerinin Bilim Temelli Hedef kontrollerine göre yapılması					

17. DEMOGRAFİK SORULAR	
İşletmenin unvanı?	İşletmenin sektör grubu?
Cinsiyetiniz?	Eğitim seviyeniz? () İlköğretim () Lise () Yüksekokul () Lisans () Lisansüstü
Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz? () 1 yıldan az () 1 – 5 yıl () 6 – 10 yıl () 10 yıldan fazla	
Çalışmakta olduğunuz bölüm ve pozisyon?	İşletmenin yabancı firmalar ile ortaklığı/iş birliği var mıdır? () Evet () Hayır
İşletmenin faaliyette bulunduğu süre? () 1 – 10 yıl () 11 – 30 yıl () 30 yıldan fazla	
Çalışan sayısı? () 10 - 49 kişi () 50-249 kişi () 250 kişi ve üzeri	
İşletmenin ölçeği? () Büyük () Orta () Küçük	

ÖZGEÇMİŞ

Adı-Soyadı : Başak DEMİRAY

Yabancı Dil : İngilizce

Eğitim ve Mesleki Gelişimi

- 2017, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, Uluslararası İşletmecilik Tezli Yüksek Lisans Bölümü
- 2012, Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü
- 2004, Sultandağı Lisesi, Fen Bilimleri

Yayınları ve Bilimsel Faaliyetleri

- Ünüvar Ünlüoğlu, D., & Demiray, B. (2024). Perception of Gender by University Students in Turkey. *Sexuality & Culture*, 1-13.
- Demiray, B., & Ünlüoğlu, D. Ü. (2023). A Bibliometric Analysis Of Research Trends On Gender and Sustainability: Future Research Perspectives. *İmgelem*, 7(13), 545-560.
- Demiray, B. (2023). Kırsal Turizm Yönetimi. Y. Sarı (Ed.), *Kırsal Turizm Temelli Kalkınma (s. 31-47)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Demiray B. (2021). Başkanlar Sözleşmesi'nin (Covenant of Mayors) İklim Politikaları Üzerindeki Etkisi: Eskişehir Tepebaşı Belediyesi Örneği. *Climatehealth*, 1(2):86-92.
- Demiray, B. (2021). *İşletmeler İçin Sürdürülebilirlik*. Eskişehir Ticaret Odası, 38 (126). (ETO), Eskişehir.
- Demiray, B. (2018). Ekogirişimci Şirketlerin Sürdürülebilir Kentler Üzerindeki Etkisi: Eskişehir ve Arçelik Buzdolabı İşletmesi. *The Second International*

Congress On Future Of Tourism: Innovetion, Entrepreneurship And Sustainability, Mersin.

- Demiray, B. ve Başar, M. (2017). İşletmelerin Ekogirişimcilik Faaliyetleri Kapsamında Sürdürülebilir (Temiz) Üretim Uygulamaları: Arçelik Buzdolabı Fabrikası Örneği. *8. Uluslararası Girişimcilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, Balıkesir.
- Demiray, B. (2017). İşletmelerin Ekogirişimcilik Faaliyetleri Kapsamında Sürdürülebilir (Temiz) Üretim Uygulamaları: Arçelik Buzdolabı Fabrikası Örneği, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

