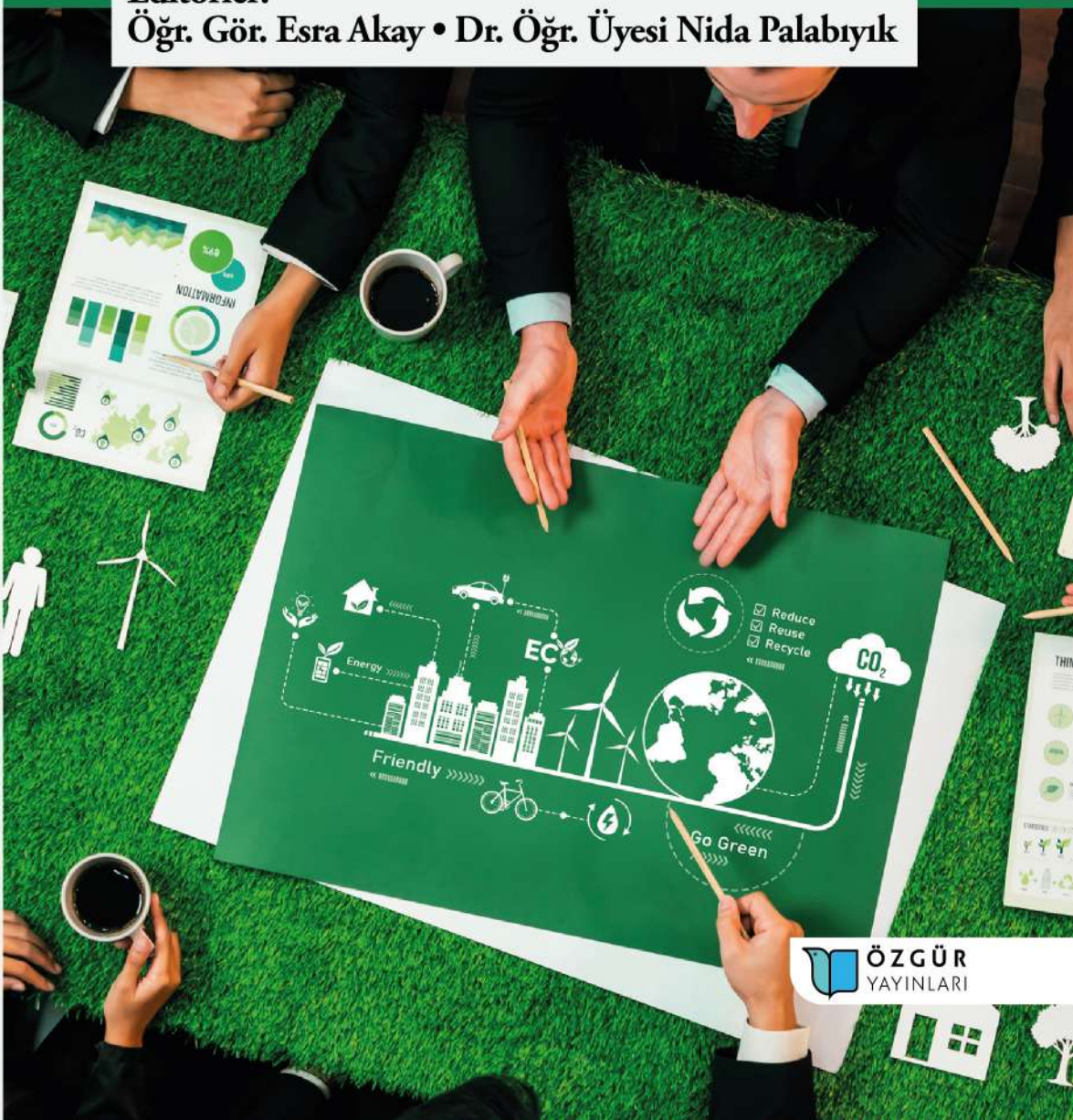
Sürdürülebilir Yönetim

Editörler:
Öğr. Gör. Esra Akay • Dr. Öğr. Üyesi Nida Palabıyık



ÖZGÜR YAYINLARI

Sürdürülebilir Yönetim

Editörler:
Öğr. Gör. Esra Akay
Dr. Öğr. Üyesi Nida Palabıyık

ÖZGÜR YAYINLARI

Published by
Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.
Certificate Number: 45503

15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep
+90.850 260 09 97
+90.532 289 82 15
www.ozguryayınlari.com
info@ozguryayinlari.com

Sürdürülebilir Yönetim

Editörler: Öğr. Gör. Esra Akay • Dr. Öğr. Üyesi Nida Palabıyık

Language: Turkish
Publication Date: 2024
Cover design by Mehmet Çakır
Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0
Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-975-447-972-0
ISBN (Paperback): 978-975-447-971-3

DOI: https://doi.org/10.58830/ozgur.pub541

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

Suggested citation:
Akay, E., (ed), Palabıyık, N., (ed) (2024). *Sürdürülebilir Yönetim.* Özgür Publications.
DOI: https://doi.org/10.58830/ozgur.pub541. License: CC-BY-NC 4.0

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

ÖZGÜR YAYINLARI

İçindekiler

Bölüm 1

Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir İşletmeler 1
Abdullah Tayyip Özdemir
Mustafa Doruk Mutlu

Bölüm 2

İşletmelerde Sosyal Sürdürülebilirlik 23
Meltem Dil Şahin

Bölüm 3

Kurumsal Sürdürülebilirlik 59
Yıldız Tenteriz

Bölüm 4

Sürdürülebilirlik ve İş Etiği 83
Mukadder Bektaş

Bölüm 5

Dijital Dönüşüm Etkisinde İşletmelerde Dijital Sürdürülebilirlik 111
Ayşe Asiltürk

Bölüm 6

İşletmelerde Sürdürülebilir Risk Yönetimi 149
Mübeyyen Tepe Küçükoğlu

Bölüm 7

Sürdürülebilirlik ve Çalışan Katılımı 177
Tugay Öney

Bölüm 8

Sürdürülebilirlik ve Personel Gelişimi 199
Seçil Ulufer Kansoy

Bölüm 1

Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir İşletmeler

Abdullah Tayyip Özdemir[1]

Mustafa Doruk Mutlu[2]

Özet

Günümüz dünyasında işletmelerin kar elde etmenin yanında çevrelerinde ya da toplumda gelişen olaylara da duyarlı olmaları beklenmektedir. Sürdürülebilirlik anlayışı kapsamında ele alınan bu ek sorumlu davranışlar sayesinde dünyamızın gelecek nesiller içinde yaşanabilir bir yer kılınması açısından önem arz etmektedir. Özellikle insanlığın yaşamını tehdit eden küresel ısınma ve buna bağlı olarak gelişen iklim değişiklikleri doğa üzerinde ciddi etkisi olan işletmelerinde aktif olarak sorumluluk almasını gerektirmektedir. Ek olarak günümüz toplumlarının temel yapı taşlarından biri olan işletmelerin bulundukları toplumlardaki sosyal ve ekonomik gelişmelere duyarsız kalmaması istenmektedir. Bu açıdan bakıldığında sürdürülebilir işletmeler, arsa seçimi, bina inşası, üretim ve pazarlama gibi işletme fonksiyonlarının işleyişi ve atık yönetimi gibi konularda çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliğin devam ettirilmesini de gözeten kararlar almalıdırlar. İşletmelerde Sürdürülebilirlik anlayışının oluşmasında liderlik, örgüt kültürü, etik kodların ve sürdürülebilir değer yaratmaya yönelik bir vizyonun benimsenmiş olmasının önemi büyüktür. Mevcut çalışma da işletmelerde sürdürülebilirlik kavramını derinlemesine inceleyerek işletmelerin neden sürdürülebilir bir anlayış geliştirmeleri gerektiği ve bu yolda neler yapılması gerektiği sorularına cevaplar üretmeyi amaçlamaktadır.

GİRİŞ

Küreselleşen dünya üzerinde artan nüfus, kaynakların tükenme hızını gittikçe arttırmaktadır. Hızlı tüketim beraberinde çevresel kaygıları ve doğal kaynakların yok edilmesi tehlikesini getirmiştir. Bu durum toplumda çevre ile uyumlu ve sürdürülebilir uygulamaların ortaya çıkmasında etkili olmaktadır.

1 Lisansüstü Öğrencisi, Yozgat Bozok Üniversitesi, İşletme Bölümü, abdullahtayyiip@hotmail.com, https://orcid.org/0000-0003-4821-5716

2 Dr. Öğr. Üyesi, Yozgat Bozok Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, doruk.mutlu@yobu.edu.tr, https://orcid.org/0000-0002-9017-8173

https://doi.org/10.58830/ozgur.pub541.c2251

Sürdürülebilirlik kavramının dünya üzerinde tek bir şekilde kabul görmüş tanımı yoktur. Sürdürülebilirlik, yaşam kaynaklarından bugün dünya üzerinde yaşayan insan topluluklarının faydalanması ve bu kaynaklardan faydalanılırken kaynakları en optimal düzeyde kullanarak gelecek nesilleri tehlikeye atmaktan olabildiğince uzak durulmasıdır. Sürdürülebilirlik kavramı insanların var olduğu her alanda olduğu gibi işletmelerde de etkisini göstermektedir. Dünyada bulunan mevcut kaynakları koruyup israf etmeden üretim faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde kullanmak öncelikli bir hal almaktadır. Artan kaynak tükenişlerini yavaşlatmak ihtiyaç ve zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde var olan ve gelecekte var olması düşünülen işletmelerin sürdürülebilirliği, faaliyetlerini çevreye ve topluma duyarlı bir şekilde yerine getirmeleri ile mümkün olacaktır. Durmak bilmeyen çevre sorunları ve çevre kirliliği milli sınırlar içerisinde kalmayıp uluslararası bir sorun haline gelmiştir. Bu sorunlardan büyük tehlike teşkil edenlere örnek olarak; yeşil alanların azalması, canlı türlerinde azalış, mevsim ve iklim değişiklerinin oluşması, zehirli atıklar, hava kirliliği ve küresel ısınma verilebilir. Açıkçası sürdürülebilirlik faaliyetleri günümüzde zorunluluk teşkil etmeye başlamıştır (Meadows vd., 1972). Bu açıdan bakıldığında işletmelerde toplumsal, ekonomik ve çevresel alanlarda sürdürülebilirlik faaliyetlerine katkı sağlamalıdırlar. Bir başka deyişle, işletmeler kendi değerleriyle de örtüşen toplumun herhangi bir sorununun çözülmesine destek olabilirler. Bunu yaparken aynı zamanda gelecek nesillerinde yaşam kalitesine karşı duyarlı davranarak faaliyetleri sebebiyle çevreye verdiği zararı minimuma indirecek politikalar geliştirebilirler. Sonuç olarak sürdürülebilir anlayışla yürüttükleri bu politikalarla itibarlarını güçlendirip, maliyetlerini düşürüp, rekabet avantajı sağlayabilir ve böylelikle kendilerinin ekonomik gelişimini sağlarken ülke ekonomisine de katkıda bulanabilirler. Mevcut çalışmada da işletmecilik kapsamında geliştirilen sürdürülebilirlik anlayışı ve faaliyetlerini kapsamlı bir şekilde ele almak ve bu yaklaşımın ortaya çıkardığı değer ve faydaları derinlemesine irdelemek amaçlanmaktadır.

1. Sürdürülebilirlik Kavramı ve Gelişimi

Sürdürülebilirlik kavramı geçmiş yıllardan beri araştırmacıların ve çeşitli kuruluşların üzerinde çalıştığı bir alandır. 1968 yılında kurulan Roma Kulübü, Massachusetts Teknolojisi Enstitüsü'ne bir araştırma yaptırmış ve bu araştırmada ekonomi, çevre ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. Araştırmada üretim, beslenme, nüfus, hammadde ve çevre kirliliği ele alınmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda sanayileşme açısından toplumunun ilgisi çevresel konulara da yönelmiştir (Meadows vd., 1972). Bu yönelim artan

üretim sonucu yaşanabilecek hammadde kıtlığı ve çevre sorunu sebebiyle insanlığın yok olabileceği gerçeğini ortaya koymuştur. Nitekim 1972 yılında Stockholm'de gerçekleştirilen "İnsan ve Çevre" konferansına birçok ülkenin katkı sağlanmış ve Sürdürülebilir Kalkınma kavramı üzerine ilk ciddi adım atılmıştır. Konferansa 113 ülke katılım sağlamış ve Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) kurulmuştur. Konferansın gerçekleştiği 5 Haziran günü de günümüzde "Çevre Günü" olarak kabul edilmektedir (Erdem vd., 2004: 1; Yıkılmaz, 2011: 17).

Konferansta sürdürülebilirliğin ana hedefi olan zarar görmemiş bir çevre için yapılması gerekenler ele alınmıştır. Bu doğrultuda çevrenin korunması, iyileştirilmesi ve gelecek toplumlara bozulmamış bir halde bırakılması konuları değerlendirilmiştir. Sürdürülebilirlik kavramına katkı sağlayan bir diğer çalışma Dünya Koruma Stratejisidir. Bu strateji 1980 yılında Uluslararası Doğal Kaynakları ve Doğayı Koruma Birliği, Dünya Yabani Hayat Fonu ve Birleşmiş Milletler Çevre Programı tarafından hazırlanarak yayımlanmış ve sürdürülebilir bir topluma ulaşmaya yönelik stratejileri kapsamaktadır (Eş, 2008: 6).

İşletmelerde sürdürülebilirlik konusu ise 1987 yılında Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu Bruntland Raporunu yayınlamış ve sürdürülebilirlik kavramına yönelik bir tanımlama yapılmıştır. Bruntland Raporu ile doğal kaynakların doğru kullanılması, çevre ve toplumun yaşam koşullarının korunması hedeflenmiştir. Bu noktada işletmelerin gerçekleştirdiği üretim faaliyetleri de vurgulanmış ve daha çevre dostu yaklaşımlar ve uygulamalar geliştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Raporun en önemli özelliği diğer çalışmalardan farklı olarak ekonomik kalkınma ile ekolojik çevrenin bir bütün olduğunu kabul ederek ekonomik gelişmenin sürdürülebilir olması gerekliliğini ortaya koymasıdır (Akgül, 2010: 136).

Birleşmiş Milletler üyesi ülkelerin katılımı ile 1992'de Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı düzenlenmiştir. Konferansta üye ülkeler çevre ve kalkınma sorunlarının çözümünde ortak uygulamalar planlamıştır. Konferansta ülke devlet başkanlarının yanı sıra sivil toplum örgütü ve gazeteciler de bulunmuştur. 117 ülkede baş gösteren toplumsal özellikler göz önüne alınarak ekosistemin çökmekte olduğu değerlendirilmiştir. Konferansta toplumlar için yaşam standartlarının arttırılmasının ekosistemin korunması ile mümkün olacağı vurgulanmıştır. Bu konferansa Yeryüzü Zirvesi adı verilmiş ve beş önemli uluslararası belge (Gündem 21, Rio Çevre ve Kalkınma Deklarasyonu, Ormanlar Üzerine İlkeler Beyanatı, İklimsel Değişim Üzerine Çerçeve Konvansiyonu, Biyolojik Çeşitlilik Konvansiyonu) yayınlanmıştır. Gündem 21'de sürdürülebilir kalkınma üzerinde durulmuş

ve sürdürülebilir bir ekonomik gelişme yaklaşımı için eylem planı olarak değerlendirilmiştir (Bozlağan, 2005: 1020).

Türkiye Birleşmiş Milletlerin bir üyesi olarak 1997 yılından bu yana "Yerel Gündem 21"i uygulamaktadır. Yerel Gündem 21 ile ülkemizde yerel yönetimlerin ve sivil toplumun etkisinin çevre ve yaşam kalitesinin arttırılmasında etkili olması amaçlanmaktadır. Burada amaçlanan halka en yakın bulunan yerel yönetimlerin sürdürülebilir kalkınma üzerinde etkisinin önemli olduğudur. 1996 yılında İstanbul'da İnsan Yerleşimleri Konferansı (Habitat II) ile sürdürülebilirlik kavramı genişletilerek insan yerleşiminden ekonomiye ve yönetimlere kadar anlam bakımından değerlendirilmiştir. Konferansta yerel yönetimlerin, sivil toplum örgütlerinin, sendikaların yer alması ile karar alma sürecinde toplumun etkin katılımı sağlanmıştır (Kula, 1998).

2002 yılında Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi düzenlenerek "Uygulama Planı" ve "Siyasi Bildiri" olarak iki belge yayınlanmıştır. Uygulama Planında yoksulluk, sürdürülebilir üretim, tüketim alışkanlıklarının sürdürülebilir bir zemine oturtulması, ekonomik ve sosyal kalkınma hedeflerinde doğal kaynak kullanımına yönelik hassasiyetler ve gelişmekte olan ülkelerde sürdürülebilirlik konuları üzerinde izlenecek yol haritaları belirlenmiştir. Siyasi Bildiri ile ise sürdürülebilirlik faaliyetleri ülkeler bazında ele alınmıştır (Akgül, 2010: 140).

Yukarıda bahsedilen gelişmeler doğrultusunda sürdürülebilirlik sonuç olarak örgütsel bağlamda da ele alınan ve uygulanan bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Tüyen, 2020). Bu noktada işletmeler açısından kavramın ilk ve temel vurgusu işletmelerin iç ve dış paydaşlarına yönelik sorumlulukları kapsamında yapılmıştır. Bu gelişmeden hareketle işletmelerde sürdürülebilirlik kavramı ve buna yönelik detaylı açıklama ve incelemeler ortaya çıkmaya başlamıştır. Bir başka deyişle, küresel ve bütüncül bir kapsama sahip olan sürdürülebilirlik kavramı zamanla işletme düzeyine indirgenerek sürdürülebilir işleteme kavramını ve araştırma sahasını doğurmuştur (Dyllick ve Hockerts, 2002: 131).

2. Sürdürülebilir İşletmeciliğin Kapsamı

Yukarıda vurgulanan toplumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında toplumun temel yapı taşlarından biri olan örgütlerin ve dolayısıyla işletmelerin sürdürülebilirlik noktasında ilerleme kaydetmesinin rolü büyüktür. İşletmelerin en önemli ve temel amaçlarından birisi, finansal ihtiyaçların karşılanması için mal ve hizmet üretimi ortaya koymaktır. İşletmenin kurulurken benimsediği süreklilik kavramı esasınca mal ve

hizmet üretimlerini sürdürülebilmeleri hayati önem taşımaktadır. Ancak zaman içerisinde bu süreklilik kavramının devam ettirilebilmesi için işletmenin odaklanması gereken iç faktörlerin yanı sıra dış çevresel etmenleri de göz önünde bulundurması oldukça önem kazanmıştır (Gladwin vd., 1995: 879). Bu doğrultuda, ekonomik ihtiyaçlarını karşılamak üzere sürdürülebilir bir işletme, mal ve hizmet üretme odaklı bir performansı amaçlamanın yanı sıra, sosyal ve çevresel olarak ta duyarlı olma hedefine de sahip olmaktadır. Bu doğrultuda yalın bir anlayışla mevcut ve yenilenebilir kaynak kullanımlarında israftan kaçınan, yenilenmeyen kaynakları dikkatli ve kısıtlı kullanan bir anlayış geliştirebilmek kritik öneme sahiptir. Böylelikle sadece kâr amaçlı değil aynı zamanda çevrenin doğal dengesini koruyan bir işletmeden bahsedilebilir. Daha da ötesinde özellikle günümüzün gelişmiş toplumlarında kurumsal sürdürülebilirlik anlayışıyla yönetilen işletmeler sosyal anlamda sürdürülebilirlik konusunda önemli roller oynamaktadırlar (Alp ve Kılıç, 2014). Bu noktada iç ve dış paydaşlar arasında eşitliği, sosyal adaleti, eğitimi, insan ve çevre sağlığını, cinsiyet eşitliğini gözeterek sosyal sorumluluk çabaları ve katılımlarını gerçekleştirebilmektedirler (Holmberg ve Sandbrook, 1992: 19-38).

Sürdürülebilir işletmelerin sürdürülebilirlik anlayışını kendi bünyelerinde nasıl yaşattıkları sorusu da önem arz etmektedir. Bu açıdan bakıldığında Shrivastava (1995: 130) çalışmasında sürdürülebilir işletmelerin üretim süreçlerinde çevreye zarar vermeyen ürünleri üreten, demokratik ve katılımcı bir örgütsel düzende yapılanan, yalın yönetim esaslarını dikkate alan özelliklere sahip olduğunu belirtmiştir. Ayrıca her bir işletme fonksiyonunun da yine sürdürülebilirlik anlayışıyla faaliyetlerini sürdürüldüklerine dikkat çekmiştir.

Carroll'a (1991) göre işletmelerin uzun vadede sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmeleri için dört farklı açıdan sorumluluklarının farkında olmaları gerekmektedir. Bunlardan ilki ekonomik sorumluluktur ve işletmelerin kar ederek varlıklarını devam ettirmesine dayanır. İkincisi yasal sorumluluktur ve işletmelerin yasalara uygun olmalarını içermektedir. Üçüncüsü ahlaki sorumluluktur ve işletmelerin doğru, adil yaklaşımlarda olmalarını kapsamaktadır. Son olarak dördüncüsü gönüllü sorumluluk olarak adlandırılmaktadır. Gönüllü sorumluluk işletmelerin iç ve dış çevre unsurları ile toplumun tüm kesimlerinin yaşam kalitesini iyileştirmek olarak ifade edilebilir (Carroll, 1991: 38-49). Bu açıdan bakıldığında sürdürülebilir işletmelerin paydaşlarıyla ekonomik, sosyal ve toplumsal açılardan etkin ilişki ve iş birlikleri kurmaları esastır. Geliştirilecek bu sürdürülebilir sorumluluk anlayışı doğrultusunda işletmeler, çalışan hakları, haksız rekabet, çevre

kirliliği, çevreci teknoloji kullanımı vb. gelişmeye açık toplumsal dinamiklerde rol sahibi olabileceklerdir (Koç, 2013).

Zaman içerisinde sürdürülebilir işletme kavramında meydana gelen değişimler, işletmelerin amaç, hedef, çevre ile olan ilişkiler, ortaya çıkarılan mal ve hizmetler, yönetim biçimi, örgüt yapısı gibi işletmenin temel fonksiyonlarında da değişim meydana getirmiştir. Eskiden beri geleneksel yöntemlerle varlıklarını sürdürmüş işletmeler performans kriteri olarak elde edilen karlılık ve paydaşların refahını ölçüt olarak belirlerken, değişimle beraber yeşeren yeni yönetim anlayışında karlılığın yanı sıra insanların hayat kaliteleri ve paydaşların refahı kavramları işletmelerin performans belirlemede kullandıkları ölçütlerden olmuştur. Bu noktada paydaş kavramı işletmeler açısından iç ve dış paydaşları kapsamaktadır. İç paydaşlar, kurucu işletme sahipleri, hissedarlar, yöneticiler ve çalışanlardan meydana gelirken; dış paydaşlar, toplum, devlet, tedarikçiler, müşteriler ve rakipler vb. kesimleri kapsamaktadır (Doğan, 2007: 17). Geleneksel yönetim zamanlarında maliyet düşürücü unsurlar ön planda tutulurken bu unsurların çevre ve insan sağlığına olan etkisi üzerinde çok durulmamaktaydı, değişimle birlikte gelen yeni sürdürülebilirlik odaklı yönetim anlayışında üretilen ürünün maliyet gibi dikkat çekici unsurların yanında ürünün çevre ve halk sağlığına olan etkileri üzerine yoğunlaşılmış, çevre ve sağlığa daha az zararlı malzemeler kullanılmaya başlanmıştır. Toplum sağlığı önemli amaçlardan biri haline gelmiştir. Değişen amaçlara örnek verilecek başka uygulamalar ise, işletmenin geleneksel yönetim zamanında tüketicileri güdüleyerek tüketimi arttırmayı hedefleyerek firma için karlılık ve kısa dönemde kar maksimizasyonunu hedeflerken, sürdürülebilir işletme yönetimi esasına göre, müşterilerine daha çok önem veren müşteri ve pazar temelli kısa dönemden ziyade uzun döneme odaklanmış, kar ve büyüme hedefleyen işletmeler karşımıza çıkmaktadır. (Tokgöz ve Önce, 2009: 250) Bu noktada sürdürülebilir işletmelerde sürdürülebilirlik kavramı 4 başlık altında ele alınabilir.

2.1. Ekonomik Sürdürülebilirlik

İşletmeler ekonomik değer yaratma üzerine kurulmuşlardır. Bir işletmenin ekonomik boyutu kurumsal değer yaratma ve finansal performansın arttırılması olarak değerlendirilebilir (Leaniz ve Bosque, 2013: 268). Nihayetinde işletmeler ekonomik var oluşları ile varlıklarını sürdürür ve bulundukları sektörde ayakta kalırlar. Dünyada meydana gelen ekonomik krizler sebebi ile işletmeler varlıklarını sürdürmenin yanında korumaya da yönelmişlerdir. Oluşan ekonomik krizler işletmelerin finansal sorunlar yaşamasına ve iş kayıplarına sebep olabilmektedir. Bu da beraberinde ekonomik sürdürülebilirlik kavramına olan ilgiyi arttırmıştır (Choi ve Ng,

2011). Ekonomik sürdürülebilirlik işletmelerin maaliyetlerini azaltma, ekonomik refahında iyileşme, ekonomik problemlerle başa çıkabilme ve karlılık ile verimliliği devam ettirebilme yeteneklerini iyileştirmeyi kapsamaktadır (Sheth vd., 2011: 22). Diğer bir deyişle, ekonomik sürdürülebilirlik farklı iş modeli geliştirme, pazar payını artırma, parasal gelir elde etme, maliyetleri azaltma gibi konularla ilgilenerek işletmelerin finansal kazanç elde eden boyutu ile ilgilenmektedir (Bonda ve Sosnowchik, 2006)

2.2. Çevresel Sürdürülebilirlik

İşletmelerin ekonomik değer yaratma algısının yanı sıra bu değeri yaratırken çevresel gelişmeler olan duyarlılık dereceleri sürdürülebilirlik kavramında çevresellik konusunu ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca endüstriyel üretimlerin çevre üzerindeki etkileri göz önüne alındığında ciddi çevresel zararlar meydana geldiği gözlemlenmektedir. Meydana gelen çevre problemlerinin işletmeler özelinde bulunmadığı ve dünya üzerindeki tüm varlıkları etkilediği göz önünde bulundurulduğunda çevrenin bir dünya sorunu olduğunun bilincine varılması gerekmektedir (Taştan, 2021: 54).

Çevresel sürdürülebilirlik doğrultusunda ilk gelişmeler 1960'larda Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'nün (OECD) kurulması ile başlamıştır. 1980'lerde sürdürülebilir kalkınma, çevre destek sistemleri ve ekolojinin korunması için Dünya Doğa ve Doğal Kaynakları Koruma Birliği'nin (International Union for Conservation of Nature and Natural Resources-IUCN) yayınladığı "Dünya Koruma Stratejisi" ile dünyada var olan yoksulluk, nüfus artışı, sosyal adaletsizlik ve çevre koşulları gibi konular ele alınmıştır (Tuna, 2014; McKenzie, 2004: 2). Bu bildiri ile çevresel sürdürülebilirlik daha kapsamlı olarak değerlendirilmiş ve insanların bugün ve gelecekte daha yaşanabilir bir çevrede, verimli, kaynakların tükenmeden daha kaliteli bir yaşam içerisinde olmaları gerekliliği vurgulanmıştır. 1990'lı yıllarda çevresel sürdürülebilirliğe yeni bir bakış açısı getirilerek kalite ve çevre yönetimi, ekolojik sürdürülebilir rekabetler, doğanın korunması ve nüfus artışının kontrolü ile ekosistem üzerindeki olumsuz etkilerin giderilmesi olarak tanımlama yapılmıştır (Starik ve Rands, 1995). Yaklaşımlar göz önüne alındığında özellikle işletmeler açısından çevresel sürdürülebilirlik, çevreye duyarlı, çevreye verilen zararı sınırlı tutan ve engelleyen, doğaya yönelik koruyucu politikaları benimseyen bir anlayışı kapsamaktadır (Schaper, 2002). Bu doğrultuda yapılan uygulamalar ile enerjiden ve yenilenemeyen kaynakların daha dikkatli ve etkin kullanımları öne çıkmıştır. İşletmelerde yenilenebilir enerji kaynaklarının tercih edilmesi ve geri dönüştürülebilir malzemelerin üretim süreçlerinde önemli rol sahibi olmalarına zemin hazırlamaktadır. Ek olarak işletme faaliyetleri sonucunda oluşan atıkların

çevreye verdiği zarara yönelik farkındalık ve bu zararı en aza indirmeye yönelik uygulamalar geliştirme de yine çevresel sürdürülebilirlik kavramının çatısı altındadır (Kemp ve Arundel, 1998: 1)

2.3. Sosyal Sürdürülebilirlik

Sosyal sürdürülebilirlik diğer taraftan işletmelerin toplumsal etkilerini kapsamaktadır. Toplumların sosyal refahı ve kuruluşun toplum ile olan ilişkileri üzerine dayalı bir sürdürülebilirlik anlayışı benimsenmektedir. Sosyal sürdürülebilirlik en temelde; sosyal sermaye, sosyal uyumun yanı sıra ayrımcılığı önleyen uygulamalardan oluşmaktadır (Bramley ve Power, 2009: 31). Bu anlayış mal ve hizmetlere erişimde toplumların eşitliğini savunan, ihtiyaçlara erişimde sürdürülebilirliği hedefleyen bir yaklaşımdır. Yaklaşımın kapsamı sosyal sermaye olarak belirtilen birlikte çalışma anlayışı, iş birliği ve iletişim, bireyler ve kurumlar arası güven duygusu, kararlarda etkili olmak, sivil toplum örgütleriyle birlikte toplumsal değerlerin paylaşılması olarak belirlenmiştir (Goodland, 1995: 2). Bir başka deyişle sosyal sürdürülebilirlikte işletmelerin bireylerle ve toplumla olan uyumu, toplumların bağlılığı ve güven ilişkisi, hoşgörü, etik değerlerin kıymeti önemli bir rol oynamaktadır.

Sosyal sürdürülebilirlik ile hedeflenen toplumsal sorunların çözümü, toplum sağlığı, insan hakları, eğitim ve yaşam kalitesi, sosyal adalet, iş ve çalışma güvenliği, çalışma koşullarında eşitlik, istihdam ve fırsatların yaratılması olarak özetlenebilir (Jamali, 2008).

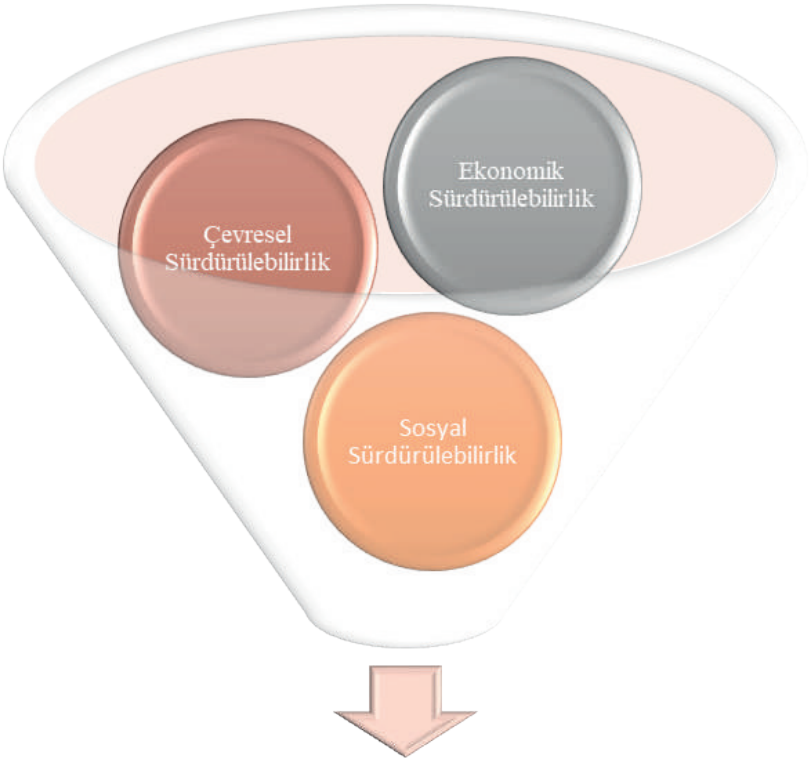
2.4. Bütüncül Sürdürülebilirlik

Bütüncül sürdürülebilirlik kavramı aslında yukarıda bahsedilen ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik kavramlarının tümünün bir arada olduğu yapıyı ifade etmektedir (Şekil 1) (Tuna, 2014). Araştırmacılar bütüncül sürdürülebilirliğin değerlendirilmesinde dikkate alınabilecek kriterler için çeşitli çalışmalar yapmışlardır (Landert vd., 2017: 1). Bunun yanı sıra örgütsel süreçlerde ve endüstrilerin sürdürülebilirliğine yönelik bütüncül öneriler ortaya konmuştur (Lozano, 2015: 32). Bu yaklaşımlara göre işletmeler bütüncül olarak değerlendirildiğinde değişen bir ortamda var olan canlı bir yapı olarak değerlendirilmeli ve bunun sonucu zamansal ve mekânsal değişimlere göre çevre ile çeşitli ilişkileri olan yapılar olarak görülmelidir (Taştan 2021: 56).

Bütüncül sürdürülebilirlik üzerinde çalışan araştırmacılar sürdürülebilirliğin sadece hammaddelerde, süreçlerde ya da ürünlerde değil aynı zamanda kurum kültüründe ve tutumlarında değişiklik gerektirdiğini savunmaktadır (Lozano, 2015: 34). Burada bahsedilen sürdürülebilirlik için

örgütsel ve teknolojik değişikliklerin yanı sıra örgüt kültüründe dönüşmesi gerektiği savunulmaktadır. Ayrıca, kültürel değişikliğin toplumlarda benimsenmesi ve yer edinmesi uzun süreç bir süreç ve yetkinlik gerektiği belirtilmektedir (Lozano, 2011).

Yukarıda belirtilen konulardan da anlaşılacağı üzere bütüncül sürdürülebilirlik çevre, tedarikçiler, çalışanlar ve toplumun tamamını kapsayarak daha geniş bir çalışma ve inceleme alanı sunmaktadır. Belirtilen tüm faktörler kendi içinde farklı yaklaşımlardan meydana gelmekte olup her bir boyutun kendi içinde ve birbiri ile etkileşim halinde ele alınması gerekmektedir (Bansal, 2005: 198; Benn ve Dunphy, 2007). Bu doğrultuda özellikle işletmeler açısından ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik yaklaşımlarının birbirinden bağımsız olarak değerlendirilmesi mümkün olmayıp bu üç yaklaşımı oluşturan tüm parametrelerin bütünleştirici şekilde ele alınması önemlidir (Şekil 1).



Şekil 1: Sürdürülebilirlik kavramını oluşturan etmenler (Taştan, 2021: 55).

2.5. Küresel Sürdürülebilirlik Anlayışı

İşletmelerin toplumdaki ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik boyutlarındaki önemli rol oynadığından bahsedilmişti. Bunun yanı sıra küreselleşme ile birlikte günümüzde birçok işletme sadece toplumsal bir aktör olmak yerine küresel bir oyuncu kimliğine bürünebilmektedir. Bir başka deyişle son yıllardaki radikal teknolojik ve toplumsal gelişmelerle birlikte dünyanın tek bir pazar haline gelmesi ve işletmelerin bu pazardan hem etkilenen hem de etkileyen bir aktör rolüne bürünmesi söz konusudur. Bu noktada araştırmacılar işletmelerin sürdürülebilir kalkınma ve gelişme üzerindeki bütüncül rollerinin sadece kendi ülkeleriyle sınırlı olmaması gerektiğini ve küresel gelişmelere de duyarlı olmanın önemini vurgulamaktadırlar (Sarıkaya ve Kara, 2007: 225). Handy (2002: 55-56) işletmelerin kendi sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmeleri için küresel sürdürülebilirliğe ihtiyaç duyduklarını vurgulamaktadır. Bu açıdan bakıldığında küresel bağlamda işletmeler adına ortak bir sorumluluk paydası ve hedeflerin oluşturulmasının önemine dikkat çekmektedir.

3. İşletmelerde Sürdürülebilir Yönetim Anlayışı

Sürdürülebilir yönetim anlayışı, işletmenin yönetim organizasyonlarının ve çevre sağlığı ilkelerinin beraber kullanılarak, işletmenin devamlılığının sağlanması ile ilgilidir. Bu yaklaşım kapsamında; tüm paydaşların ve işletme yönetiminin iş birliği yaparak ekonominin, çevrenin ve toplumun gelişimine ve bütünsel sürdürülebilirliğin yaşatılmasına odaklanılır. Sürdürülebilir yönetim gerçekleşirken, bütüncül ve yönetimsel süreçlerin birbiri ile etkileşiminden doğan bileşenlerin bir sinerji oluşturması beklenir (Mathews, 2018: 46).

Zaman içerisinde sürdürülebilir işletme kavramında meydana gelen değişimler sürdürülebilir yönetim anlayışının doğmasına ve gelişmesine sebep olmuş ve sürdürülebilirlik ilkelerinin işletmelerin misyon ve vizyon ifadelerinde kendilerine yer bulabilmesi söz konusu olmuştur. Günümüz iş dünyasında kurumsal sürdürülebilirlik anlayışını benimsemiş öncü işletmeler sorumluluklarının bilincinde olduklarını ifade etmektedirler. Bu sebeple kar elde etmek ve ekonomik ihtiyaçlarını karşılamanın yanı sıra gelecek nesillerin devamlılığının sürdürülebilmesi adına tabiatın doğasının, hayati toplumsal süreçlerin ve kıt kaynakların korunmasına yönelik yönetsel süreç ve politikaları devreye sokmaktadırlar (Taştan, 2021).

Sürdürülebilir işletmelerde yöneticilerin temel görevi, çalışanlarını işletmenin amacı, hedefi ve vizyonu doğrultusunda çalışması için motive edebilmek ve yol gösterebilmektir. Sürdürülebilir anlayışta olan yöneticiler

işletmelerinin yalnızca bu zamanda değil gelecek zamanda da var olabilmesi için planlamalar ortaya koymalıdırlar. Bu noktada sürdürülebilir liderlik ise öncelikle ekonomik, sosyal ve çevresel problemleri bilen ve bu sorunlar karşısında çözümler ortaya koyarak sorumluluklar alan yapıda olmalıdır (Yangil, 2016: 128). Sürdürülebilirlik odaklı liderlerin sürdürülebilir bir vizyona sahip olmaları, toplumlar ve işletmeler adına yüksek sorumluluk duygularına sahip olmaları, sosyal sürdürülebilirlik anlayışını benimsemeleri, sürdürülebilir bir örgüt kültürü oluşturabilmeleri ve işletme için sürdürülebilir değerler yaratmaları gerekmektedir (McCann ve Sweet, 2014: 375). Bir başka deyişle sürdürülebilirliği amaç edinen liderlerin klasik liderlerden ziyade sosyal ve çevresel bilinci yüksek, değişim ve gelişime açık, sonuç odaklı ve etik yönelimli olma özelliklerine sahip olması ile sürdürülebilir işletmeler kalıcılık kazanabilmektedir. Bu bağlamda aslında sürdürülebilirliği kendine amaç edinmiş liderler sadece işletmelerinin değil bütüncül sürdürülebilirliğin sağlanmasında etkin rol oynamaktadırlar.

Sürdürülebilir işletme olma yolunda insan kaynakları yönetimi de önem arz etmektedir. Bu noktada personel seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerleme ve ödüllendirme faaliyetlerinin tamamında bütüncül bir sürdürülebilirlik anlayışının benimsenmesi esastır (Ehnert, 2006: 2). Bu açıdan bakıldığında işe alınması planlanan bireylerin toplumsal, çevresel ve ekonomik konularda duyarlılık sahibi olan bireyler olmaları önceliklenmelidir. Hatta bu yaklaşım sadece personel seçimi ve işe alma sürecinde değil sonraki süreçlerde de devam ettirilmelidir. Bu çerçevede insan kaynağının bütünsel sürdürülebilirlik açısından beceri ve girişimci kabiliyetlerinin geliştirilmesi sürdürülebilir bir insan kaynağı yönetimi bakış açışının oluştuğunun göstergesidir (Özçelik, 2008: 188). Ek olarak sürdürülebilir bir anlayışla yönetilen insan kaynakları departmanlarında bu yöndeki çalışan davranışlarını da dikkate almak ve ödüllendirmek zaman içerisinde bu anlayışın artıp güçlenmesine ve kültüre enjekte edilmesine yol açacaktır (Langwell, 2013: 31; Tüyen, 2020: 102).

Ek olarak sürdürülebilir sorumluluk anlayışıyla yönetilen işletmelerin faaliyetlerini ahlaki ve etik boyutları gözeterek düzenlemeleri ve ötesinde çalışanlarına da bu anlayışı benimseterek kurumsal kültürlerinde yaşatmaları beklenmektedir.

İşletme yönetimlerinin yeniliğe (inovasyon) bakış açısı da sürdürülebilir bir anlayışla temellenebilir ya da bu anlayıştan etkilenebilir. İşletmelerin meydana getirdikleri yeniliklerin örgütsel ve toplumsal boyutta oluşturdukları etkiler ile de sürdürülebilirlik sağlanabilmektedir. En temelde bu yenilikler bireylerin yaşam kalitesini ve refah arttırma üzerinde etkili olan ürün ya

da hizmetleri içermektedir (Roberts, 1988; Drucker, 2002). Ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik üzerinde etkili ve faydalı olma özelliği, sorun çözme odaklı olması, çevre ile bütünleşik yaklaşımlarda bulunması inovasyonun sürdürülebilirlik açısından önemli etkilerinin olabileceğini göstermektedir. İşletmeler çalışanlarını inovasyon üzerine eğitime tabi tutarak çalışanlar üzerinde yaratıcı kişilik geliştirmekte ve araştıran ve geliştiren çalışma ortamı oluşturmaktadır (Uzkurt, 2017: 11-42; Demirbağ ve Yıldırım, 2022: 67; Demirbağ ve Yıldırım, 2023a: 7864). Bu gelişmeler doğrultusunda örgütsel bağlamda "ekonomik, sosyal ve çevreci nitelikte yenilikler meydana gelebilmektedir. Toplumsal anlamda gelişmelerde radikal atılımlara yol açan yenilikler sosyal yenilik olarak adlandırılırken; çevre ile ilgili mevzuatların dikkate alınması ile uygulanan yenilik olarak da çevresi yenilik kavramı kullanılmaktadır. (Özdemir ve Ar, 2015; Tatar ve Arslan, 2019; Thao-Minh, 2011: 14; Chen vd., 2006: 334; Conding vd., 2012: 173) Çevreci yenilik çevresel sürdürülebilirliği kapsar şekilde ideolojiler içermekte olup bunlar çevreye verilen zararın en aza indirgenmesini, enerji verimliliğini, atık yönetimini, yenilenebilir kaynakların tercih edilmesini ve ürünlerin geri dönüştürülmesini kapsamaktadır (Kemp ve Arundel, 1998: 1). Diğer taraftan işletmelerde gerçekleştirilen sosyal yenilik adımları toplumsal sürdürülebilirliğin sağlanması açısından önem arz etmektedir (Tatar ve Arslan, 2019).

Son olarak kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel boyutu kapsamına "yeşil yönetim uygulamaları" bir örnek olarak verilebilir (Turhan vd., 2018: 26). Bu kapsamda işletmeler sürdürülebilirliği hayata geçirirken kaynağını doğadan alan, fosil yakıtlara olan bağımlılığı azaltıcı ve böylelikle gelecek nesillerinde doğal kaynaklardan faydalanabileceği bir anlayış geliştirerek üretimlerinde ve makinelerinde doğal enerjilerin varlığını ön plana çıkarmaya odaklanmalıdırlar. Yine bu doğrultuda üretim esnasında ortaya çıkacak atıkların da kirlilik ve zararlarını minimize edebilmek için atıklarda azaltma, geri dönüşüm projeleri gibi uygulamalar geliştirip ve önemler alabilmelidirler (Önel, 2021: 28). Bu açılardan bakıldığında sürdürülebilir işletmecilik ve yeşil yönetim anlayışıyla yönetilen işletmelerdeki teknoloji yatırımları ve kullanımları "çevreci teknoloji" bakış açısından faydalanmaktadır. Çevreci teknoloji kavramı, sürdürülebilirliği yakalamak amacıyla işletme faaliyetleri sonucu meydana gelen atıkları azaltmayı ve geri dönüştürmeyi sağlayarak temiz enerji kaynaklarının meydana gelmesini sağlayan teknolojiler olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda işletmeler faaliyetlerini sürdürüp üretim ve hizmet için kullandıkları her araçta da temiz enerji bazlı teknolojilerini kullanarak çevreye zararlı karbon, kükürt ve azot gibi kimyasal elementlerin yayılmasından kaçınmalıdırlar (Ariwa ve Okeke, 2011: 153-160).

4. Sürdürülebilirlik Uygulamalarının İşletmeler Açısından Faydaları

Sürdürülebilirliğin kavram olmaktan çıkarak zorunluluk haline gelmesiyle beraber işletmeler bu zorunluluğa nasıl ayak uyduracakları konusunda uygulama ve çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalar ile birlikte işletmelerin performanslarında gözlenen artış hem yönetici ve hisse sahiplerinin hem de tüketicilerin, toplum sağlığının göz önünde bulunduran yaklaşımlara karşı daha sıcak bakmalarına neden olmuştur (Noyan, 2022: 22). 2010 yılında Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi çeşitli ülkelerde faaliyet gösteren şirketler üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir ve sürdürülebilirlik uygulamalarının pek çok alanda katkı sağladığı ortaya konulmuştur. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre sürdürülebilirliği hedef edinen işletmelerde artan marka değeri, performans artışı, güven ve itibar kazancı elde edildiği görülmüştür (Lacy vd., 2010: 10-12). Ayrıca işletmede sürdürülebilirlik işletmelerin kendi içerisinde de yarar sağlamaktadır. İçsel yararlar incelendiğinde yapılan işlerin anlamının güçlenmesiyle çalışanların motivasyonun ve bağlılığının artmasında ve kalifiye personel istihdamında artış olduğu gözlemlenmiştir. Ek olarak bilgilerin yönetiminde ve transferinde, müşteri taleplerine uyum sağlamada, yatırımcı ve paydaşlarla bağ oluşturmakta ve nihayetinde rekabet avantajı sağlamada önemli olduğu gözlemlenmiştir (Dyllick ve Hockerts, 2002: 132; Kuşat, 2012: 234).

Günümüz dünyasında toplumsal ihtiyaçları karşılamak ve gelişimi körüklemek için yeni bilgi üretme rolünün önemli bir kısmı işletmeler tarafından karşılanmaktadır. Özellikle yenilik ve bilgi odaklı işletmelerin bünyesinde faaliyette bulunan bilim adamları, mühendisler, yetişmiş girişimcilerden oluşan bilgi çalışanları yeni bilgi üretiminde önemli rol oynamaktadırlar (Mutlu, 2020). Yeni ürün ve hizmetlerin üretilmesinde, yeni iş süreçlerinin geliştirilmesinde ya da yeni pazarların yaratılmasında bu bilgi üretimi faaliyetleri esastır (Demirbağ ve Yıldırım, 2023b). Bu noktada Chen ve Wang (2011: 227) işletmeler açısından elde edilen bu yeni bilgilerin örgüt içinde paylaşımının yanı sıra sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulmasının gerekli olduğunun altını çizmektedirler. Yazarlar ayrıca bilginin dışarıdan satın alınması yoluyla da sürdürülebilir kılınabileceğini de vurgulamaktadırlar (Chen ve Wang, 2011: 227). Böylelikle meydana getirilen ve sürdürülebilir kılınan bu yeni bilgiler işletmeleri diğer firmaların önüne geçirebilecek rekabet avantajını mümkün kılabilirler.

Araştırmalar, sosyal sürdürülebilirlik kapsamında girişilen sosyal sorumluluk projelerinin işletmelerin kurumsal kimlik ve imajları üzerinde diğer paydaşlar nezdinde önemli etkisi olduğunu göstermektedir (Gomez-

Trujillo vd., 2020: 406). İşletmelerin toplumsal ve hatta küresel açıdan sürdürülebilir gelişmeye olan katkı ve bağlılıkları kamuoyunun onayını almalarını ve örgütsel ile toplumsal alanlarda meşruiyet kazanmalarında etkili olabilmektedir (Suchman, 1995: 571; Tokgöz ve Önce, 2009: 269).

Nitekim günümüz toplumlarında işletmelerin özellikle sorumluluk odaklı sürdürülebilirlik politikalarına yönelmelerinde çalışanların müşterilerinde bu noktadaki tutum ve davranışları önemli rol oynamaktadır. Çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliği hedef edinen işletmelerle alışveriş ilişkisi içinde olan müşteriler ürünlerin kaynağını, üretim süreçlerini, ne içerdiğini ve çevreye verdiği zararı sorgulamaktadır (Tüyen, 2020: 104). Bu sebeple sürdürülebilir yönetim anlayışını benimseyen işletmeler müşterilerin bu taleplerini karşılayarak rakiplere kıyasla tercih sebebi olabilmektedirler.

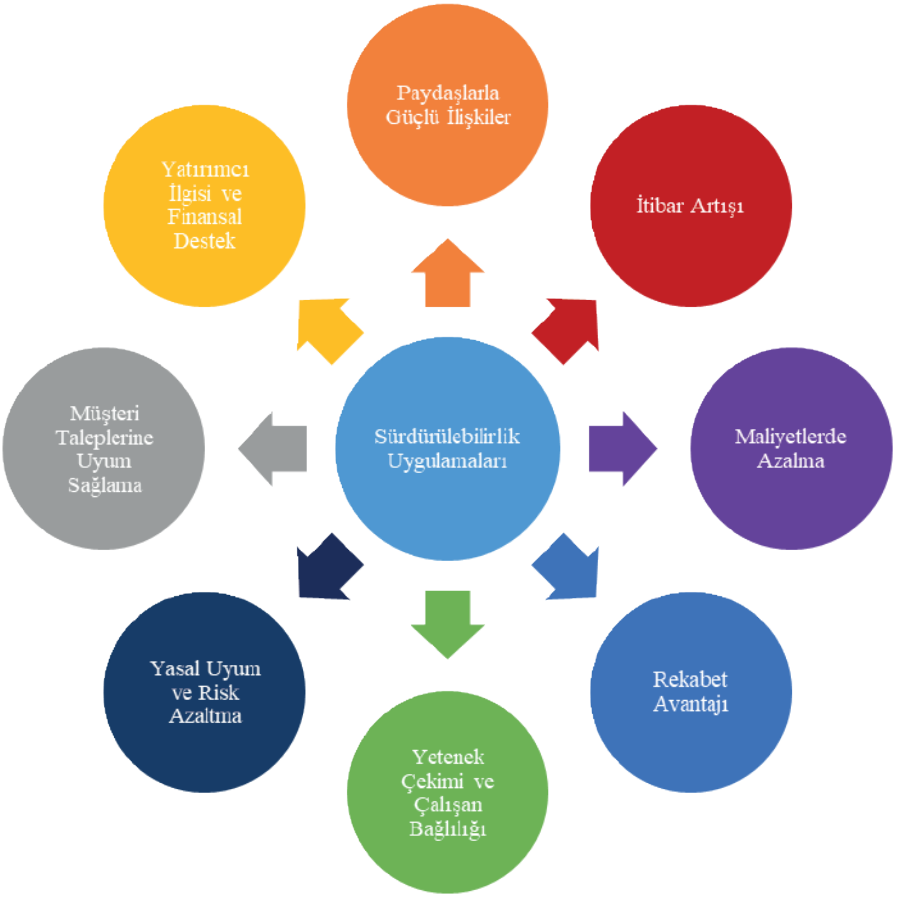
Diğer taraftan müşterilerin yanı sıra gün geçtikçe daha fazla çalışan adayı da sosyal sürdürülebilirliği benimseyen ve çevresel kaygısı bulunan işletmelerde çalışmayı tercih etmektedir (Turban ve Greening, 1997: 658). Bu açıdan bakıldığında sürdürülebilir bir iş modeli benimseyen işletmeler yetenekli iş adaylarını bünyelerine katma noktasında avantaj sağlayabilirler (Eccles vd., 2014: 21). Ayrıca daha öncede belirtildiği üzere iş plan ve süreçlerini sosyal, çevresel ve ekonomik gelişim odaklı olarak planlayan işletmelerde çalışanların yaptıkları işler daha anlamlı hale gelecektir. Böylelikle çalışarak sadece kendi ve işletmelerinin gelişimlerine değil toplumun da gelişimine, doğanın korunmasına ve hatta gelecek nesillerin yaşamına katkı yapıldığının farkına varacaklardır. Bu noktada sürdürülebilir anlayışla yönetilen işletmelerde bu yaklaşımın çalışan motivasyonunu olumlu etkilediğini ve motivasyonunu arttırdığın vurgulayan çalışmalar bulunmaktadır (Mandip, 2012: 245; Lamm ve Tosti-Kharas, 2015: 209; Shoaib vd., 2021: 11).

Ayrıca sürdürülebilirlik uygulamaları yalın yönetim ve üretim anlayışı ile de bağdaşan uygulamalar olmaları sebebiyle işletmelerin çevreye, topluma ve ekonomiye katkı yapmalarını sağlarken aynı zamanda kendi maliyetlerini düşürmelerine de yol açmaktadır (Ojo vd., 2015; Soyk, 2017: 215; Cavaleri ve Shabana, 2018: 8; Cantele ve Zardini, 2018: 168). Sürdürülebilirlik uygulamalarıyla kaynak tasarrufu ve verimliliği, atık azaltma ile birlikte mali açıdan önemli avantajlar elde edilebilmektedir. Örneğin geri dönüşüm ve atık süreçlerinin yönetiminde ilerleme kaydeden firma hammadde maliyetlerini azaltabilecektir (OpenAI, 2024).

Sürdürülebilirlik uygulamalarının paydaşlarla ilişkiler açısından da önemli bir fayda sağlayacağını da dikkate almak gerekir. Sürdürülebilir anlayışla faaliyetlerini sürdüren işletmeler bu anlayışa yatkın işletmelerle çalışmayı tercih etmektedirler. Bu uyum sayesinde işletmeler ortaklık yaptıkları işletmeler,

tedarikçiler, müşteri firmalar ile olan ilişkilerini kuvvetlendirebilirler (Kumar ve Rahman, 2015). Diğer taraftan sürdürülebilir bir anlayışla yönetilen işletmeler günümüzde en kritik öneme sahip paydaş olarak değerlendirilen yatırımcı hissedarlarında tercihlerinde öncelikli avantaja sahip olabilirler (Sciarelli vd., 2021: 40). Böylelikle bu tip işletmelerin sermayeye ulaşım olanakları da artabilecektir. Ek olarak bazı özel fonların veya bankaların sürdürülebilir uygulamalara sahip olan işletmelere öncelikli finansal destek sağladıkları da bilinmektedir (Sholtens, 2006: 19). Son olarak diğer bir paydaş olan hükümetler de işletmeler açısından önemli bir paydaş olarak ön plana çıkabilmektedirler ve sürdürülebilirlik politikalarına sahip olan firmalara vergi avantajı gibi önemli destekler vererek fayda sağlayabilmektedirler. Ayrıca sürdürülebilirlik uygulamalarını benimsemeleri sebebiyle firmalar devletlerin konuyla ilgili olarak oluşturdukları yasal düzenlemelere uyarak olası yaptırımlardan korunabilirler (Carroll ve Shabana, 2010: 95).

Sonuç olarak kurumsal sürdürülebilirliği benimseyen işletmelerde sosyal eşitlik ve ekonomik refah ile birlikte çevresel eşitliğin yürütülmesi beklenir (Artiach vd., 2010: 32). Faaliyetlerinde ve üretim süreçlerinde sürdürülebilirlik ilkesini göz önünde bulunduran işletmeler de yine iş dünyası, yatırımcılar ve tüketici konumundaki kişiler tarafından ilgi çekici hale gelmiş ve kendilerini ön plana çıkarmayı başarabilmişlerdir. Bir başka deyişle hem üretimde doğallığa, çevre zararına olan uygulamalardan, çevreye yararlı uygulamalara hem de iş dünyasında rakiplerine nezdinde yeşil sürdürülebilirlik anlayışına sahip işletmeler kendilerini bir adım öne taşıyabilmektedirler. Şekil 2 sürdürülebilir bir anlayışla yönetilen ve bu minvaldeki uygulamalara yer veren işletmelerin elde ettiği ve yukarıda bahsi geçen kazanımları bir arada göstermektedir.



Şekil 2: Sürdürülebilirlik Uygulamalarının İşletmelere Faydaları (Kuşat, 2012)

SONUÇ

Sonuç olarak yeni nesillerin ve toplumların dünyada varlığını sağlıklı ve güvenli bir şekilde devam ettirebilmeleri için toplumlarda sürdürülebilirliğin öneminin fark edilmesi ve sorumlu sürdürülebilirlik anlayışının geliştirilmesi hayati bir öneme sahiptir. Bu noktada özellikle sanayi devriminden sonraki toplumların temel yapı taşlarından biri olan işletmelerin de toplumsal ve hatta küresel bazda sürdürülebilirliğin sağlanmasında önemli rol oynayabilecekleri açıktır. Özellikle ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları kapsayan bütüncül sürdürülebilirlik anlayışıyla hammaddelerin elde edilmesinden üretime ve oradan da tüketiciye ulaşan süreçte sürdürülebilirlik temelli bir çalışma anlayışı sunabilmeleri toplumsal hedeflerin gerçekleştirilmesinde kritik öneme sahiptir. Bu tür bir anlayışın filizlenmesiyle üretim sürecinde

doğaya çok faydalı olmayan hammadde kullanımından uzaklaşarak, yeni sürdürülebilir yönetim değişikleri ile üretim sürecinde insan ve çevre sağlığına yararlı hammadde kullanımı sayesinde gelecek nesiller için daha yaşanılabilir bir dünya, tüketiciler gözünde iyi bir marka imajı, çalışanlar nezdinde ise daha sağlıklı çalışma ortamları yaratılabilir. Açıkçası toplum sağlığının ve sürdürülebilirliğinin işletmelerin amaç ve karlılığı kadar ön planda olduğu prensibiyle yetişecek nesiller için eğitime ve sağlığa önemli ölçüde sosyal sorumluluk projeleri ile destekler verebilmek öncü işletmelerin üstlenmesi gereken mesuliyetlerden biri olmalıdır. Diğer bir deyişle, bilinçli nesiller yetişmesine katkı sağlamak sürdürülebilir bir toplumda işletmelerin üstlenebileceği gurur verici sorumluluklardan olabilir. Ayrıca işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarının etkinliğini arttırmak için paydaşlarıyla birlikte hareket etmeleri önemli faydalar sunacaktır. Bu noktada gelecekte bütüncül sürdürülebilirlik adına tüm paydaşlar arasındaki ortak çalışmaların etkinliğini artırabilmek için tarafların karşılıklı beklentilerini analiz eden çalışmalara yer verilmesi katkı sağlayacaktır. Ek olarak günümüzde işletmelerde dijitalleşme kapsamında kullanılan teknolojilerin bahsi geçen sürdürülebilirlik hedefine ulaşma noktasındaki rolü ve önemi de araştırmacıların odaklanması gereken konulardan biridir.

Kaynakça

Akgül, U. (2010). Sürdürülebilir kalkınma: Uygulamalı antropolojinin eylem alanı. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Antropoloji Dergisi, 24*, 135-159.

Alp, A., & Kılıç, S. (2014). *Kurumsal yönetim nasıl yönetilmeli*. İstanbul: Doğan Kitap.

Ariwa, E., & Okeke, O. J. P. (2011). Green Technology and Corporate Sustainablility in Developing Economies. In 2011 *Sixth International Symposium on Parallel Computing in Electrical Engineering* (pp. 153-160). IEEE.

Artiach, T., Lee, D., Nelson, D., & Walker, J. (2010). The determinants of corporate sustainability performance. *Journal of Accounting and Finance, 50*(1), 31-51.

Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal, 26*(3), 197-218.

Benn, S., & Dunphy, D. C. (2007). *Corporate governance and sustainability: Challenges for theory and practice*. U.K.: Routledge.

Bonda, P., & Sosnowchik, K. (2006). *Sustainable commercial interiors*. John Wiley & Sons.

Bozlağan, R. (2005). Sürdürülebilir gelişme düşüncesinin tarihsel arka planı. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 50*, 1011-1028.

Bramley, G., & Power, S. (2009). Urban form and social sustainability: The role of density and housing type. *Environment and Planning B: Planning and Design, 36*(1), 30-48.

Cantele, S., & Zardini, A. (2018). Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability–financial performance relationship. *Journal of Cleaner Production, 182*, 166-176.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons, July-August*, 39-49.

Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews, 12*(1), 85-105.

Cavaleri, S., & Shabana, K. (2018). Rethinking sustainability strategies. *Journal of Strategy and Management, 11*(3), 242-261.

Chen, Y. S., Lai, S. B., & Wen, C. T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of business ethics*, 67, 331-339.

Chen, X., & Wang, J. (2011). Analysis on intrafirm organizational adaptation to sustainable knowledge transfer. In *Proceedings of the International Conference on Computer Science and Service Systems (CSSS)*, 27-29 June 2011. IEEE.

Choi, S., & Ng, A. (2011). Environmental and economic dimensions of sustainability and price effects on consumer responses. *Journal of Business Ethics, 104*(2), 269-282.

Conding, J., Habidin, N. F., Zubir, A. F. M., Hashim, S., & Jaya, N. A. S. L. (2012). The structural analysis of green innovation (GI) and green performance (GP) in Malaysian automotive industry. *Research Journal of Finance and Accounting*, 3(6), 172-178.

Demirbağ, K. Ş., & Yıldırım, N. (2023a). Getting the measure of the fourth industrial revolution: advantages and challenges of Industry 4.0 in the Turkish white goods industry. *Central European Management Journal,* 31(1), 82-101.

Demirbağ, K. Ş., & Yıldırım, N. (2023b). The elephant in the room: New skills and work dimensions of Turkish White Goods Industry engineers in industry 4.0 era. IEEE Transactions on Engineering Management.

Doğan, N. (2007). *İş etiğinin kurumsal sosyal sorumluktaki rolü ve bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 80(8), 95-102.

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment, 11*(2), 130-141.

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management science*, 60(11), 2835-2857.

Ehnert, I. (2006). Sustainability issues in human resource management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field. Paper prepared for the 21st EIASM SHRM Workshop, Aston, Birmingham.

Erdem, D., Yanmaz, M., Ertem, M. E., & Karakaya, G. B. (2004). Sürdürülebilir kalkınma ve demir çelik sektörü. Retrieved from http: //emre.ertem.googlepages.com/ertemsk.pdf

Eş, A. (2008). Sürdürülebilirlik ve firma düzeyinde sürdürülebilirlik performans ölçümü. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

Gladwin, T., Kennely, J., & Krause, S. T. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review, 20*(4), 874-907.

Gomez-Trujillo, A. M., Velez-Ocampo, J., & Gonzalez-Perez, M. A. (2020). A literature review on the causality between sustainability and corporate reputation: What goes first? *Management of Environmental Quality*: An International Journal, 31(2), 406-430.

Goodland, R. (1995). The concept of environmental sustainability. *Annual Review of Ecology and Systematics, 26*(1), 1-24.

Handy, C. (2002). What is a business for? *Harvard Business Review, 80*(12), 49-55.

Holmberg, J., & Sandbrook, R. (1992). Sustainable development: What is to be done? In *Making development sustainable: Redefining institutions, policy and economics*. London: Earthscan.

Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics, 82*(1), 213-231.

Mathews, J. (2018). Implementing green management in business organizations. *The IUP Journal of Business Strategy, 15*(2), 46-62.

Kemp, R., & Arundel, A. (1998). Survey indicators for environmental innovation. *IDEA (Indicators and Data for European Analysis) Paper Series, 8*, 1-30.

Koç, U. (2013). *İş etiği programlarının yönetimi ve iş etiğinin kurumsallaşması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Kula, E. (1998). *History of environmental economic thought*. London: Routledge.

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

Kumar, D., & Rahman, Z. (2015). Sustainability adoption through buyer-supplier relationship across supply chain: A literature review and conceptual framework. *International Strategic Management Review, 3*(1-2), 14-24.

Lacy, P., Cooper, T., Hayward, R., & Neuberger, L. (2010). *A new era of sustainability*. UN Global Compact, Accenture.

Landert, J., Schader, C., Moschitz, H., & Stolze, M. (2017). Holistic sustainability assessment method for urban food system governance. *Sustainability, 9*(490), 1-21.

Lamm, E., & Tosti-Kharas, J. (2015). Empowering employee sustainability: Perceived organizational support toward the environment. *Journal of Business Ethics, 128*(1), 207-220.

Langwell, C. (2013). *Using human resource activities to implement sustainability in small and medium-sized organizations* (Yayımlanmış doktora tezi). Maharishi University.

Leaniz, P. M. G., & Bosque, I. R. (2013). Intellectual capital and relational capital: The role of sustainability in developing corporate reputation. *Intangible Capital, 9*(1), 262-280.

Lozano, R. (2011). The state of sustainability reporting in universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education, 7*(2), 1-19.

Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 22*(1), 32-44.

Gomez-Trujillo, A. M., Velez-Ocampo, J., & Gonzalez-Perez, M. A. (2020). A literature review on the causality between sustainability and corporate reputation: What goes first? *Management of Environmental Quality: An International Journal, 31*(2), 406-430.

Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, *1*(ISC-2011), 244-252.

McCann, J., & Sweet, M. (2014). The perception of ethical and sustainable leadership. *Journal of Business Ethics, 121*(3), 375-376.

McKenzie, S. (2004). *Social sustainability: Towards some definitions*. (Hawke Research Institute Working Paper Series No: 27). University of South Australia.

Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. (1972). *The limits to growth: A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. New York: Universe Books.

Mutlu, M. D. (2020). Human resource management in knowledge intensive firms. In M. A. Türkmenoğlu & B. Çiçek (Eds.), *Contemporary global issues in human resource management* (s. 107-127). Emerald Publishing Limited.

Noyan, E. (2022). İşletmelerde sürdürülebilirlik uygulamaları. *Eurasia Journal of Social Sciences & Humanities, 27*(9), 19-28.

Ojo, E., Mbohwa, C., & Akinlabi, E. (2015). Sustainability-competitive advantage. In *Proceedings of the 2015 International Conference on Operations Excellence and Service Engineering, Florida* (ss. 592-600).

OpenAI. (2024). ScholarGPT ile yapılan kişisel iletişim [Chatbot ile görüşme]. OpenAI'nin ChatGPT modeli kullanılarak gerçekleştirildi.

Önel, B. (2021). İşletmelerin yeşil yönetim algısı ve sürdürülebilirlik bilinci. *Uluslararası Afro-Avrasya Araştırmaları Dergisi, 6*(11), 21-33.

Özdemir, F., & Ar, İ. M. (2015). Sosyal yenilik üzerine bir alan araştırması. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, *4*(1), 17-43.

Roberts, E. D. (1988). What we have learned-managing invention and innovation. *Research Technology Management, 31*(1), 11-29.

Sarıkaya, M., & Kara, F. Z. (2007). Sürdürülebilir kalkınmada işletmenin rolü: Kurumsal vatandaşlık. *Yönetim ve Ekonomi, 14*(2), 221-233

Schaper, M. (2002). Small firms and environmental management: Predictors of green purchasing in Western Australian pharmacies. *International Small Business Journal, 20*(3), 235-251.

Sciarelli, M., Cosimato, S., Landi, G., & Iandolo, F. (2021). Socially responsible investment strategies for the transition towards sustainable development: The importance of integrating and communicating ESG. *The TQM Journal, 33*(7), 39-56.

Sheth, J. N., Sethia, N. K., & Srinivas, S. (2011). Mindful consumption: A customer-centric approach to sustainability. *Journal of the Academy of Marketing Science, 39*(1), 21-39.

Shrivastava, P. (1995). Ecocentric management for a risk society. *Academy of management review*, 20(1), 118-137.

Shoaib, M., Abbas, Z., Yousaf, M., & Zámečník, R. (2021). The role of GHRM practices towards organizational commitment: A mediation analysis of green human capital. *Cogent Business & Management, 8*(1), 1-14.

Scholtens, B. (2006). Finance as a driver of corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 68(1), 19-33.

Soyk, C., Ringbeck, J., & Spinler, S. (2017). Long-haul low-cost airlines: Characteristics of the business model and sustainability of its cost advantages. *Transportation Research Part A: Policy and Practice, 106*, 215-234.

Starik, M., & Rands, G. P. (1995). Weaving an integrated web: Multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. *Academy of Management Review, 20*(4), 908-935.

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

Taştan, S. (2021). Kurumsal sürdürülebilirlik. *Strateji yönetsel bağlam çerçevesinde güncel okumalar* (ss. 48-78) içinde. Eğitim Yayınevi.

Tatar, Ş. B., & Arslan, F. M. (2019). Sosyal İnovasyon Kavramı. *Journal of Academic Value Studies, 3*(12), 321-338.

Thao-Minh, H. (2011). The moderating effect of organizational culture on green innovation and environmental performance: A case study. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Lunghwa University of Science and Technology, Taoyuan County, Taiwan).

Tokgöz, N., & Önce, S. (2009). Şirket sürdürülebilirliği: Geleneksel yönetim anlayışına alternatif. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 11*(1), 249-275.

Tuna, Ö. (2014). Kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşım ve uygulamaları: KOBİ'lere yönelik bir araştırma (Doktora tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal, 40*(3), 658-672.

Turhan, G. D., Özen, T., & Albayrak, R. S. (2018). Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, stratejik önemi ve sürdürülebilirlik performansı ölçümü. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi, 9*(1), 17-33.

Tüyen, Z. (2020). İşletmelerde sürdürülebilirlik kavramı ve sürdürülebilirliği etkileyen etmenler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 37*(1), 91-117.

Uzkurt, C. (2017). *Yenilik (İnovasyon) yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü: Kültürel, yönetimsel ve makro yaklaşım*. İstanbul: Beta Basım Yayını.

Yangil, F. M. (2016). Bilgi toplumunda liderlik: Sürdürülebilir liderlik. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 48*, 128-143.

Yıkılmaz, R. F. (2011). *Sürdürülebilir kalkınmanın ölçülmesi ve Türkiye için yöntem geliştirilmesi* (Uzmanlık tezi). T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü (Yayın No: 2820).