

Sürdürülebilir Yönetim

Editörler:

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



Sürdürülebilir Yönetim

Editörler:

Öğr. Gör. Esra Akay

Dr. Öğr. Üyesi Nida Palabıyık



Published by
Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

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

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozgurayinlari.com

✉ info@ozgurayinlari.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.ozgurayinlari.com/>



Önsöz

Yirmi birinci yüzyılın sürekli değişen dünyasında, örgütler yalnızca ekonomik büyüme hedeflerini gerçekleştirmekle kalmamakta, aynı zamanda çevresel ve toplumsal sorunlarla başa çıkmak için stratejik sorumluluklar da üstlenmektedir. Artan rekabet, kaynakların hızla tükenmesi, iklim değişikliği, küresel eşitsizlikler ve toplumsal adaletsizlikler, iş yaşamını sürdürülebilirlik ekseninde yeniden düşünmeye zorlayan temel unsurlardan bazılarıdır. Bu bağlamda, örgütlerin, faaliyetlerini sadece kâr odaklı olmaktan çıkararak daha geniş bir açıdan ele almaları, sürdürülebilir bir gelecek için hayati önem taşımaktadır.

Sürdürülebilirlik, çevresel koruma, toplumsal refah ve ekonomik dayanıklılık unsurlarını bir arada barındıran bütüncül bir yaklaşımı temsil etmektedir. Bu anlayış, örgütlerin yalnızca doğaya daha az zarar vermesini değil, aynı zamanda toplumun gereksinimlerine duyarlı bir şekilde hareket etmelerini ve uzun vadeli değer yaratmalarını sağlamayı amaçlamaktadır. Günümüzde sürdürülebilir yönetim, örgütlerin rekabet üstünlüğünü artırmakla birlikte, marka güvenilirliğini güçlendiren ve paydaşlar arasında olumlu bir algı oluşturan önemli bir stratejik araç haline gelmiştir.

Elinizdeki bu kitap, sürdürülebilir yönetim kavramını çok yönlü bir bakış açısıyla ele alarak, okuyuculara bu alanda kapsamlı bir bilgi kaynağı sunmayı amaçlamaktadır. Kitap, ekonomik sürdürülebilirlikten çevresel sorumluluklara, sosyal sürdürülebilirlikten dijital dönüşüm süreçlerine kadar geniş bir yelpazede sürdürülebilir yönetimin farklı boyutlarını ele almaktadır. Her biri kendi alanında uzman olan yazarlarımızın katkılarıyla zenginleşen bu çalışma, sürdürülebilir yönetim anlayışını teorik bir çerçeve ile somut uygulamalar ışığında değerlendirmektedir.

Bu çalışma hem akademik hem de pratik açıdan önemli bir boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Akademisyenler, öğrenciler ve konuya ilgi duyan tüm okuyucular için sürdürülebilir yönetim konusunda derinlemesine bir kaynak sunarken, yöneticilere ve karar alıcılara örgüt süreçlerini sürdürülebilirlik ilkelerine uygun bir şekilde yeniden yapılandırma konusunda ilham vereceğine inanıyoruz. Kitabımız aynı zamanda sürdürülebilir yönetim anlayışının, bireylerin günlük yaşamlarından uluslararası iş birliklerine kadar her alanda etkili bir değişim yaratabileceğini göstermeyi amaçlamaktadır.

Kitabımızın, sürdürülebilirlik yolculuğunda olan örgütlere ve bu alanda araştırma yapan akademisyenlere rehberlik etmesini temenni ediyoruz. Ayrıca, sürdürülebilir bir gelecek inşa etme hedefiyle yola çıkan herkes için ilham kaynağı olmasını ümit ediyoruz. İş yaşamında ve toplumda daha sorumlu ve bilinçli bir yönetim anlayışı oluşturmaya katkıda bulunmak, bu kitabın en temel amaçlarından biridir.

Son olarak, bu çalışmada emeği geçen tüm yazarlarımıza, sürdürülebilirlik konusuna olan tutkularını ve bilgi birikimlerini okuyucularımızla paylaştıkları için teşekkürü bir borç biliyoruz. Kitabın, bu alanda yeni ufuklar açarak daha yaşanabilir bir dünyanın inşasına katkı sağlayacağına olan inancımız tamdır.

Saygılarımızla,

Dr. Öğr. Üyesi Nida PALABIYIK

Öğr. Gör. Esra Akay

Yazarlar Hakkında

Abdullah Tayyip Özdemir

3 Haziran 2003 tarihinde Yozgat merkezde dünyaya geldi. İlk ve ortaokulu burada tamamladı. Lise öğrenimine Serpil Akdağ Anadolu Lisesinde devam etti. Lisans derecesine Yozgat Bozok Üniversitesi işletme bölümünde, devam etmektedir. Özel ilgi ve çalışma alanları arasında; ekonomi, tarih, hukuk bilgisi, yönetim ve organizasyon bulunmaktadır.

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Doruk Mutlu

1984 yılında Ankara’da doğdu. İlk, orta, lise ve lisans eğitimini Ankara’da tamamladı. 2009 yılında, Milli Eğitim Bakanlığı’nın Yurtdışı Lisansüstü Seçme ve Yerleştirme Sınavını kazanarak yurt dışında resmi burslu öğrenci statüsünde yüksek lisans ve doktora eğitimi almaya hak kazandı. Yüksek lisans derecesini İngiltere’de bulunan Warwick İşletme Okulunda, doktora derecesini de Sheffield Üniversitesi Yönetim Okuluna Bağlı İş Psikolojisi Enstitüsünde tamamladı. Dr. Mustafa Doruk Mutlu, Yozgat Bozok Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde öğretim üyesi olarak hizmet vermekte olup örgütler ve yönetim alanlarında araştırmalarını sürdürmektedir.

Doç. Dr. Meltem Dil Şahin

1978 Eskişehir doğumludur. Ortaöğretimini Kocaeli Anadolu Lisesi`nde tamamladıktan sonra, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü`nden 2001`de mezun olmuştur. 2001`de Dumlupınar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü`nde Arş. Grv. Olarak göreve başlamıştır. 2005 yılında “İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlemenin iş doyumu üzerindeki etkisi” başlıklı tez ile Dumlupınar Üniversitesi SBE İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon ABD`da yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. 2009 yılında “Sanal örgütlerde bilgi paylaşımı ve insan kaynakları yönetimi etkileşimi üzerine bir araştırma” başlıklı tezi ile Dumlupınar Üniversitesi`nde İşletme doktora programını tamamlayarak doktor unvanı almıştır. 2019 yılından itibaren Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İİBF Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü Uluslararası Yönetim ABD`da Doç. Dr. olarak görev yapmaktadır. Yazarın örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarında yazılmış çeşitli makale, bildiri metni ve kitap bölümleri bulunmaktadır.

Yıldız Tenteriz

Lisans eğitimini 2017 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde tamamlayan Yıldız TENTERİZ, aynı üniversitede aynı yıl Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans programına başlamış ve 2020 Ağustos ayında bilim uzmanı unvanını almıştır. 2020 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Bölümünde Doktora eğitimine başlamış ve halen eğitime devam etmektedir. İyi derecede İngilizce bilen yazar aynı zamanda İspanyolca gibi çeşitli yabancı dillere merak duymakta ve öğrenmeye devam etmektedir. Araştırmalarında örgütsel davranış, endüstri ve örgüt psikolojisi ve insan kaynakları yönetimi alanlarına odaklanan Yıldız Tenteriz'in bu alanlarda yayın ve çalışmaları bulunmaktadır. Aynı zamanda alandaki konuları yapay zekâ, dijitalleşme vb. bağlamlarda da ele alarak çalışmalarını sürdürmektedir.

Dr. Öğr. Üyesi Mukadder Bektaş

Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu'ndan 2002 yılında mezun olduktan sonra 8 yıl Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Hastanesi Plastik Rekonstrüktif ve Estetik Cerrahi ABD'da hemşire olarak görev yapmıştır. 2013 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Anabilim Dalında yüksek lisansını tamamlamıştır. 2010-2013 yılları arasında Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Hastanesi Taşınır Mal Süreç Yöneticiliği'nde Birim Sorumlusu ve Hastane Müdür Yardımcısı olarak görev yapmıştır. 2008 yılında Kamu Yönetimi, 2023 yılında Sağlık Yönetimi lisansını tamamlamıştır. 2013-2023 yılları arasında Karabük Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu'nda (SHMYO) öğretim görevlisi olarak çalışmıştır. 2022 yılında İşletme alanında doktorasını tamamlamıştır. 2023 yılından itibaren Karabük Üniversitesi SHMYO'da Doktor Öğretim Üyesi olarak görev yapmaktadır.

Doç. Dr. Ayşe Asiltürk

Lisans eğitimini Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde (1999-2003), yüksek lisans eğitimini Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı Tezli Yüksek Lisans Programında (2003-2006), araştırma görevliliği ve doktora eğitimini ise Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında (2006-2011) tamamlamıştır. 2012 yılı itibarıyla yardımcı doçentlik unvanı alarak akademik kariyerine vakıf üniversitesinde devam eden Asiltürk, Strateji Geliştirme Merkezi Müdür Vekilliği, Araştırma Uygulama Merkezi Müdürlüğü, Enstitü Müdür Yardımcılığı, Dekan Yardımcılığı ve Bölüm Başkanlığı görevlerinde bulunmuştur. 2021 yılında Trabzon Üniversitesi

Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü'ne öğretim üyesi olarak atanan Asiltürk, Müdür Yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Asiltürk'ün İşletme ABD Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı alanında "İnsan Kaynakları Yönetimi, Dijital Dönüşüm ve Yönetimin Teknoloji" boyutlarına odaklanan ulusal ve uluslararası bildiri, makale, kitap ve kitap bölümü olarak akademik çalışmaları bulunmaktadır. Asiltürk, farklı sektörler ve yönetsel konulara ilişkin 16 tezin danışmanlığını yürütmüştür.

Doç. Dr. Mübeyyen Tepe Küçüköglü

Yıldız Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği'nden 2004 yılında mezun olduktan sonra, İstanbul Teknik Üniversitesi'nde Endüstri Mühendisliği yüksek lisansını tamamlamış ardından otomotiv sektöründe çalışma hayatına başlamıştır. Proje yöneticisi ve satış müdürü pozisyonlarında görev almıştır. 2013 yılında İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Meslek Yüksekokulu'nda öğretim görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır. Lojistik Programı'nda program başkanlığını görevini yürüterek, lojistik ve yönetim alanında dersler vermiştir. 2014 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Yönetimi ve Organizasyon programında doktorasını "Sürdürülebilirlik ve Yeşil Yenilik Perspektifinde Türk İşletmelerinin İncelenmesi" isimli tezini savunarak tamamlamıştır. 2015 yılı itibariyle Trakya Üniversitesi Keşan Yusuf Çapraz Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu (KYÇUBYO) Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü'nde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. 2022 yılında Yönetim ve Strateji alanında Doçent unvanı almaya hak kazanmış ve aynı yıl girdiği doçentlik sözlü sınavında başarılı olmuştur. Sürdürülebilirlik, kriz yönetimi ve risk yönetimi alanlarında çalışmalar yapmakta, "Stratejik Yönetim", "Kriz Yönetimi", "Risk Yönetimi", "Karar Verme Teknikleri" derslerini vermektedir.

Dr. Tugay Öney

12 Ekim 1990 yılında Ankara'da doğdum. 2012 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme bölümünü bitirdim. 2017 yılında Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İşletme bölümünde yüksek lisansımı, 2023 yılında ise Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İşletme alanında doktoramı başarıyla tamamladım. 15 yıldır havacılık sektöründe arama kurtarma biriminde çalışmaktayım. Aynı zamanda C sınıfı İş Sağlığı ve Güvenliği uzmanıyım. 2019-2020 yılları arasında Malatya Turgut Özal Üniversitesi Doğanşehir Vahap Küçük Meslek Yüksekokulu'nda eğitici olarak görev aldım. Ulusal/uluslararası dergilerde ve bilimsel toplantılarda çalışmalarım bulunmaktadır. Meslek hayatım boyunca da alanımla ilgili 20'den fazla sertifikam bulunmaktadır.

Doç. Dr. Seçil Ulufer Kansoy

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölümü ile Anadolu Üniversitesi Havacılık Yönetimi Bölümü olmak üzere iki lisans derecesine sahiptir. Ayrıca, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi- Eğitim Fakültesi'nden İngilizce Öğretmenliği alanında pedagojik formasyon almıştır. Beykent Üniversitesi İşletme Bölümü ve Anadolu Üniversitesi Havacılık Yönetimi Bölümü olmak üzere iki yüksek lisans derecesine sahiptir. Doktora derecesini ise Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi İşletme Bölümü'nden almıştır. Havacılık ve eğitim sektörlerinde hem yurtiçi hem de uluslararası alanda özel sektörde geniş bir iş deneyimine sahip olan yazar, akademik kariyerine 2013 yılında İstanbul Aydın Üniversitesi'nde başlamıştır. Akademik kariyerinin başlangıcından bu yana idari görevlerde de bulunmuştur. Yazarın akademik araştırmaları havacılık yönetimi, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarına odaklanmaktadır. Bu alanlarda makaleler ve kitap bölümleri yayınlamış, kitap editörlüğü yapmış ve konferanslarda bildiriler sunmuştur. 2022 yılından itibaren akademik kariyerine Kırklareli Üniversitesi, Lüleburgaz Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü'nde devam eden yazar, aynı zamanda bölüm başkanı görevini de yürütmektedir.

İçindekiler

Bölüm 1

| | |
|--|---|
| Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir İşletmeler | 1 |
| <i>Abdullah Tayyip Özdemir</i> | |
| <i>Mustafa Doruk Mutlu</i> | |

Bölüm 2

| | |
|---------------------------------------|----|
| İşletmelerde Sosyal Sürdürülebilirlik | 23 |
| <i>Meltem Dil Şahin</i> | |

Bölüm 3

| | |
|----------------------------|----|
| Kurumsal Sürdürülebilirlik | 59 |
| <i>Yıldız Tenteriz</i> | |

Bölüm 4

| | |
|-------------------------------|----|
| Sürdürülebilirlik ve İş Etiği | 83 |
| <i>Mukadder Bektaş</i> | |

Bölüm 5

| | |
|--|-----|
| Dijital Dönüşüm Etkisinde İşletmelerde Dijital Sürdürülebilirlik | 111 |
| <i>Ayşe Asiltürk</i> | |

Bölüm 6

| | |
|---|-----|
| İşletmelerde Sürdürülebilir Risk Yönetimi | 149 |
| <i>Mübeyyen Tepe Küçüköğlü</i> | |

Bölüm 7

Sürdürülebilirlik ve Çalışan Katılımı

177

Tugay Öney

Bölüm 8

Sürdürülebilirlik ve Personel Gelişimi

199

Seçil Ulufar Kansoy

Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir İşletmeler

Abdullah Tayyip Özdemir¹

Mustafa Doruk Mutlu²

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 buldukları toplumdaki 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 gözeterek 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, abdullahtayyip@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>

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 değişikliklerinin 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 sağlamalıdır. 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 bulunabilirler. 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 çalışmada 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 koymasındır (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 Beyanatu, İklimsel Değişim Üzerine Çerçeve Konvansiyonu, Biyolojik Çeşitlilik Konvansiyonu) yayımlanmıştır. Gündem 21’de sürdürülebilir kalkınma üzerinde durulmuş

ve sürdürülebilir bir ekonomik gelişme yaklaşımı için eylem planı olarak değerlendirilmiştir (Bozdoğan, 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 artırılmasında 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 işletme 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 yoğunlaşmış, 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 artırılması olarak değerlendirilebilir (Leaniz ve Bosque, 2013: 268). Nihayetinde işletmeler ekonomik var oluşları ile varlıklarını sürdürür ve buldukları 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 maliyetlerini 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. Topluların 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).

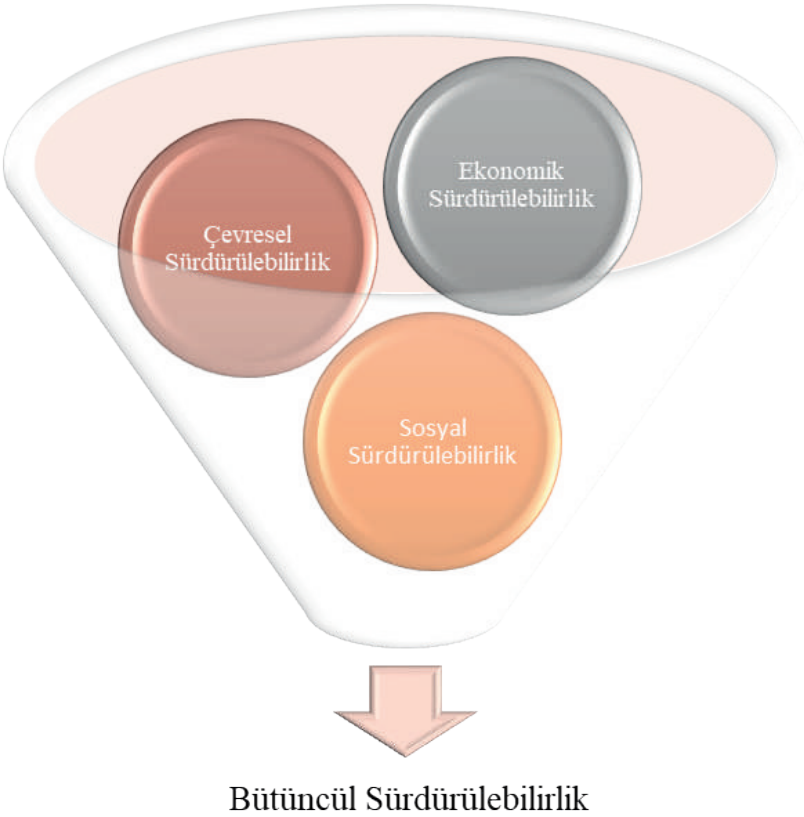
2.4. Bütüncül Sürdürülebilirlik

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 yönetsel 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 karşılamamanın 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 koymalıdır. 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 değerlendirme 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 açısının 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 etkilenir. 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 bütünlük 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 (Türhan 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” bakiş 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 bazı 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 oluşturmada 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 girilen 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.

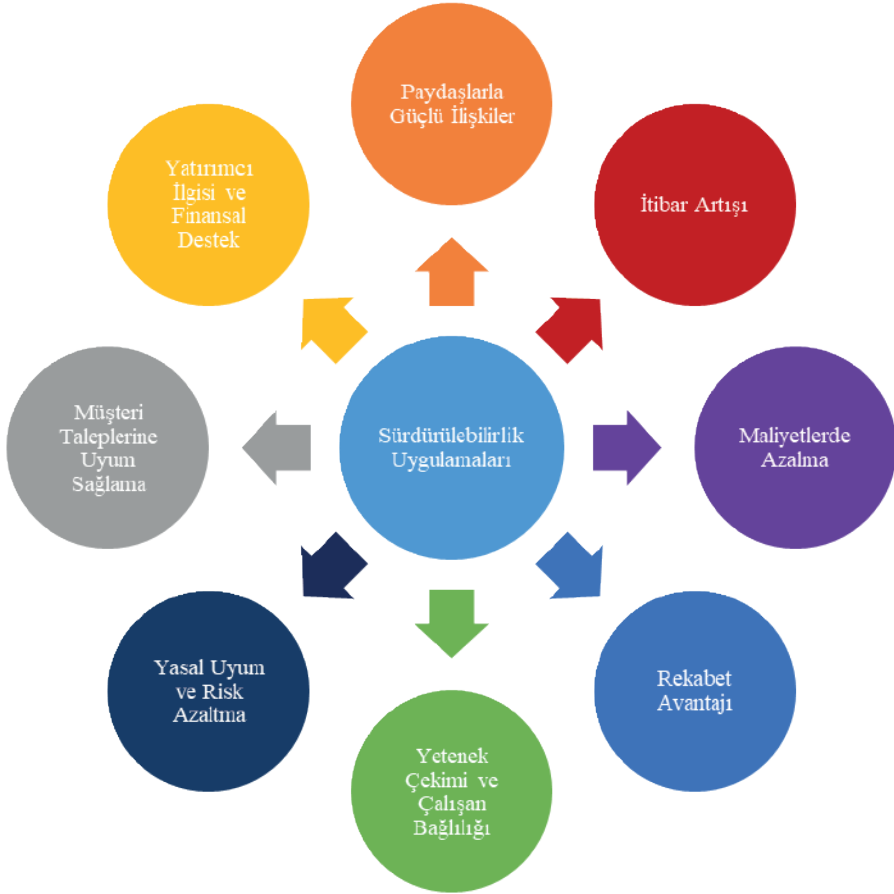
Diğer taraftan müşterilerin yanı sıra gün geçtikçe daha fazla çalışan adayı da sosyal sürdürülebilirliği benimseyen ve çevresel kaygısı bulunan işletmelerde çalışmayı tercih etmektedir (Türban ve Greening, 1997: 658). Bu açıdan bakıldığında sürdürülebilir bir iş modeli benimseyen işletmeler yetenekli 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 arttırdığını 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 anlayişla 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 aēısından 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).

Sonuc olarak kurumsal sürdürülebilirliği benimseyen işletmelerde sosyal eşitlik ve ekonomik refah ile birlikte  vreysel eşitliğin yürütülmesi beklenir (Artiach vd., 2010: 32). Faaliyetlerinde ve üretim süreçlerinde sürdürülebilirlik ilkesini göz önünde bulunduran işletmeler de yine iş dünyası, yatırımcılar ve tüketiciler konumundaki kişiler tarafından ilgi çekici hale gelmiş ve kendilerini ön plana çıkarmayı başarabilmişlerdir. Bir başka deyişle hem üretimde doğallığa,  vre zararına olan uygulamalardan,  vreye yararlı uygulamalara hem de iş dünyasında rakiplerine nezdinde yeşil sürdürülebilirlik anlayişına sahip işletmeler kendilerini bir adım  ne taşıyabilmektedirler. Şekil 2 sürdürülebilir bir anlayişla 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 değişiklikleri 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 Sustainability 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: KO-Bİ'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, yönetsel 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).

İşletmelerde Sosyal Sürdürülebilirlik

Meltem Dil Şahin¹

Özet

Bir işletmenin sosyal sorumluluğu kar etme, yasalara uyma, ahlaklı olma ve iyi bir vatandaş olma yükümlülüklerini içermektedir. Bu açıdan işletmelerin sosyal, etik, ekolojik kaygıları ekonomik konularla uyumlu hale getirmek için finansal kârlılığı çevresel ve sosyal faydalarla birleştiren stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Buna göre işletmeler için ekonomik performans kadar, sosyal ve çevresel performans da önemlidir. Özellikle 90`lı yıllardan itibaren işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal açıdan sorumlulukları “sürdürülebilirlik” olgusu ile dikkat çekmeye başlamıştır. İşletmelerin sürdürülebilirliğin temel ilke ve hedeflerini izleyerek kendi değerlerini, ilkelerini ve amaçlarını oluşturarak sürdürülebilirlik uygulamalarını gerçekleştirmesi beklenmektedir. İşletmelerde sürdürülebilirliğin doğrudan etkisi ekonomik ve çevresel boyutlarda gözlemlenebilirken, kademeli değişimleri içermesi ve kültürel sonuçların uzun vadeye yayılması gibi nedenlerle dolaylı etkisi sosyal boyutlarda ortaya çıkabilmektedir. Buna bağlı olarak, işletmelerin toplumsal yaşamda uzun vadeli, kalıcı ve yapıcı katkı sağlayabilmesi için sabırlı, gerçekçi beklentilerle, vizyoner bir yaklaşımla sosyal sürdürülebilirlik faaliyetlerine odaklanmaları önerilmektedir. Bu açıklamalar ışığında bu bölümde öncelikle kurumsal sosyal sorumluluk kavramına ilişkin açıklamalara yer verilmekte, ardından sosyal sürdürülebilirlik kavramına geçiş yapılarak işletmelerde sosyal sürdürülebilirlik göstergeler, performans, kültür ve stratejiler kapsamında açıklanmaktadır.

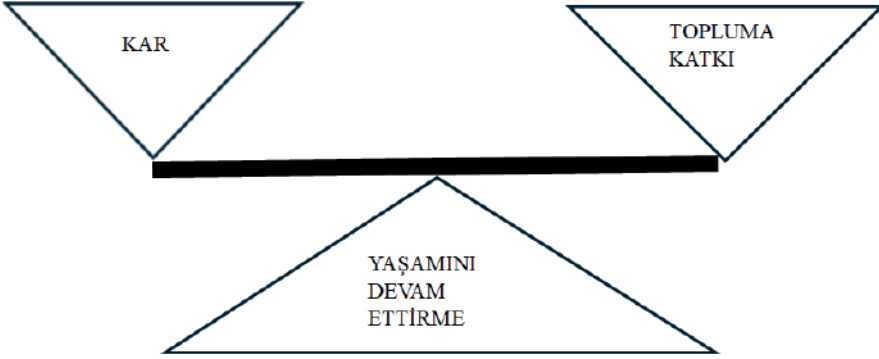
GİRİŞ

İnsan toplulukları yaşamı boyunca çeşitli biçimlerde ticaret faaliyetinde bulunarak ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmıştır. Sanayi Devrimi ile birlikte insan ihtiyaçlarını düzenli ve standart bir şekilde karşılayan kurumlar olarak büyük ölçekli işletmeler ortaya çıkmıştır. Sanayi Devrimi`nden sonra işletme

1 Doç.Dr. Meltem Dil Şahin, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İİBF, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, meltem.sahin@dpu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-0716-1301>

kavramının bilimsel açıdan incelendiği, kendine özgü araç ve yöntemlerin oluşturulduğu ve ayrı bir bilim dalı olarak incelendiği görülmektedir. İşletmeler sadece ticaret faaliyetleri ile ekonomik yaşamı etkilememiş, aynı zamanda toplumu etkileyen ve toplumdaki etkilenen bir örgüt olarak sosyal yaşamı da değiştirmiştir. Bu nedenle, işletme kavramının tanımı, özellikleri, amaçları, süreçleri, çıktıları gibi konular dikkat çekerek gündemde kalmaya devam etmektedir.

İşletme, en genel tanımıyla insanların ihtiyaç ve isteklerini karşılamak üzere üretim faktörlerini bir araya getirerek ekonomik mal veya hizmet üreten veya pazarlayan, kâr amacı taşıyan örgütler olarak ifade edilebilir. Özellikle işletmelerin kâr amacı olması, onları toplumda yer alan diğer örgütlerden ayır edici bir özelliğidir. İşletmelerin temel amaçları, uzun vadeli kar elde etmek, topluma katkı sağlamak ve işletmenin yaşamını devam ettirmek olarak sıralanabilir. Her ne kadar kar elde etme amacı, ön plana çıksa da diğer amaçları ile birlikte gerçekleştirilmesi gerekir. Eğer bir işletme topluma katkı sağlama amacını göz ardı ederse, bu durumda uzun vadeli kar elde etme amacını ve doğal olarak yaşamını devam ettirme amacını da gerçekleştiremez. Çünkü toplumlar, işletmelerin sadece insanların istek ve ihtiyaçlarını sundukları mal veya hizmetlerle karşılaşmasını beklemez. Aynı zamanda toplumun sorunları ile ilgilenmesini, toplum için toplumun bir bireyi gibi uyumlu ve faydalı olmasını bekler. Bu nedenle işletmeler faaliyetlerinin çevrede yarattığı etkinin olumlu olması, zararların önlenmesi, toplumsal sorunlara çözüm üretme, çevreyi ve canlıları koruma, etik kurallara uyma gibi kar elde etmenin ötesinde, hatta elde ettiği karın bir kısmını topluma ayırarak, çaba göstermeye çalışır. Böylece aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, işletmeler kar elde etme ve topluma katkıda bulunma amaçlarını dengeli bir şekilde gerçekleştirerek, işletmenin yaşamını devam ettirebilirler. Kar elde etmek işletmenin ekonomik açıdan yaşamını sürdürmesini sağlarken, topluma katkı sağlamak işletmenin toplumsal açıdan yaşamını sürdürmesini sağlamaktadır. Hatta bir işletmenin topluma karşı sorumluluğunu yerine getirmesi, işletmenin toplum içinde kabul görmesini ifade eden meşruiyetini ve toplumdaki paydaşlarının işletmeye daha fazla değer atfetmesini ifade eden itibarını korumasını sağlar.



Şekil 1. İşletme Amaçları Arasındaki Denge

Kaynak: Can, Tuncer ve Ayhan (2003: 20).

İşletmelerin topluma katkı sağlama amacı, topluma karşı olan sorumluluklarını içermekte ve kurumsal sosyal sorumluluk olarak ifade edilmektedir. Carroll (1991), kurumsal sosyal sorumluluğun sırasıyla ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik olmak üzere dört tür sorumluluktan oluştuğunu ortaya koymaktadır. Bir işletmenin sosyal sorumluluğunun kar etme, yasalara uyma, ahlaklı olma ve iyi bir vatandaş olma yükümlülüklerini içerdiğini de öne sürmektedir. Brzeszczyński ve McIntosh (2014) da sosyal, etik, ekolojik kaygıları ekonomik konularla uyumlu hale getirmek için finansal kârlılığı çevresel ve sosyal faydalarla birleştiren stratejiler geliştirmenin gereğini vurgulamaktadır (Brotons ve Sansalvador, 2020: 1465). Bu konuda yapılan bilimsel araştırmalar ve uluslararası örgütlerin öne sürdüğü raporlar ile rehberler, işletmeler için ekonomik başarı kadar, sosyal ve çevresel başarılarının da önemli olduğunu destekler niteliktedir.

Dolayısıyla zaman içerisinde işletmeler elde ettikleri finansal başarı karşısında iç veya dış çevresi ile toplumda yarattığı bozulmalar nedeniyle eleştiriye uğramış ve ekonomik performansının yanısıra çevresel ve sosyal performansına yönelik de faaliyetlerini düzenlemeye başlamıştır. Böylece işletmelerin hem amaçları hem de sorumlulukları zamanla artarak ve çeşitlenerek kapsamı genişlemiştir.

Özellikle 90'lı yıllardan itibaren işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal açıdan sorumlulukları “sürdürülebilirlik” olgusu ile dikkat çekmeye başlamıştır. Sürdürülebilirlik olgusunun temel ilke ve hedefleri; yaşam kalitesinin korunması ve artırılması, ekonomik verimliliğin artırılması, sosyal ve nesiller arası eşitliğin/adaletin sağlanması, çevre kalitesinin korunması ve artırılması, afet esnekliği ve etki azaltma anlayışlarının birleştirilmesi, karar üretme ve alma sürecince katılımcı ve uzlaşmacı bir yaklaşım sergilenmesi

olarak sıralanabilir (Mileti, 1999`dan akt. Keyvan, 2022: 6). İşletmelerin de sürdürülebilirliğin temel ilke ve hedeflerini izleyerek kendi değerlerini, ilkelerini ve amaçlarını oluşturarak sürdürülebilirlik uygulamalarını gerçekleştirmesi beklenmektedir. Bu da işletmelerin iş yaşamında ve toplum nezdinde ekonomik performansının yanısıra çevresel ve sosyal performansının da değerlendirilmesi sonucunu doğurmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, bu bölüm kapsamında öncelikle sosyal sorumluluk kavramı ile ilgili bilgilere yer verilmekte, ardından sosyal sürdürülebilirlik ve işletmelerde sosyal sürdürülebilirlik kavramlarına ilişkin açıklamalarda bulunmaktadır.

1. Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Önemi

İşletmelerin topluma katkı sağlama amacı iki aşama olarak ele alınmaktadır. Öncelikle işletmelerin, müşterilerinin beklentilerine uygun yaklaşımlarda bulunması ve onlara fayda sağlamaları tüketiciye hizmet olarak adlandırılacak birinci aşamayı oluşturmaktadır. İşletmelerin müşteri tatminini sağlamalarının yanısıra, toplumun ve işletme ile doğrudan ya da dolaylı tüm kişi ve kuruluşların beklentilerinin de karşılanması ise toplumsal hizmet olarak ikinci aşamayı oluşturmaktadır. Bu açıdan müşterilerine fayda sağlayan bir işletmenin aynı zamanda çevreye de duyarlı olması, kıt kaynakları verimli kullanmaya özen göstermesi, ticari sistem, etik, rekabet kurallarına uygun faaliyette bulunması, iş ilişkisi içinde olduğu diğer işletmeleri istismar etmemesi ve devlete karşı yükümlülüklerini de yerine getirmesi beklenmektedir. İşletmelerin bu yükümlülükleri yerine getirerek amaçlarına ulaşmaları, sosyal sorumluluk bilinci ile hareket ettikleri anlamına gelmektedir (Can, Tuncer ve Ayhan, 2003: 22; Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2017: 32; Tokat ve Kara, 2016: 59-60).

Sosyal sorumluluk, işletmelerin yasal ve ekonomik koşullara, iş ahlakına uygun ve işletme ile ilgili tarafların veya grupların beklentilerini karşılayan bir çalışma stratejisi izlemeleri anlamına gelmektedir (Tokat ve Kara, 2016: 60). İşletmelerin sosyal sorumluluğu kavramı, ortaklara uygun ve adil kâr payı, personele uygun ücret ve iyi çalışma koşulları, tüketicilere uygun fiyatla kaliteli ürün veya hizmet sunulması, hammadde ve malzeme tedarikçilerine uygun fiyatlandırma ile ödeme yapma, devlete vergi verme, çevre halkı için istihdam yaratma ve çevreyi koruma gibi, zaman zaman birbiriyle çelişen çıkarları işletmenin uzlaştırması yönünde sorumluluk yüklemektedir (Mucuk, 2005: 29). Genel olarak sosyal sorumluluk, işletmelerin kâr amacı güden çıkarlarının ötesinde topluma karşı ahlaki ve etik, çevresel, sosyal ve ekonomik yükümlülüklerle sahip olduğunu ifade etmektedir (Akporiaye,

2023: 1). Bir diğer ifadeyle kurumsal sosyal sorumluluk ekonomik ve yasal yükümlülüklerin ötesinde, ekonomik, sosyal ve çevresel performansa dikkat ederek ve paydaşların beklentilerini karşılayarak örgütsel faaliyetlerin ve politikaların düzenlenmesi sürecini içermektedir (Paruzel vd., 2023`ten akt. Çekmeceliğlu, Balkaş ve Açıköz, 2024: 54).

Bu kapsamda kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, içsel sosyal sorumluluk ve dışsal sosyal sorumluluk olarak ikiye ayrılabilir. İçsel sosyal sorumluluk, çalışanlara yönelik yönetim performansını gösteren eylemleri içerir. Böylece içsel sosyal sorumluluk, işletmelerde kaynak israfını azaltmada ve tedarik zincirinde çevresel verimliliği artırmada yardımcı olur. İç kurumsal sosyal sorumluluk, çalışanların yaratıcılığını artıran değer yaratma sürecini olumlu yönde etkileyebilir ve bu da tedarik zinciri yönetiminde değişime ve yeniliğe yol açabilir. Dışsal sosyal sorumluluk ise çevre, toplum ve tüketiciler olmak üzere dış paydaşların yönetim uygulamalarını içerir. Dış kurumsal sosyal sorumluluk, şirketlerin toplumsal baskı hissetmesine neden olmaktadır. İşletmeler statükoyu değiştirmek ve çevreyi iyileştirmek için atıkların en aza indirilmesi ve tedarik zinciri sürdürülebilirliğini geliştirmeye yönelik döngüsel tedarik zinciri yönetimini gerçekleştirmek için adım atmaya başlarlar (Haseli vd. 2024: 1-3).

Sosyal sorumluluk kapsamında işletmelerin gerçekleştirebileceği eylemlerden biri de hayırseverlik faaliyetlerinde bulunmaktadır. İşletmelerin kurumsal hayırseverlikte bulunması, işletmeler için iyi bir toplumsal itibar oluşturmak veya işletmelerin sosyal ve ekonomik hedeflerini uyumlu hale getirme çabalarını geliştirmek için önemli bir iş stratejisi olarak kabul edilmektedir. Bazı çalışmalar aynı zamanda hayır amaçlı bağışların işletmelerin ekonomik kar veya hükümetten, finansal kuruluşlardan siyasi ve finansal kaynak elde etmelerine yardımcı olabileceğini de ileri sürmektedir. Bu açıdan kurumsal hayırseverlik işletmelerin rakiplerine göre rekabet avantajı kazanmasını sağlayan özel bir yatırım türü olarak görülebilir (Chen, Guo ve Wen, 2021: 1).

Dolayısıyla işletmelerin sosyal sorumluluk kapsamındaki bağışları, işletmelerin finansal performansını ve verimliliğini de etkilemektedir (Zhang ve Li, 2024: 1). Ancak bu konuda sosyal sorumluluğun işletmelere ek maliyetler yüklediği için finansal performansı olumsuz etkilediği görüşleri ile uzman personel, olumlu kurumsal imaj gibi temel kaynaklar sağlayarak finansal performansı geliştirici etkide bulunduğu görüşleri olmak üzere iki uçta yer alan araştırmalar bulunmaktadır (Hsu ve Chen, 2024: 1). Ancak işletmelerin ister kar getirici olarak doğrudan parayla ölçülebilen olsun ister prestij kazanma, olumlu imaj gibi dolaylı olarak maddi değere yansıyan

faaliyetleri olsun, önce külfete katlanmaları gerekir. Her yatırım için maliyete katlanmak ve bunun sonucunda olumlu bir çıktı elde etmeleri olağandır. Bu açıdan sosyal sorumluluk uygulamaları da kısa vadede olmasa da kar amacı ile dengeli bir şekilde yürütülerek uzun vadede işletmelere yaşamını prestijli, olumlu bir imajla sürdürebilecekleri bir kimlik kazandıracaktır.

Sonuçta kurumsal sosyal sorumluluk bilincine sahip olan işletmeler marka değeri arttırma, kurumsal yaratıcılık ve öğrenme, verimlilik ve kalite artışı, personel motivasyonunun sağlanması ve kamu otoriteleri tarafından işletmelerinin daha önemli görülmesi gibi faydaları elde edebilecektir. Ayrıca başarılı işletmelerin sadece kaliteli ürün veya hizmet sunarak değil, kamu yararını gözeten faaliyetler gerçekleştirerek ayrıcalıklı olduğu ve rekabet gücü elde ettiği ifade edilmektedir (Lembet, 2013` ten akt. Yıldız-Kaya ve Öztel, 2018: 101).

1.1. Sosyal Sorumluluk Standartları

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının örgütlerde sistematik bir düzenle uygulanması, belgelendirilerek kanıtlanması ve tüm paydaşlarla paylaşılabilmesi için kalite standartlarına ve rehberlerine dayandırılması gerekir. Bu açıdan işletmelerin sosyal sorumluluk standartları getiren belirli kalite sistemlerini uygulamaları önerilebilir. Sosyal sorumluluk standartlarını ortaya koyan belli başlı sistemler olarak SA8000, AA1000, OSAS18001, ISO26000 ve IQNET SR10 ele alınmakta olup, aşağıda açıklanmaktadır.

SA 8000: SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı New York` ta kurulmuş olan Uluslararası Sosyal Sorumluluk Örgütü tarafından 1997 yılında yayınlanmıştır. Bu standart, çalışanların ve tüm paydaşların temel haklarını garanti altına almak ve çalışma koşullarının daha iyi bir düzeye getirilmesi amacıyla oluşturulmuştur (Tütüncü, 2008: 176). SA 8000 standardı sağlık ve güvenlik, toplu sözleşme hakkı ve örgütlenme özgürlüğü, zorla çalıştırma, ayrımcılık, disiplin uygulamaları, çalışma saatleri, ücretler, yönetim sistemi ve çocuk işçiler konularıyla ilgili maddeleri kapsamaktadır (Tütüncü, 2008: 177).

SA8000 Sosyal Sorumluluk Standardı`nın maddeleri şu şekilde sıralanabilir (Social Accountability International, 2011`den akt. Dönmez-Maç ve Çalış, 2012: 37);

“• Çocuk işçi: 15 yaşın altında çocuk işçi çalıştırılmaz. Bu yaşın üzerindeki çocuk işçiler eğer okula da devam ediyorsa iş için harcayacağı toplam zaman günde on saati (iş+ okul+ ulaşım) geçemez.

• Zorla çalıştırılma: Zorla işçi çalıştırılmaz; işçiler, işverenler veya iş alanlar tarafından kimliklerini veya depozito bırakmaya zorlanamaz.

- Sağlık ve güvenlik: İşletme, sağlıklı bir çalışma ortamı sunmak, kaza ve yaralanmaları önleyici tedbirleri almak, sağlık ve güvenlik eğitimi vermek, temiz sağlık tesisleri ve içilebilir su sağlamak zorundadır.

- Sendika kurma ve toplu pazarlık hakkı: İşçiler sendika kurma, sendikaya katılma ve toplu pazarlık hakkına sahiptirler.

- Ayrımcılık: Şirket, işe alma, tazminat, eğitim, ödüllendirme, işten çıkarma veya emekliye ayırmada, ırk, kast, millî köken, din, engellilik, cinsiyet, cinsel tercihler, dernek veya sendika üyeliği veya siyasi kimlik gibi konularda ayrımcılık yapmamalıdır.

- Disiplin uygulamaları: Şirket, bedensel cezalandırma, zihinsel veya fiziksel baskı veya sözlü kötü muamele yapmamalı, bunları desteklememelidir.

- Çalışma saatleri: Şirket, çalışma saatleri konusunda uygulamadaki yasalara ve endüstriyel standartlara uymalıdır. İşçilerin haftada 48 saatten fazla çalışması istenmemeli ve işçilere haftada en az bir gün izin verilmelidir. Fazla mesai saatlerinin (haftada 48 saati aşan zamanın) haftada 12 saatten fazla olmamasını sağlamalıdır ve fazla mesai ücreti her zaman daha yüksek ödenmelidir.

- Ücretlendirme: Maaşlar asgari standardı ve çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılamalıdır, ayrıca ihtiyari bazı ihtiyaçları için de bir ek gelir sağlamalıdır. Disiplin uygulamaları nedeniyle maaşlardan kesinti yapılmamalıdır.

- Yönetim sistemleri: Sertifika sahibi olmak isteyen ve bunu devam ettirmek isteyen kurumlar sadece bu kurallara uymanın ötesinde standardı yönetim sistemleri ve uygulamaları ile bütünleştirmelidirler.”

AA 1000: AA1000 standardı gönüllülük esasına dayalı bir şekilde etik ve sosyal açıdan hesap verebilirlik, denetim ve raporlama üzerine 1999`da Sosyal ve Etik Sorumluluk Enstitüsü tarafından oluşturulmuştur. Bu standart, özellikle halkın ekonomik ve sosyal konular ile insan hakları hakkındaki raporlara güvenmemeleri sonucunda ve örgütlerin sosyal ve etik performanslarını iyileştirmek için ortaya atılmıştır. Böylece hesap verebilirlikle sürdürülebilirlik arasında bu standart aracılığıyla ilişki kurulabileceği öne sürülmektedir (Göbbels ve Jonker, 2003: 55).

AA1000, kurumsal öğrenmeyi ve örgütlerin sosyal, ekonomik, etik, çevresel olmak üzere genel performansını ve böylelikle örgütlerin sürdürülebilir kalkınma yolundaki katkısını desteklemeyi amaçlamaktadır (The Institute of Social and Ethical AccountAbility, 1999: 9). Bu amaçla AA1000 standardının sahip olduğu ilkeler kısaca şu şekilde açıklanabilir (The Institute of Social and Ethical AccountAbility, 1999: 19-25):

- Hesap verebilirlik ilkesi: Sosyal ve etik açıdan hesap verebilme, denetim ve raporlama süreçlerinin kalitesini yönlendiren ilkedir. Bu ilkenin altında hesap verme görevini içeren şeffaflık, eylemlerin ve ihmallerin sorumluluğunu içeren cevap verebilirlik ve üzerinde anlaşmaya varılan standartlara uyma anlamında uyumluluk ilkeleri yer almaktadır.

- Kapsayıcılık ilkesi: Kapsayıcılık bir örgütün tüm paydaş gruplarına karşı sorumlu olarak hesap verebilirliğini ifade etmektedir. Bu ilkenin altında sürecin doğası ve kapsamı, bilginin anlamlı olması, sürecin devamlı bir temel üzerinde yönetilmesi olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır.

-Sürecin doğası ve kapsamı; tamamlayıcılık, önemlilik ve düzenlilik ile güncellik olmak üzere üç alt boyutu içermektedir. Tamamlayıcılık, örgütün sosyal ve etik performansı ile ilgili tüm faaliyet alanlarının zaman içinde muhasebe süreçlerine tarafsız bir şekilde dahil edilmesiyle ilgilidir. Önemlilik, bir veya daha fazla paydaş grubunu etkilemesi muhtemel önemli bilgileri dahil etme ihtiyacı ve bu paydaşların örgütün sosyal ve etik performansına ilişkin değerlendirmeleri ile ilgilidir. Düzenlilik ve güncellik ise, örgütün ve paydaşlarının karar vermesini desteklemek için sosyal ve etik açıdan hesap verebilme, denetim ve raporlama sürecinin düzenli, sistematik ve zamanında harekete geçirilmesi ihtiyacı ile ilgilidir.

-Bilginin anlamlı olması; kalite güvencesi, erişilebilirlik ve bilgi kalitesini içermektedir. Kalite güvencesi, bir örgütün sürecinin bağımsız ve yetkin bir üçüncü taraf (denetçi) veya taraflarca denetlenmesiyle ilgilidir. Erişilebilirlik, örgütün sosyal ve etik açıdan hesap verme, denetim ve raporlama süreci ve performansı hakkında paydaşları ile uygun ve etkili bir iletişim kurmasıyla ilgilidir. Bilgi kalitesi ise, bilginin karşılaştırılabilir, güvenilir, ilgililik ve anlaşılabilirlik açısından değerlendirilmesiyle ilgilidir.

-Sürecin devamlı bir temel üzerinde yönetimi; bütünleşme veya sistem entegrasyonu ile sürekli iyileştirme boyutlarını içermektedir. Sistem entegrasyonu, sosyal ve etik açıdan hesap verme, denetim ve raporlama süreçlerini örgütün operasyonlarının, sistemlerinin ve politika oluşturmasının bir parçası haline getirmekle ilgili olmakla birlikte sosyal ve etik bir rapor üretmek için tek seferlik bir uygulama olarak ele alınmaması gerekir. Sürekli iyileştirme ise sosyal ve etik açıdan hesap verme, denetim ve raporlama sürecinin sonuçlarına yanıt olarak performansı iyileştirmek üzere geçerli ve dışardan denetim adımlarını atmakla ilgilidir.

OHSAS 18001: OHSAS18001, örgütlerin iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemindeki aksaklıkların belirlenebilmesi ve iş sağlığı ve güvenliği konularındaki beklentileri karşılamak üzere örgütün kalite ve çevre sistemleri ile uyumlu bir şekilde uygulanması için 1999`da İngiliz Standartları Enstitüsü

tarafından geliştirilmiştir (Şardan, 2005: 48). OHSAS evrensel bir standart olarak, herhangi bir örgütte veya işletmedeki iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemini denetleyebilir. İşletmelerde karşılaşılabilecek her türlü iş kazası riskine karşı önceden tahmin edilebilen önleyici bir yaklaşım içerir. Sistemin uygulandığı örgütlerin özellikle pozitif güvenlik kültürüne sahip olması gerektiği öne sürülmektedir. Pozitif güvenlik kültürü; liderliğin önemi ve üst yönetimin taahhüdü, saha yöneticilerinin güvenlik ile ilgili icra rollerini tam olarak anlaması, tüm çalışanların katılımı, iletişimin açıklığı, her çalışanın iş sağlığı ve güvenliği hususlarını öncelik olarak görmesi konusunda motive edilmesi anlamına gelmektedir (Şardan, 2005: 50).

OHSAS 18001 sisteminde temel alınan ilkeler; Müşteri-Çevre-Çalışan odaklı olma, liderlik, çalışanların katılımı, süreçlerle yönetim, sistem yaklaşımı, sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme, gerçeklere dayalı karar verme ve paydaşlarla iş birliği yapma olarak sıralanabilir (Durmaz-Kaş, 2018: 55). İşletmeler ve paydaşları, OHSAS 18001 standartlarının ve kurallarının uygun bir şekilde uygulanmasını sağlayarak, çalışanların, müşterilerin ve tedarikçilerin güvenliğini, sağlığını ve refahını etkileyebilecek riskleri tahmin edebilir, değerlendirebilir ve azaltabilirler. İşletmeler sosyal sürdürülebilirlik kapsamında, personeline eşit sosyal yardımlar sunarak ve uygun ücret ödeyerek personel devamsızlığını azaltabilir ve istihdamın devamlılığını sağlayabilir (Akandere, 2020: 66).

ISO 26000: ISO 26000, örgütlerin sosyal açıdan nasıl sorumlu bir biçimde faaliyette bulunabilecekleri konusunda rehberlik etmek üzere Uluslararası Standartlar Örgütü tarafından 2010 yılında hazırlanmıştır. Bu standart organizasyonel yönetim, insan hakları, çalışanlar hakkında uygulamalar, çevre, adil çalışma uygulamaları, tüketici konuları, toplumsal katılım ve gelişme olmak üzere yedi temel bölümden oluşan bir sosyal sorumluluk yönetim sistemidir (Zozik ve Doğan, 2022:11). Ayrıca ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Yönetim Sistemi, sosyal sorumluluk kavramları ve uygulamaları hakkında uzlaşma sağlanmış ilk resmî belge olarak kabul edilmektedir. Bu belge özel sektör ve kamu kurumlarının sosyal sorumluluk faaliyetleri açısından gelişimini ölçerek, müşterilerini, çalışanlarını, yatırımcılarını, iş ortaklarını, hükümetini ve ülkesini önemseyişini ortaya koymakta ve paydaşlarının refahını düşünmesine yardımcı olmaktadır (Dinçer, Bayram ve Erkol-Bayram, 2019: 235).

ISO 26000 sosyal sorumluluk sistemini kurmak isteyen işletmeler, faaliyetlerini ve gelişim için önceliklerini bu standardın yedi temel konusunu dikkate alarak değerlendirmeleri gerekir. ISO 26000 standardının yedi temel konusu; organizasyonel yönetim, insan hakları, işçi uygulamaları,

çevre, adil çalışma uygulamaları, tüketici sorunları, toplumsal katılım ve gelişme olarak sıralanmaktadır (Dinçer, Bayram ve Erkol-Bayram, 2019: 240). Bu standardı uygulayabilen işletmeler yönetim sistemlerini ve sosyal sorumlulukla ilgili faaliyetlerini uyumlaştırarak sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunabileceklerdir. Ayrıca söz konusu işletmeler sosyal sorumluluğu önemseyen paydaşlarıyla daha iyi ilişkiler kurarak; çalışanlarının moral ve motivasyonlarını artırma yoluyla nitelikli personeli elde tutmayı ve örgüte çekmeyi başararak ve sektörde itibar kazanarak standardı benimsemeyen ve sosyal olarak sorumlu davranışlarını kanıtlayamayan örgütlere kıyasla rekabet avantajı elde edebileceklerdir (Erten, 2022: 576-577).

IQNET SR 10: 2011 yılında IQNet Ltd, IQNet Association ile iş birliği içinde, ISO 26000 ilkelerini uygulamak isteyen kuruluşların yönetim sistemi gerekliliklerini içeren SR 10 standardının temellerini belirledi. SR 10, kurumsal sosyal kültür ve uygulamalarına yönelik sorumluluklarını paydaşlara ifade etmek, göstermek ve kanıtlamak amacıyla kuruluşlar tarafından benimsenmeye başlandı (<https://www.iqnet-ltd.com/en/about-iqnet-ltd>).

SR 10 ile sosyal sorumluluk yönetiminin kurumların iş stratejisine entegre edilmesi ve sertifikasyon yoluyla elde edilen başarıların iletilmesi amaçlanmaktadır (<https://www.iqnet-ltd.com/en/certification/sr10>). SR 10, sosyal sorumluluğu tüm kuruluşlara entegre etmek ve sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmak amacıyla, paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak bir sosyal sorumluluk yönetim sisteminin tanımlanması, uygulanması, sürdürülmesi ve iyileştirilmesi için gereklilikleri belirler. Bu standarda göre örgütlerin etik ve şeffaf bir davranış yoluyla geçerli yasal gereklilikleri, bu spesifikasyonda belirlenen gereksinimleri, örgütün paydaşlarına ilişkin oluşturduğu sosyal sorumluluk politikası, hedefleri ve gereksinimlerini, örgüt tarafından benimsenen sosyal sorumlulukla ilgili diğer gönüllü gereklilikleri karşılaması gerekmektedir (<https://www.iqnet-ltd.com/en/audit---certification/sr10/principles>).

IQNET SR 10 kurumsal sosyal sorumluluk sisteminin uygulanması ile işletmelerin elde edeceği faydalar şu şekilde açıklanmaktadır (<https://www.tse.org.tr/iqnet-sr-10-sosyal-sorumluluk-yonetim-sistemi/>);

- “Kuruluşun itibarını ve toplumun kuruluşa olan güvenini artırır. Müşteri ve tüketiciler nezdinde kuruluşun imajını kuvvetlendirir.
- Kuruluşun marka bilinirliği ve sadakatini sağlayacağından rekabet gücünü arttırarak pazara erişimini kolaylaştırır; yatırımcı ve ortaklarla ilişkilerini güçlendirir. Tercih edilen iş ortağı olmasını kolaylaştırır.

- Müşteriler, tüketiciler, çalışanlar, toplum, tedarikçiler, yerel yönetimler dahil olmak üzere tüm paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarını anlamayı sağlar; tüm paydaşlarla iletişimi geliştirir.
- Küresel sosyal sorumluluk yönetim sistemi oluşturur, ayrıca ISO standartlarına dayanan tüm yönetim sistemleri (9001, 14001, vb.) ve mükemmellik modelleri (EFQM vb.) ile entegrasyonu kolaydır.
- Artan üretkenlik ve kaynakların verimli kullanımı, azalan enerji ve su tüketimi, azalan atık ve kıymetli yan ürünlerin geri kazanımı ile tasarruf elde edilmesine yardımcı olur.
- Kuruluşun risk yönetimi uygulamalarını geliştirmesini sağlar.
- Toplum ve çevre üzerindeki olumsuz etkileri en aza indirir. Kuruluşun ekosistem ve biyo-çeşitlilik üzerinde olumlu etkileri olan faaliyet ve girişimleri uygulamasını destekler.
- Kuruluşun uzun vadeli kârlılığını artırır ve sürdürülebilir kılar.”

1.2. Sosyal Sorumluluktan Sosyal Sürdürülebilirliğe Doğru

Sosyal sorumluluk kavramının tarihsel kökeni MÖ 2250` de hazırlanan ve geçerli ödeme oranları, ticari tüccarların davranışları gibi konularda toplum ile iş ilişkileri arasındaki düzenlemeleri getiren Hammurabi Kanunlarına dayandırabilir (Evans vd., 2013: 9). Sanayi Devrimi öncesindeki dönem özetle kurum temeli olmaksızın, sosyal sorumluluk anlayışının toplumsal değerler, gelenekler, örf, adet, dini kurallar ve kültürel yapıdan etkilenecek olduğu ifade edilebilir. Bu dönem öncesinde iş yaşamında net kurallar bulunmamakla birlikte sorumluluk ticaret yapan tarafların kişisel vicdanına dayanmaktaydı (Keyvan, 2022: 17).

Sanayi Devrimi döneminde, modern fabrikalar ve büyük ölçekli iş örgütleri olarak işletmeler kuruldu ve sosyal sorumluluk kavramının işgücüne yönelik olarak ele alınması gereği ortaya çıktı. Bu süre içerisinde, Robert Owen (1771-1858), “endüstrideki insan unsuru için ilk endişe tohumlarını eken” bir yönetim öncüsü olarak hareket etti ve adil davranma ile yeterli ücretler yoluyla işçilerin refahını desteklemenin işverenin çıkarına olduğunu öne sürdü (Evans vd., 2013: 10). Sanayi devrimi etkisiyle üretime, fabrikasyon yatırımlarına öncelik veren işletmeler, çalışan ile tüketici haklarını, toplumsal faydayı ve çevreye verdikleri zararı göz ardı etmişlerdir. Bu dönemde işletmelerin odak noktası karlılık ve verimlilik olup, doğal dengeyi bozma, kirlilik, olumsuz çalışma koşulları, insan haklarının ihlali gibi olumsuz etkilerin ortaya çıktığı görülmektedir (Keyvan, 2022: 17). Owen`ın öne sürdüğü görüşleri takip etmeyen işletmeler, işgücü ve topluma zarar veren

eylemlerini devam ettirdiler. Bunun üzerine hükümetler, işletmelerin genel olarak topluma karşı da sorumlu olduğunu temel alarak çalışanları ve iş güvenliğini koruyucu düzenlemeler getirdiler (Evans vd., 2013: 10). Sanayi Devrimi ile başlayan işletmelere yönelik toplumun tepkileri ve baskısına ek olarak 1929`da yaşanan Büyük Ekonomik Buhranı da işletmeler üzerinde bir baskı oluşturmuştur. Bu buhran Amerika Birleşik Devletleri ve sanayileşmiş Batı Avrupa ülkeleri olmak üzere birçok ülkeyi, büyük işsizlik sorunları ve üretim kayıpları ile büyük bir bunalıma sürüklemiştir. Ekonomik buhran döneminde kurumlar faaliyetlerini sorgulamaya başlamıştır. 1936 yılında kurumların üst düzey yöneticilerinin yaptığı toplantılarda sosyal sorumluluklarının ve davranış şekillerinin düzenlenmesi tartışılmaya başlanmıştır (Keyvan, 2022: 18).

Sosyal sorumluluk kavramının modern çağının başlangıcı, 1953 yılında Howard R. Bowen tarafından yazılan İş Adamının Sosyal Sorumlulukları kitabı olarak kabul edilmektedir. Bowen (1953), yönetsel düşüncenin, yöneticilerin yalnızca makul bir kar elde etme haklarını değil, aynı zamanda etkilenen tüm taraflar için bir endişe ile iş yapma görevlerini de kabul ettikleri noktaya kadar geliştiğini iddia etmiştir. Bu konu, büyük örgütlerde liderliğin doğasını sosyolojik bir bakış açısıyla inceleyen Selznick (1957) tarafından yazılan Yönetimde Liderlik`te de ele alınmıştır. Selznick, örgütlerin zaman zaman daha geniş toplumdaki dış güçlere uyum sağlamaları gerektiğini iddia etmiştir (Evans vd., 2013: 11). 1960`lı yıllara gelindiğinde ise kurumlar, sivil örgütler, kadın hakları ve çevrecilik gibi konulardaki çalışmalarıyla halkın bu konulardaki sosyal sorumluluk uygulamalarına dikkat çekilmiş ve toplumsal bir değer oluşturulması sağlanmıştır (Keyvan, 2022: 18). 1971`de Davis, işletmeler açısından sosyal sorumluluk kavramının olumlu ve olumsuz yanlarına ilişkin tartışmaları gündeme getirmiştir. Davis sosyal sorumluluğun olgun ve küresel bir medeniyetin ayır edici özelliği olduğunu savunarak işletmelerle birlikte tüm kurumların yükümlülüğü olduğunu ve işletmelerin toplumsal değerleri karar verme mekanizmaları ile bütünleştirmeleri gerektiğini belirtmiştir (Davis, 1971: 321). 1979`da Carroll kurumsal sosyal sorumluluğu kuruluşların topluma karşı sahip olduğu tüm yükümlülükle kapsamında ele almış ve ekonomik, yasal, etik, isteğe bağlı olmak üzere dört tür işletme sorumluluğunu tanımlayarak kurumsal sosyal sorumluluk kavramına ilişkin net bir açıklama getirmiştir (Evans vd., 2013: 12).

1980`lerden itibaren sosyal sorumluluğun işletmeler tarafından uygulanması ve değerlendirilmesi süreci, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının daha geniş bir yaklaşımla tanımlanması, uygulama ilkelerinin, sürecinin, politikalarının incelenmesi gibi konularda araştırmaların olduğu

görülmektedir (Evans vd., 2013: 13-14). 1980`lerin ülkelerin ekonomik serbestleşme ve çokuluslu yatırımları çekme çabalarını başlatan bir dönem olduğu göz önüne alınırsa, sosyal sorumluluk kavramının da yerelden küreselle doğru değişim gösterdiği öne sürülebilir. Ayrıca bu dönemde kurumsal sosyal sorumluluk ile finansal performans arasındaki ilişkiye yönelik modeller geliştirilmiştir (Farcane ve Bureana, 2015: 46).

Küresel vatandaşlık çağı olarak tanımlanan 90`lı yıllarda, paydaşlar teorisi, iş etiği gibi çeşitli teoriler tartışılarak kurumsal sosyal sorumluluk teorisinin desteklenmesi sağlanmıştır (Farcane ve Bureana, 2015: 46). 1990`lı yıllardan bu yana işletmeler, ekonomik, sosyal ve çevresel konularla ilgili faaliyetlerinin etkilerini açıklamak için kurumsal sosyal sorumluluk hakkında giderek daha fazla rapor vermeye başlamıştır. Bu da işletmelerin değerlerini, başarılarını ve sürdürülebilir kalkınmaya olan bağlılıklarını paydaşlara aktarmalarına katkı sağlamaktadır (Hsu ve Chen, 2024: 1).

2000`li yıllardan günümüze, sosyal sorumluluk kavramı pragmatik, etik, sosyal baskı gibi farklı yaklaşımlar ve çeşitli kurumsal sosyal sorumluluk strateji modelleri açısından etkileyici bir şekilde gelişmiştir (Farcane ve Bureana, 2015: 46).

Tarihsel süreç içerisinde kurumsal sosyal sorumluluk kavramının, kapsamının genişlediği ve içeriğinin zenginleştiği görülmektedir. Günümüzde sosyal sorumluluk, sosyal sürdürülebilirlik çerçevesinde ele alınmakta ve sürdürülebilir kalkınma için işletmelerin iç ve dış paydaşlarına yönelik yürüttüğü sosyal faaliyetlerin önemli bir kısmını oluşturmaktadır.

Sürdürülebilirlik kavramı, 1987`de Bruntland Raporu ve 1991`de Yeryüzünü Önemsemek: Sürdürülebilir Yaşam için Bir Strateji raporları ile sürdürülebilir kalkınma temelinde ele alınmıştır. Sürdürülebilirlik kavramının tarihsel gelişimi diğer bölümlerde açıklandığı için bu kısımda tekrar açıklanmamaktadır. Ancak 1994`te Elkington tarafından ileri sürülen üçlü sorumluluk kavramı işletmeler için önemlidir. Üçlü sorumluluk, işletmelerin finansal performansları ile birlikte çevresel ve sosyal performanslarının da raporlaması gerektiğine dikkat çekmektedir. Buna göre, işletmelerde sürdürülebilirlik uygulamaları ve raporlaması ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere üç boyut temelinde gerçekleştirilmektedir (Yıldırım-Söylemez ve Dil-Şahin, 2022: Önsöz).

İşletmeler açısından sürdürülebilirlik, bugünkü paydaşları ile birlikte gelecekteki paydaşlarının da istek ve ihtiyaçlarını dikkate alarak faaliyetlerini yürütmesidir. Bu da işletmelerin kısa vadede kar maksimizasyonu ve geleneksel büyüme yerine uzun vadede katma değer yaratmaya ve karlılıklarını

artırmaya odaklanmalarını sağlayan dinamik bir yaklaşım sunmaktadır (Korga ve Aslanoğlu, 2024: 3).

Sosyal sorumluluk ve sosyal sürdürülebilirlik kavramları genel olarak, toplumsal sorunlara çözüm getirmek ve toplumsal refaha katkı sağlamak amaçları açısından benzer görünmektedir. Ancak, kurumsal sosyal sorumluluk örgütlerin toplumsal konularla ilgili eylemleri ve sorumluluklarını kapsamakta olup, örgütlerin bireysel olarak belirli faaliyetlerine ve sorumluluklarına odaklanır. Sosyal sürdürülebilirlik ise kaynak yönetimi, sosyal adalet ve toplum gelişimi gibi unsurları dikkate alarak bir toplumun faaliyetlerinin gelecek nesiller üzerindeki genel etkisini kapsamakta olup, çeşitli paydaşların ve kurumların bir bütün olarak toplum üzerindeki kolektif etkisine odaklanır (Akbaş, 2023: 25)

İşletmelerin sosyal sorumluluğu denildiğinde paydaşlarının bugünkü gereksinimlerinin karşılanmasına odaklanması anlaşılırken, sürdürülebilirlik ise işletmenin daha çok gelecekte neyi başarmak istediği ile ilgili olup gelecekteki paydaşların gereksinimlerine de odaklanma anlamına gelmektedir. Bu açıdan sosyal sorumluluk örgütsel seviyedeki uygulamalarla gerçekleştirilir ve böylece sürdürülebilirlik uygulamalarına katkı sağlar. Sosyal sürdürülebilirlik ise küresel düzeyde olup, sosyal sorumluluk çabalarını kapsadığından ve bütüncül bir paydaş anlayışına sahip olduğundan daha geniş kapsamlıdır (Kaya, 2019: 142).

2. Sosyal Sürdürülebilirlik Kavramı ve Önemi

Kurumsal sürdürülebilirliği gerçekleştirmek isteyen işletmelerin, sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel olmak üzere birbirinden ayrılmayan üç boyutuna ilişkin de bütüncül bir yaklaşım sergilemesi beklenir. Karlılık ve toplumsal refah için ekonomik sürdürülebilirlik, doğal kaynaklar ve çevre için çevresel sürdürülebilirlik, eşitlik ve sosyal sorumluluk için sosyal sürdürülebilirlik çalışmaları yürüterek sürdürülebilir bir işletme haline gelirler (Torun ve Küçük-Yılmaz, 2009:19).

Kurumsal sürdürülebilirlik boyutları arasında sosyal sürdürülebilirlik paydaşlarla ve toplumla doğrudan etkileşimi gerektiren beşerî yönü ağır basan bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan sosyal sürdürülebilirlik, sosyal sermayenin korunması, gelecek nesillerin yaşam kalitesi dikkate alınarak yaşam ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi olarak ele alınabilir (Gençoğlu ve Aytaç 2016`dan akt. Korga, Aslanoğlu, 2024: 4). Daha geniş bir ifadeyle bütün insanların evrensel insan hakları çerçevesinde temel gereksinimlerine ulaşabilmeleri, ailelerinin ve toplumlarının sağlıklı ve güvende olmalarını sağlamak için gereken imkanların sunulması sosyal sürdürülebilirlik olarak ifade edilmektedir (Kaya, 2019: 127).

Sosyal sürdürülebilirlik, örgütler toplumların gelişimine katkıda bulunurken, bireylerin güvenliği ile refahını etkili bir şekilde artıran belirli faaliyetlerde bulunması ve bu faaliyetler sonucu ortaya çıkan ürün ve süreçlere gömülü sosyal adaletle ilişkili bir süreç olarak ele alınabilir (Klassen ve Verecke 2012`den akt. Akbay, 2023:18). Sosyal sürdürülebilirlik uygulamaları, adalet, eşitlik, refah artışı, kültürel çeşitliliğin korunması, insan hakları, toplum güvenliği, bireysel hak ve özgürlükler ve yaşam kalitesi gibi olguların sağlanması yoluyla sosyal sistemlerin dinamik dengesini korumayı amaçlamaktadır (Kaya, 2019: 131-132). Dolayısıyla sosyal sürdürülebilirlik kavramı, insanların ve toplumların refahı ve yaşam kalitesi ile doğrudan ilgili olan bir süreçtir. Sosyal sürdürülebilirliğe sahip toplumların birbirine bağlı ve demokratik olduğu, eşitlikçi, çok çeşitliliğe sahip özelliklerinin bulunduğu ve iyi bir yaşam kalitesi sunduğu belirtilmektedir. Bu açıdan gelecek nesillerin şimdiki neslin faaliyetleri sebebiyle mağdur olmaması anlamına gelen nesiller arası eşitlik olgusuyla birlikte eğitim, sağlık, barınma, ulaşım ve eğlenme, dinlenme gibi alanlarda önemli hizmetlere erişim olanağı da sosyal sürdürülebilirlik sürecinde önemli olmaktadır (McKenzie 2004`ten akt. Doğan ve Tokman, 2019: 13). Sosyal sürdürülebilirlik, gelişme ve kalkınmayı gerçekleştirerek toplumun kültür, eğitim, hukuki sistemi, din, gelenekler, iletişim gibi ekonomiden kısmen bağımsız bir temele sahip olan değerler sistemi ve sosyal normları arasındaki dengeye odaklanmaktadır (Keyvan, 2022:15).

Tüm bu açıklamalar ışığında sosyal sürdürülebilirlik, toplumsal refah ve yaşam kalitesini sağlamak ve artırmak amacıyla eğitim, sağlık, güvenlik, barınma, dinlenme gibi temel insani ihtiyaçların nesiller arası kaynak kullanımı ve aktarımı dikkate alınarak etkili ve verimli bir şekilde karşılanması ve toplumsal iyi oluş haline destek olunması süreci olarak tanımlanabilir. Bu açıdan sosyal sürdürülebilirlik toplumlar, kültürler ve nesiller arasında iletişim ve uzlaşma köprüsü görevini yerine getirmekte ve yaşanabilir bir dünya için maddi değerlere odaklanan ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik süreçlerinin yanısıra sosyal sürdürülebilirlik manevi değerlere dikkat çekerek tamamlayıcı bir rol üstlenmektedir.

Sosyal sürdürülebilirlikte, bireylerin yetenekleri, deneyimleri ve becerileri, toplumsal ilişkiler ve sosyal değerler gibi sosyal kaynakların korunması ve geliştirilmesine odaklanılmaktadır. Sosyal sürdürülebilirlik çerçevesinde eğitim ve sağlık standartlarını yükseltmek, kültürel çeşitliliği korumak ve sosyal adaletle ilgili konulara katkı sunmak kapsamında faaliyetler gerçekleştirilir. Toplumun sürdürülebilirliği için topluma ürün ve hizmet sunan, istihdam sağlayan işletmelerin de sosyal sürdürülebilirliği sağlaması beklenir. İşletmeler, örgütsel düzeyde çalışanlarına sundukları olanaklarla

ve toplumsal düzeyde sosyal sorunlara getirdikleri çözümlerle toplumun beşerî sermayesini yükselterek toplumun sosyal sürdürülebilirliğine destek vermektedirler (Sarkis vd., 2010; Macke ve Genari 2019` dan akt. Çoban-Kumbalı, İncekara ve Sarıkaya, 2022: 794).

3. İşletmelerde Sosyal Sürdürülebilirlik

İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirliğinin ekonomik, sosyal ve çevresel olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirliğe odaklanan bir işletme, İngilizce Global Reporting Initiative (Küresel Raporlama Girişimi) ifadesinin baş harflerinin kısaltmasından oluşan GRI Raporlama sürecini gerçekleştirerek sürdürülebilirlik raporu oluşturur ve böylelikle sürdürülebilirlikle ilgili alt boyutlara yönelik gerçekleştirdiği faaliyetlerin göstergelerini paydaşları ile paylaşır. Günümüzde çoğu işletmenin sürdürülebilirlik faaliyetlerini raporlarına yansıtması sonucu, işletme sürdürülebilirlik meşruiyetini kazanmasının yanısıra birçok fayda sağlayabilmektedir. Sürdürülebilirlik raporunun işletmelere sağladığı faydalar şu şekilde ele alınmaktadır (Dalgıç-Turhan, Özen ve Albayrak, 2018: 22):

- “-İşletmedeki iş süreçlerinin düzenlenmesi
- Kurumsal meşruiyet sağlanması,
- Kurumsal meşruiyet sonucu sistematik olmayan menkul değerler piyasası risklerinin azalması,
- Kurumsal itibarı artırması,
- Risk yönetimi ve kurumlararası karşılaştırma olanağı sunması,
- Yatırımcıların kurumu daha az riskli olarak değerlendirmesi ve işletme için sermaye maliyetinin düşmesi,
- İşletmenin misyon ve vizyonuna ulaşma aracı olması,
- İşletme hissedar değerinin artması,
- Maliyetlerin azaltılması ve etkinliğin artırılması,
- Kurumsal itibar ve marka değerinin artırılması,
- Ekonomik, sosyal ve çevresel gelişmelerde kaynaklanan fırsat ve risklerin analiz edilmesi sonucu uzun vadeli hissedar değeri yaratması,
- Olumsuz yönetsel, sosyal ve çevresel risklerin azaltılması,
- İşletmenin ekonomik, sosyal ve çevresel performansını kontrol edebilmesini sağlayan stratejik bir araç olması.”

Dolayısıyla işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarını gerçekleştirmelerinin amaçları olarak, işletmenin pazar değerini artırmak, paydaşlar tarafından daha çok tercih edilmesini sağlamak ve bu sayede stratejik açıdan rekabet üstünlüğü yaratmak olarak ifade edilebilir (Dalgıç-Turhan, Özen ve Albayrak, 2018: 26).

İşletmelerde sürdürülebilirliğin doğrudan etkisi ekonomik ve çevresel boyutlarda gözlemlenebilirken, kademeli değişimleri içermesi ve kültürel sonuçların uzun vadeye yayılması gibi nedenlerle dolaylı etkisi sosyal boyutlarda ortaya çıkabilmektedir. Buna bağlı olarak, işletmelerin toplumsal yaşamda uzun vadeli, kalıcı ve yapıcı katkı sağlayabilmesi için sabırlı, gerçekçi beklentilerle, vizyoner bir yaklaşımla sosyal sürdürülebilirlik faaliyetlerine odaklanmaları önerilmektedir.

Sosyal sistemlerin dengesini sağlamayı amaçlayan sosyal sürdürülebilirlik, temelde beşerî ve toplumsal sermayenin geliştirilmesine dayanmaktadır. Beşerî sermaye, işletme paydaşlarının motivasyonunun sağlanmasına ve işletmeye olan bağlılıklarının geliştirilmesine işaret etmektedir. Toplumsal sermaye ise eğitim, sağlık, kültür gibi toplumla ilgili alanların geliştirilmesi veya iyileştirilmesine yönelik faaliyetleri içermektedir. Sosyal sürdürülebilirliğe önem veren işletmeler hem beşerî sermayelerini arttırabilir hem de toplumsal sermayeye katkıda bulunabilirler (Tüm, 2014: 64`ten akt. Bektaş ve Yücel, 2022: 62). İşletmelerin sosyal sürdürülebilirlik kapsamında beşerî sermaye geliştirmek için paydaşlarıyla düzenli olarak iletişim kurmaları ve şeffaflık ilkesi çerçevesinde gereksinim duyulan bilgileri karar alıcı taraflarla paylaşmaları önerilmektedir. Toplumsal sermayeye katkı sağlamak içinse işletmelerin uyumlu, katılımcı ve destekleyici bir toplumsal ortamın oluşturulmasına yönelik faaliyetlerde bulunmaları beklenmektedir (Bektaş ve Yücel, 2022: 62).

Dolayısıyla işletmelerde sosyal sürdürülebilirlik denildiğinde; çalışma koşullarının iyi olduğu, iş güvencesi ve etiği nedeniyle geleceğe yönelik iş kaygılarının olmadığı, eşitlik ve adaletin sağlandığı, çevre duyarlılığının yüksek olduğu bir işletme anlayışına işaret edildiği ortaya çıkmaktadır (Öçal, 2021: 528). Bu açıdan işletmelerde sosyal sürdürülebilirlik uygulamaları, kurumsal sosyal sorumluluğa benzer şekilde hem iç paydaşlara yönelik örgütsel düzeyde hem de dış paydaşlara yönelik toplumsal düzeyde gerçekleştirilebilmektedir.

Yapılan araştırmalarda işletmelerin sosyal sürdürülebilirliğe yönelik faaliyetlerinin, işletme için daha fazla kaynak yaratarak paydaşlarının beklenti ve ihtiyaçlarını karşılaması yoluyla uyumluluk maliyetlerini azalttığı, daha yüksek büyüme oranları ve özkaynak karlılığı sağladığı, kurumsal itibarı

artırdığı, hatta olumlu kurumsal itibarın maddi olmayan varlıklara katkı sağlayarak değer yarattığı ve böylelikle finansal performansı da olumlu etkilediği bulunmuştur (Dalgıç-Turhan, Özen ve Albayrak, 2018: 25).

3.1. Sosyal Sürdürülebilirlik Göstergeleri ve Performansı

İşletmelerin sürdürülebilirlik performansının göstergeleri, hazırladıkları sürdürülebilirlik raporlarında veya Küresel Raporlama Girişiminin öne sürdüğü GRI raporlarında bulunmaktadır. Bu raporlar hazırlanırken ekonomik, sosyal ve çevresel performans ölçütleri temel alınır. Sürdürülebilirlik raporlarında, işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk raporlarında yer alan çevresel, sosyal ve ekonomik performanslara yer verildikten sonra ek olarak bu performansların birbirleriyle etkileşimlerine de yer verilir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik raporları, işletmelerin çevresel ve sosyal performanslarının ekonomik performansla etkilerini veya ekonomik performanstan nasıl ve ne derecede etkilendiklerini de kapsayacak biçimde düzenlenir (Akarçay 2014` ten akt. Yıldırım, Uzun-Kocamış ve Tuncer-Tokur, 2018: 92).

İşletmelerin sürdürülebilirlik raporlarında sosyal sürdürülebilirlik performanslarına ilişkin yer alan göstergeler GRI 400 başlığında yer almakta olup şu şekilde açıklanabilir (Atasel, 2023: 1429-1432; <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>):

“-GRI 401 İstihdam: İşletmelerin istihdamla ilgili etkileri ve bu etkileri nasıl yönettikleri hakkındaki bilgileri raporlaması için gerekli açıklamaları kapsamaktadır.

-GRI 402 İşgücü/Yönetim İlişkileri: İşletmelerin işgücü/yönetim ilişkileriyle ilgili etkileri ve bu etkileri nasıl yönettikleri hakkındaki bilgileri raporlaması için gerekli açıklamaları kapsamaktadır.

-GRI 403 İş Sağlığı ve Güvenliği: İşletmelerin iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili etkileri ve bu etkileri nasıl yönettikleri hakkındaki bilgileri raporlaması için gerekli açıklamaları kapsamaktadır.

-GRI 404 Eğitim ve Öğretim: İşletmelerin eğitim ve öğretimle ilgili etkileri ve bu etkileri nasıl yönettikleri hakkındaki bilgileri raporlaması için gerekli açıklamaları kapsamaktadır.

-GRI 405 Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği: İşletmelerin işyerinde çeşitlilik ve fırsat eşitliği ile ilgili etkileri ve bu etkileri nasıl yönettikleri hakkındaki bilgileri raporlaması için gerekli açıklamaları kapsamaktadır.

-GRI 406 Ayrımcılığın Önlenmesi: İşletmelerin ayrımcılıkla ilgili etkileri ve bu etkileri nasıl yönettikleri hakkındaki bilgileri raporlaması için gerekli açıklamaları kapsamaktadır.

-GRI 407 Örgütlenme ve Toplu Sözleşme Hakkı: İşletmelerin örgütlenme ve toplu sözleşme özgürlüğü ile ilgili etkileri ve bu etkileri nasıl yönettikleri hakkındaki bilgileri raporlaması için gerekli açıklamaları kapsamaktadır.

-GRI 408 Çocuk İşçiliği: İşletmelerin çocuk işçiliği ile ilgili etkileri ve bu etkileri nasıl yönettikleri hakkındaki bilgileri raporlaması için gerekli açıklamaları kapsamaktadır.

-GRI 409 Zorla ya da Zorunlu Çalıştırma: İşletmelerin zorla ya da zorunlu çalıştırmayla ilgili etkileri ve bu etkileri nasıl yönettikleri hakkındaki bilgileri raporlaması için gerekli açıklamaları kapsamaktadır.

-GRI 410 Güvenlik Uygulamaları: İşletmelerin güvenlik uygulamaları ile ilgili etkileri ve bu etkileri nasıl yönettikleri hakkındaki bilgileri raporlaması için gerekli açıklamaları kapsamaktadır.

-GRI 411 Yerel Toplumun Hakları: İşletmelerin yerli halkların haklarına ilişkin etkileri ve bu etkileri nasıl yönettikleri hakkındaki bilgileri raporlaması için gerekli açıklamaları kapsamaktadır.

-GRI 412 İnsan Hakları Değerlendirmesi: İşletmelerin insan haklarına ilişkin etkileri ve bu etkileri nasıl yönettikleri hakkındaki bilgileri raporlaması için gerekli açıklamaları kapsamaktadır.

-GRI 413 Yerel Topluluklar: İşletmelerin yer toplulukları ile ilgili etkileri ve bu etkileri nasıl yönettikleri hakkındaki bilgileri raporlaması için gerekli açıklamaları kapsamaktadır.

-GRI 414 Tedarikçi Sosyal Değerlendirmesi: İşletmelerin tedarik zincirlerindeki sosyal etkileri ve bu etkileri nasıl yönettikleri hakkındaki bilgileri raporlaması için gerekli açıklamaları kapsamaktadır.

-GRI: 415 Kamu Politikası: İşletmelerin kamu politikaları ile ilgili etkileri ve bu etkileri nasıl yönettikleri hakkındaki bilgileri raporlaması için gerekli açıklamaları kapsamaktadır.

-GRI: 416 Müşteri Sağlığı ve Güvenliği: İşletmelerin müşteri sağlığı ve güvenliği ile ilgili etkileri ve bu etkileri nasıl yönettikleri hakkındaki bilgileri raporlaması için gerekli açıklamaları kapsamaktadır.

-GRI: 417 Pazarlama ve Etiketleme: İşletmelerin pazarlama ve etiketleme ile ilgili etkileri ve bu etkileri nasıl yönettikleri hakkındaki bilgileri raporlaması için gerekli açıklamaları kapsamaktadır.

-GRI 418 Müşteri Gizliliği: İşletmelerin müşteri gizliliği ile ilgili etkileri ve bu etkileri nasıl yönettikleri hakkındaki bilgileri raporlaması için gerekli açıklamaları kapsamaktadır.

-GRI 419 Sosyoekonomik Uyum: İşletmelerin sosyoekonomik uyumu ile ilgili etkileri ve bu etkileri nasıl yönettikleri hakkındaki bilgileri raporlaması için gerekli açıklamaları kapsamaktadır.”

Günümüzde sürdürülebilirlik uygulamaları için işletmeler açısından genel geçer standartları ortaya koyan GRI raporlama sistemi, ülkelerin de yasal düzenlemelerinde yerini almaya başlamış ve böylece işletmelerin sürdürülebilirlik performansının ölçümü için de küresel bir standart haline gelmiştir. Türkiye`de Sürdürülebilirlik Raporlaması 1 Ocak 2024 tarihinden itibaren Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları'nın uygulanmasına ilişkin karara göre belirli özelliklere sahip işletmeler için zorunlu hale getirilmiştir. Buna göre aşağıda belirtilen ölçütlerden en az ikisinin eşik değerlerini arka arkaya iki raporlama döneminde aşan işletmeler sürdürülebilirlik raporu hazırlama yükümlülüğü altına girmektedir. Sürdürülebilirlik raporlaması standartları kapsamında belirlenen ölçütler şu şekildedir (<https://ticaret.gov.tr>, 2024);

“-Çalışan sayısı: 250 kişi

-Aktif toplam: 500 Milyon Türk lirası

-Yıllık net satış hasılatı: 1 Milyar Türk lirası.”

İşletmelerin sürdürülebilirlik performansı Küresel Raporlama Girişiminin öne sürdüğü sürdürülebilirlik raporlaması dışında farklı endeksler tarafından da değerlendirilmektedir. Sürdürülebilir kalkınma için işletmelerin performanslarını değerlendiren endeksler kısaca şu şekilde sıralanabilir (Silsüpür, 2022:122);

“-Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (DSJI): 1999`da faaliyete başlayan Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi küresel ölçekte uygulanan ilk sürdürülebilirlik endeksi olarak yer almaktadır. Bu endeks, dünya çapında önde gelen işletmelerin yönetim kalitelerini, potansiyel gelecek performanslarını, geleneksel finansal analizlere sürdürülebilirlik kriterini de entegre ederek değerlendirmektedir. Birbirinden farklı sektörlerde sürdürülebilirlik konusunda işlem yapan ve bu markaları izleyen Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi, belirli dönemlerde listeler yayımlayarak sürdürülebilirlik açısından en başarılı işletmeleri açıklamaktadır.

-FTSE4Good: Financial Times Gazetesi ve Londra Menkul Kıymetler Borsası'nın ortaklığı ile kurulan FTSE, dünyada tanınmış işletmelerin

kurumsal sosyal sorumluluk performanslarının ölçülmesi ve listelenmesi için kurulan bağımsız bir derecelendirme kuruluşudur. Bir yatırım endeksi olarak işletmelerin çevresel, sosyal ve yönetim alanlarındaki faaliyet performanslarını ölçmektedir.

-Real Leaders: Real Leaders üye olan işletmelerin 2010 yılında kurduğu bir topluluktur. Bu iş topluluğu, işletmelerin iyilik için bir güç olabileceğini savunan, iş yaşamındaki sosyal etkili işletmeleri ödüllendiren, pozitif değişimi teşvik etmeye çalışan bir endeks oluşturmuştur.

-Corporate Knights: Kanada Toronto'da bulunan araştırma, medya ve finansal bilgi ürünleri işletmesi olup fiyatların; sosyal, ekonomik, ekolojik maliyeti ve faydaları tam olarak içerdiği ve paydaş eylemlerinin sonuçlarından açıkça haberdar olunan bir ekonomik sistemi teşvik etmeye odaklanmaktadır.

-Morgan Stanley Capital International (MSCI): Merkezi New York'ta bulunan bir Amerikan finans işletmesidir. Bu işletme küresel öz sermaye, sabit getirili gayrimenkul endeksleri, çok varlıklı portföy analiz araçları, çevresel, sosyal, kurumsal yönetim ve iklim ürünleri sunmakta ve daha iyi bir dünya için yatırımcılara iyi kararlar almalarını sağlamayı ve finansal piyasalara daha fazla şeffaflık sunmayı amaçlamaktadır.

-Carbon Disclosure Project- Karbon Saydamlık Projesi (CDP): Bu proje yatırımcıların, işletmelerin, şehirlerin, eyaletlerin ve bölgelerin çevresel etkilerini yönetmeleri için küresel açıklama sistemini getiren kâr amacı gütmeyen bir örgüttür. CDP, kurumsal ve şehir eylemlerine ilişkin en zengin ve en kapsamlı veri seti oluşturduğu için dünya ekonomisi tarafından çevresel raporlamanın altın standardı olarak kabul edilmektedir

- Vigeo-Eiris (V.E): Moody's yatırım işletmesine bağlı olarak 2019 yılında kurulan Vigeo Eiris; kamu kurumları, özel kuruluşlar ve yatırımcılar için çevresel, sosyal, yönetim alanlarında bağımsız uluslararası araştırma hizmetleri sağlayıcısıdır. V.E., çevresel, sosyal ve yönetim alanında küresel ölçekte artan sorunlar, iklim değişikliği, sürdürülebilirlik konularında risk değerlendirmeleri yapan ve bunu işletmelerle paylaştığı bir endeks sunmaktadır.

-EcoVadis: 2007 yılında kurulan EcoVadis, dünyanın en büyük ve en güvenilir iş sürdürülebilirliği derecelendirme kuruluşlarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu kuruluş, işletmelerin çevresel ve sosyal riskleri en aza indirmeyi teşvik eden, yaşanabilir bir dünya ve toplum için olumlu çalışmalar yapılmasını sağlayan bir endeks oluşturmaktadır.

-Sustainalytics: Kurumsal yatırımcılara ve işletmelere çevresel, sosyal, yönetim alanlarında yüksek kaliteli ve analitik araştırma, derecelendirme

ve çözümler gibi hizmetler sağlamakta ve dünyanın önemli yatırımcılarına çevresel, sosyal, yönetim alanlarındaki riskleri ve fırsatları içeren çözümler sunmaktadır.

-BIST Sürdürülebilirlik Endeksi: Borsa İstanbul işletmeleri arasında sürdürülebilirlik konusundaki anlayış, bilgi ve uygulamaların artması amacıyla Borsa İstanbul'da işlem gören ve kurumsal sürdürülebilirlik performansları üst düzeyde olan işletmelerin paylarının yer alacağı BIST Sürdürülebilirlik Endeksi oluşturulmuştur. Borsaların sosyal, çevresel, kurumsal yönetim konularındaki risklerine ilişkin politika oluşturmaları sürecinde işletmelere yol gösteren ve işletmelerin sürdürülebilirlik politikalarına ilişkin bilgiyi de sorumlu yatırımcılara ileten bir platform oluşturmak gibi çok önemli bir amaca sahip olduğu düşüncesinden yola çıkılarak 2014 yılından bu yana BIST Sürdürülebilirlik Endeksi hesaplanmaktadır.”

İşletmelerin sürdürülebilirlik performansını ölçen endeksler dışında, işletmelerin sosyal sürdürülebilirliğini de içeren sürdürülebilirlik performansını ölçmek için kullanılacak farklı yöntem ve araçlar da bulunmaktadır. Bu araçlardan biri de sürdürülebilir kurumsal karnenin (sustainability balanced scorecard) oluşturulmasıdır. Zaman içerisinde dengeli kurumsal karne veya kurumsal karne (balanced scorecard), kurumsal sürdürülebilirliğe odaklanan bir modele dönüştü ve sürdürülebilirlik dengeli puan kartının veya diğer deyişle sürdürülebilir kurumsal karnenin geliştirilmesine yol açtı. Sürdürülebilir kurumsal karne, yerel paydaşlar (örneğin, hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, kamu otoriteleri) için ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere üçlü bir örgütsel değer yaratılmasını ölçmekte ve sürdürülebilirlik çerçevesinde stratejik sağlamaktadır. Bunu yaparken, insan ve insan olmayan, azınlık, sessiz veya dilsiz paydaşlar da dahil olmak üzere daha geniş bir paydaş kümesinin ihtiyaçlarına cevap vermeye odaklanmaktadır. Sürdürülebilir kurumsal karnenin amacı, sürdürülebilirlik stratejilerinin uygulanmasında önemli bir araç olarak katkı sunmak ve sürdürülebilirliği işletme faaliyetlerine entegre eden ve sürdürülebilirlik hedeflerinin gerçekleştirilmesini kolaylaştıran bir çerçeve sağlamaktır. Buna göre sürdürülebilir kurumsal karnenin, sürdürülebilirlik raporlamasının yönetim kontrol sistemine entegre edilmesi için etkili bir yapı ve araç olduğu öne sürülmektedir. (Chehimi ve Naro, 2024: 2-4).

Sürdürülebilirlik yönetimi için işletmelerin kullanabileceği çeşitli araç ve yöntemlerden bir diğeri yaşam döngüsü değerlendirmesidir. Yaşam döngüsü değerlendirmesi, bir ürünün yaşam döngüsü süresince, bir diğer ifadeyle hammadde tedarikinden üretim ve kullanım aşamalarına, atık yönetimine kadar kullanılan çevresel etkileri ve kaynakları değerlendirmek için kullanılan

bir araçtır. Yaşam döngüsü maliyetlendirmesi ile ürün ve hizmetlerin yaşam döngüleri boyunca ekonomik etkileri incelenir. ISO 14000 standartları da bir ürün veya hizmetin kullanım ömrü boyunca çevresel etkilerini değerlendiren bir yöntem sunmaktadır (Gedik, 2020: 206).

İşletmelerin sürdürülebilirlik performansını ölçmek için sürdürülebilir katma değer hesaplanması kullanılan yaklaşımlardan bir diğeridir. Sürdürülebilir katma değer işletme tarafından çevresel ve sosyal açıdan yaratılan ilave değer parasal ifadesi olarak tanımlanır. Sürdürülebilir katma değer hesaplanmasında, işletmeler tarafından kullanılan kaynakların etkinliği ve fırsat maliyeti temel alınır. Sürdürülebilir katma değer hesaplanmasıyla işletmelerin sürdürülebilirlik faaliyetlerinin ve yatırımlarının performansı ile işletme tarafından kullanılan kaynakların etkinliği belirlenir. Bu etkinlik ile aynı kaynakların başka bir işletme tarafından kullanılması durumunda yaratılan değer yani fırsat maliyeti arasındaki fark, işletme tarafından yaratılan sürdürülebilir değeri ortaya koymaktadır (Aracı ve Yüksel, 2016: 799). Sürdürülebilir değer, işletme tarafından yaratılan değer, sermaye kullanımının fırsat maliyetini aşp aşmadığına bakılarak belirlenir. İşletme tarafından yaratılan değer, fırsat maliyetinden fazla ise işletmenin sürdürülebilirliğe katkısını ortaya koyan sürdürülebilir katma değer yarattığı sonucuna ulaşılır. Buna göre bir işletme ekonomik, sosyal ve çevresel kaynaklarını, aynı sektörde faaliyet gösteren benzer işletmeyle veya faaliyette bulunduğu ülkenin değerleriyle karşılaştırıldığında daha etkin kullanıyorsa sürdürülebilir katma değer yaratmış olur (Figge ve Hahn, 2005`ten akt. Aracı ve Yüksel, 2016: 789-790).

Özellikle işletmelerin kurumsal sosyal performansına yönelik Ranganathan (1998) tarafından belirlenen dört temel unsur ise şu şekilde sıralanmaktadır (Mucan, Kayabaşı ve Madran, 2016: 62);

“İstihdam uygulamaları: çalışma ortamında güvenliğin sağlanması, finansal güvence ve iş güvencesi, ırk, renk, cinsiyet ve inanç ayrımı olmaması ve profesyonel gelişime fırsat vermesi.

-Toplum ilişkileri: bir işletmenin toplum gelişimine katkıda bulunması, iş olanağı yaratması, işletmenin ödediği ve aldığı vergi indirimleri, işletmede hayırseverlik ve çalışan gönüllülüğünün sağlanması.

-Etik kaynaklar: tedarikçiler, dağıtıcı ve ortaklarla adil ticaret uygulamaları, tedarikçilerin çocuk iş gücü kullanmamasının sağlanması, sağlıklı çalışma koşulları ve adil ücret politikası.

-Ürünün sosyal etkisi: sosyal zenginliğe, adalete ve gıda, barınma, temiz su ve sağlık hizmetleri gibi temel insan ihtiyaçlarının temin edilmesi, eşitlik ve sosyal zenginliğin sağlanması gibi konularda ürünlerin katkıda bulunması.”

Sonuçta sürdürülebilirlik kavramının sosyal sürdürülebilirlik boyutunu kapsamamasından hareketle, kurumsal sürdürülebilirlik performansına yönelik açıklanmış olan endeksler, yöntemler ve araçlar aynı zamanda işletmelerin sosyal sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesi için de kullanılabilir. Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik oluşturulmuş kalite standartları ve yönergeler, benzer şekilde işletmelerin sosyal sürdürülebilirlik uygulamaları için de kullanılabilir.

3.2. İşletmelerin Sosyal Sürdürülebilirlik Kültürü

İşletmeler kurumsal sürdürülebilirliği gerçekleştirebilmek için, çevresel bütünlük, sosyal adalet/eşitlik ve ekonomik refah olarak ifade edilen üç önemli ilkeyi politikalarına, faaliyetlerine, süreçlerine ve ürünlerine yansıtmaları gerektiği öne sürülmektedir. Bu ilkeler, kısaca şu şekilde açıklanmaktadır (Bansal, 2005`ten akt. Tamer, 2020: 190):

“-Çevresel Bütünlük: İşletmelerin yeni bakış açısı ile çevreyle dost üretim teknolojilerini geliştirmesini kapsamaktadır. Böylece işletmeler çevresel dengeyi korumaya yönelik olarak yarattıkları olumsuz ve zararlı etkileri en aza indirmeye çalışarak çevresel bütünlük yaratmaktadır.

-Sosyal Adalet / Sosyal Eşitlik: İşletmelerin gerçekleştirdikleri sosyal sorumluluk projeleri sayesinde, tüketicilerin kaynaklara eşit bir biçimde ulaşımı sağlanır. Diğer bir ifadeyle işletmeler, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarıyla toplumda sosyal eşitliğin ve sosyal adaletin sağlanmasına katkıda bulunurlar. Böylece işletmeler gerek ekonomik, yasal ve etik yükümlülüklerini yerine getirerek gerekse gönüllü faaliyetlerde bulunarak toplum üyelerinin kaynaklara eşit olarak ulaşmasına olanak tanır.

-Ekonomik Refah: Gerek mevcut ürünlerle gerekse yeni ürünlerle üretimde verimlilik sağlanarak işletmelerde ekonomik refah oluşturacak bir değer artışı yaratılmasını içerir. İşletmeler sadece ürün üreterek değil, aynı zamanda hizmet üreterek de değer yaratırlar. Ayrıca bu ürün ve hizmetlerin etkinliğini geliştirerek de değer artışı sağlanır”.

İşletmelerin sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda kurum değerlerini oluşturmaları ve bu değerleri faaliyetlerine ve uygulamalarına aktarmaları sonucu sürdürülebilir bir işletme anlayışı oluşturabilirler. Sürdürülebilirliğe yönelik paylaşılan değerlerin oluşturulması ve benimsenmesi, sürdürülebilir bir örgüt kültürü oluşturulmasına işaret etmektedir. Kurumsal sosyal

sorumluluk ve sürdürülebilirliğe odaklanan araştırmalarda, işletmelerin sosyal ve ekonomik konulara bütüncül bir yaklaşım sağlamak için kurum kültürlerini değiştirmeleri gerektiği ifade edilmektedir (Schönborn vd., 2019: 1).

Sosyal sürdürülebilirliğin kurum kültüründe ifade edilmesi “Kurumsal Sosyal Sürdürülebilirlik Kültürü”nü ortaya çıkarmaktadır ve sosyal sürdürülebilirlik kavramı, kapsamı ve ilkeleri tarafından desteklenen eserler, değerler ve temel varsayımlarla karakterize edilen bir kurumsal kültür olarak ifade edilmektedir. Kurumsal sosyal sürdürülebilirlik kültürü içindeki stratejiler, politikalar ve yönetim sistemleri, işletme genelinde ekonomik olanların yanı sıra sosyal hususların da ele alınmasını sağlar. İşletme içerisinde değerler, normlar ve düşünce biçimleri, sosyal sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumludur ve örgütsel aktörlerin tüm örgütsel düzeylerdeki karar alma ve davranışlarına rehberlik eder. Bu nedenle, kurumsal sosyal sürdürülebilirlik kültürü çok boyutlu olarak düşünülür ve karşılıklı ilişkileri uyumlu hale getirmek ve üçlü sorumluluk performansını iyileştirmek için işletme ile (iç ve dış) paydaşları arasındaki ilişkileri kolaylaştıran, yön veren ve güçlendiren değerleri, inançları, normları ve uygulamaları kapsar (Schönborn vd., 2019: 2). Yapılan araştırmalarda yer alan göstergelere dayalı olarak kurumsal sosyal sürdürülebilirlik kültürünün unsurları şu şekilde açıklanabilir (Schönborn vd., 2019: 5):

1-Taahhüt: Sosyal sürdürülebilirliği destekleyecek şekilde hareket etme taahhüdünü; sosyal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin belgelenmesi için belirli bir standardın yerine getirilmesini; konuyla ilgili yasaları, düzenlemeleri yerine getirmeyi; sürdürülebilirliğin evrensel şartlarını yerine getirmeyi kapsamaktadır.

2-Kurumsal Sosyal Uzmanlık: Yapılan işin ötesine geçerek, insanların becerilerini; sağlık hazırlıkları, sosyal riskten korunma, cinsiyet eşitliği, çalışanların sosyal riskten korunma farklılıkları doğrultusunda geliştirmeyi kapsar.

3-Amaçları Net olarak Açıklamak: İşletme ve çalışanlar için amaçların oluşturulmasını ve kıyaslama yöntemleri için performans göstergelerinin belirlenmesini içerir.

4-Stratejiye Bağlılık: İşletmenin temel yeteneği ile bütünleşmeyi, ekonomik etki doğrultusunda ilişki kurmayı, fırsatların ve risklerin stratejik analizini, müşteri tatmininin korunmasını kapsamaktadır.

5-Topluma Katkı: Yerel veya bölgesel toplumlarla ilişki kurmayı, yerel tedarikçileri dahil etmeyi, yerel topluma istihdam sağlamayı içermektedir.

6-Kurumsal Sorumluluğu Üstlenmek: Ekolojik gereksinimler, enerji ve su kaynaklarının korunması ve biyoçeşitlilik konularında kurumun faaliyetlerinin ve sonuçlarının sorumluluğunu üzerine almayı, çalışanların haklarını ve müzakere etme özgürlüğünü, insan haklarına karşı saygıyı ve yolsuzlukla mücadeleyi kapsamaktadır.

7-İşletmedeki Kurallar ve Süreçler: Ödüllendirme gibi başarılar için belirgin bir sistem kurulmasını ve toplu sözleşmeleri de içerecek şekilde çalışanların operasyonel değişimlere katılımının sağlanmasını içermektedir.

8-İstihdam Edilebilirliği Korumak ve Desteklemek: Çalışanların yeteneklerini desteklemeyi ve geliştirmeyi; çalışanlara düzenli bir performans değerlendirme ve kariyer gelişimi sağlanmasını; çalışanlara eğitim ve yetiştirme olanaklarının sunulmasını kapsamaktadır.

9-Ölçme, Planlama ve Denetim: Fırsatların ve risklerin stratejik analizini; planlama ve denetim sonuçları için hedeflerin belirlenmesini içermektedir.

10-Gelişme: Sosyal sürdürülebilirlik düzeyinin sürekli olarak iyileştirilmesini ve inovasyon yönetimi ile ilişki kurulmasını içermektedir.

11-İletişim: Paydaşlarla tam ve gerçek bir diyalog kurmayı; şeffaflığı, başarılar, ölçümler, hedeflere yönelik düzenli raporlamayı kapsayan dönemsel raporların hazırlanmasını; pazarlama iletişimi, reklamcılık, promosyon, sponsorlukla ilgili kanunlara uymak için programlar oluşturmayı kapsamaktadır.

3.3. İşletmelerin Sosyal Sürdürülebilirlik Stratejileri

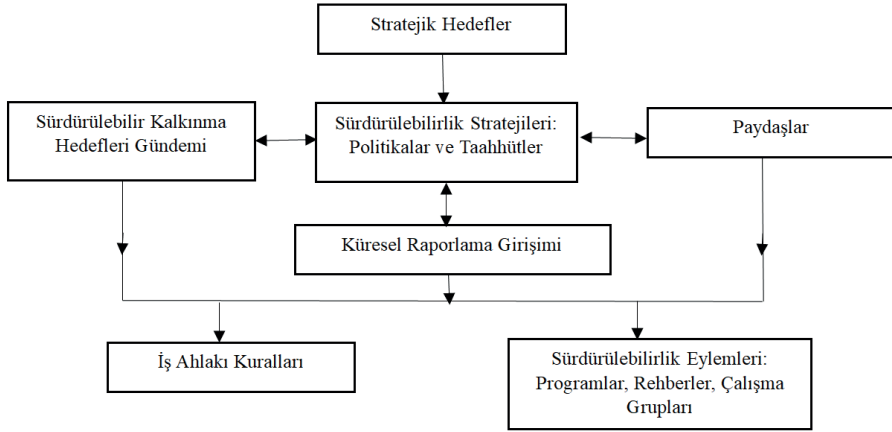
Sürdürülebilirlik stratejileri kavramı, yeni hedef ve sorumluluklara ek olarak planlama, değerlendirme ve raporlama için yeni prosedürlerin uygulanması yoluyla sürdürülebilirliğin işletmelerde resmileştirilmesi olarak ifade edilebilir. Ayrıca, işletmelerde sürdürülebilirlik stratejilerinin benimsenmesi, işletmelerin yasal düzenlemelerden gelen standartların üzerinde çaba gösterdiğine ve olumsuz etkileri azaltmak için ürünleri, süreçleri ve teknolojileri değiştirerek çevresel ve sosyal performanslarını aktif olarak iyileştirmeye çalıştığına işaret eden proaktif stratejik davranış gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca işletmelerin rekabet avantajı yaratmak için tek başına sürdürülebilirlik stratejisi oluşturmaları yeterli olmayacaktır. Rekabet gücü açısından başarılı olmak için işletmelerin kaynaklarını, yeteneklerini, yönetimin dikkatini sürdürülebilirliğe yönlendirmesi ve bu konudaki fırsatları fark etmesi önemlidir. Bu açıdan işletmelerin sadece halkla ilişkiler ve tanıtım için sürdürülebilirlik ifadelerinde bulunması ve uygulamada fiilen bir faaliyette bulunmaması anlamına gelen” yeşil aklama” gibi yanıltıcı ve

yüzeysel hareketlerden kaçınmaları önerilmektedir (Hermundsdottir ve Aspelund, 2022: 2).

Kurumsal sürdürülebilirlik, bir işletmenin yalnızca finansal, sosyal ve çevresel performans arasındaki dengesinden ziyade, gezegensel sürdürülebilirlik sorunlarının çözümüne katkısı olarak anlaşılmalıdır. Bir kurumsal sürdürülebilirlik stratejisi, bir işletmenin bireysel performanstan çok toplumsal fayda üzerindeki etkisine öncelik vermelidir. Bu yaklaşım, bir işletmenin yalnızca varlık düzeyinde ölçülen finansal, sosyal ve çevresel performansına değil, ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerine odaklanan hedefleri ve göstergeleri kullanılarak sürdürülebilirlik kurumsal karne yapısı oluşturmayı gerektirir. Özünde, bir sürdürülebilirlik kurumsal karne strateji haritası, bir işletmenin küresel sürdürülebilirliğe ne ölçüde katkıda bulunduğuna bağlı olmalıdır (Chehimi ve Naro, 2024: 11). Kurumsal karne strateji haritasının hazırlanması bütüncül bir bakış açısı sunmakla birlikte öncelikle işletmelerin stratejilerini oluşturması gerekmektedir.

İşletmelerin sürdürülebilirlik stratejileri üç aşama sonucu oluşturulabilir. Öncelikle, işletmelerin ulusal ve uluslararası politikalarla ilgili yasal hükümlere, ulusal ve uluslararası politikalara ve sözleşmelere uygun olarak yönetilmesi gelmektedir. Üst yönetim, sosyal ve çevresel konularla ilgili mali sorumluluklarının farkında olmalı ve kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerini de bu sorumluluklara göre belirlemelidir. İkinci olarak, işletmelerin uluslararası politikalara ve yasal koşullara uyacakları konusunda garanti vermeleri aşaması gelmektedir. Böylece işletmeler kaynakları daha verimli kullanabilecek ve sosyal sorumluluklarını yerine getirebilecektir. Bu da işletmelerin mali performanslarının iyileştirilmesine ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olmaktadır. İşletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerinin son aşaması ise sosyal, ekonomik ve çevresel faktörlerin bütünleştirilmesini kapsamaktadır. Bu aşamada işletmeler, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörleri birbirleriyle ilişkili bir şekilde işletmedeki bütün stratejik ve operasyonel süreçlerine ve karar sistemlerine dahil etmeye çalışır (Eneş, 2022: 25-26).

Genel olarak işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerinin hazırlanmasında etkili olan güçler, aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, sürdürülebilir kalkınma hedefleri, stratejik amaçlar, paydaşlar, Küresel Raporlama Girişimi, iş ahlakı kuralları, sürdürülebilirlik eylemleri olarak sıralanabilir. İşletmeler bu güçlerin etkisi ve yol göstericiliği eşliğinde sürdürülebilirlik stratejilerini oluştururlar.



Şekil 2. İşletmelerin Sürdürülebilirlik Stratejileri

Kaynak: Bubicz, Dias Barbosa-Povoa ve Carvalho (2021: 12).

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluğu temel olarak oluşturdukları stratejiler göz önüne alındığında, stratejik vizyon açısından işletmeler dörde ayrılabilir: “Rutin iş (her zamanki gibi iş)” görüşüne sahip işletmelerin sosyal sorumluluk yönelimleri bulunmamaktadır. “İş Vakası” anlayışında olan işletmeler, sürdürülebilirliği tamamen finansal bir hedef olarak görürler. Bu işletmelere göre sürdürülebilirlik ya maliyetleri azaltmayı (örneğin, atık yönetiminde, enerji veya su kaynaklarının kullanımında verimlilik veya itibar kaybının maliyetlerinin sınırlandırılmasında) mümkün kılar veya sürdürülebilirliğe dayalı bir rekabet avantajı elde etmek için bir başarı faktörü oluşturmaktadır. Üçüncü tür ise “üçlü alt çizgi” yaklaşımı olup işletmeler ekonomik, sosyal ve çevresel değerler arasında bir denge fikrine dayalı olarak üçlü örgütsel performans elde etmeyi amaçlar. Son olarak, “ortak fayda” anlayışındaki işletmeler sürdürülebilirliğe katkı sağlamaya tamamen adanmış stratejiler oluşturmayı amaçlayan ilerici bir vizyonla faaliyette bulunurlar. Bu son aşamada işletmeler sadece örgütsel düzeyde performanslarına dikkat etmezler, aynı zamanda işletme faaliyetlerinin ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerine de odaklanırlar (Chehimi ve Naro, 2024: 9).

Sosyal sürdürülebilirliğe ilişkin işletmeler stratejilerini oluştururken, örgütsel ve toplumsal düzeyde sosyal sürdürülebilirlik göstergelerini dikkate alarak, her bir göstergeye yönelik stratejiler hazırlayarak bütüncül bir yaklaşım gösterebilirler. Toplumsal düzeyde sosyal sürdürülebilirlik göstergeleri ve alt unsurları (Ajmal vd., 2018: 333);

-Sosyal gelişim: eşit fırsatlar, sağlık ve güvenlik, emniyet, eğitim ve geliştirme,

-Sosyal büyüme: sosyal sermaye ve ağ, erişilebilirlik, sosyal uyum ve kapsayıcılık,

-Sosyal adalet: toplumsal adalet, sürdürülebilirliğe bağlı bir hükümet, insan becerileri olarak sıralanabilir.

Örgütsel düzeyde işletmeler için sosyal sürdürülebilirlik göstergeleri ve alt unsurları ise (Ajmal vd., 2018: 333);

-Öğrenme ve büyüme: eğitim ve öğretim, iş güvenliği, istihdam,

-Toplumsal gelişim: Yerel haklar, iyi yönetim, kültürel miras, sosyal katılım, insan hakları, tüketici/ürün sorumluluğu,

-Emniyet ve güvenlik: İşgücü uygulamaları, adil uygulamalar, sağlık ve güvenlik olarak sıralanmaktadır.

Yukarıda belirtilen göstergelere bakıldığında sosyal sürdürülebilirliğe yönelik örgütsel düzeyde gerçekleştirilecek faaliyetlerde özellikle yöneticiler ile insan kaynakları yönetimi bölümünün daha aktif rol alması gereği ortaya çıkmaktadır. Örneğin, insan kaynakları yönetiminin çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik performansı ile ilişkisi üzerine yapılan bir araştırmada eğitim, takım çalışması, katılım ve teşviklerin sosyal sürdürülebilirlik performansını doğrudan etkilediği bulunmuştur (Longoni, Golini ve Cagliano, 2014: 156). Toplumsal beklentileri ifade eden toplumsal düzeydeki sosyal sürdürülebilirlik göstergeleri de işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerde yapılması gereken düzenlemeleri, iyileştirmeleri veya önlemleri göstermektedir. İşletmeyi temsil eden üst düzey yöneticiler ile halkla ilişkiler bölümleri de toplumsal düzeydeki sosyal göstergelere uyum sağlamada önemli rol oynayacaklardır. Dolayısıyla, işletmelerin sosyal sürdürülebilirliğe yönelik içsel (örgütsel) ve dışsal (toplumsal) çabalarını dengeli ve bütüncül bir şekilde yürütmesi; bu süreçte de çalışanlarının veya insan kaynaklarının sürdürülebilirliği içselleştirerek desteklemeleri önemlidir.

Son olarak, sürdürülebilirliğin ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları birbirleriyle ilişkili ve birbirini tamamlayıcı süreçler olarak kabul edilmektedir. Bu yüzden işletmeler gerek politika reformlarını gerekse stratejilerini oluştururken, her boyutun birbirine etkisini ve işletmenin sürdürülebilirlik performansına katkısını dikkate alarak (Alsayegh, Rahman ve Homayoun, 2020: 14-15) bütüncül ve kapsayıcı bir yaklaşım geliştirmelidir.

SONUÇ

Günümüzün modern yaklaşımları, kuruluşları ve teknolojileri hızla değişen bir dünyada insan istek ve ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmaktadır.

İklim değişikliği, azalan enerji kaynakları, biyoçeşitliliğin azalması, salgın hastalıklar, gıda fiyatlarında artış, sağlıklı gıdaya erişim zorluğu, hava ve su kirliliği, ekosistemin dengesinin bozulması gibi olumsuzluklar dünya üzerinde insanların ve diğer canlıların yaşamını tehdit eder hale gelmiştir (Costanza, Farley ve Kubiszewski, 2010: 144). Bununla birlikte Paul Hawken`ın “Şimdi geleceği çalışıyoruz, şimdiki zamanda satıyoruz ve buna gayri safi yurt içi hasıla diyoruz. Geleceği çalmak yerine düzeltmek üstüne kurulu bir ekonomiye de aynı kolaylıkla sahip olabiliriz” şeklinde ifade ettiği gibi (Assadourian, 2010: 141), dünyanın geleceği bugünden düşünülerek insanların ve kuruluşların faaliyetlerinin yeniden şekillendirilmesi gerekir.

Bugünden geleceği düşünme perspektifi, iş yaşamına sürdürülebilirlik yönetimi olarak yansımaktadır. Sürdürülebilirlik, ekonomik refahı, çevre korumayı ve sosyal sorumluluğu, bir diğer deyişle kazancı, gezegeni ve insanları gerçekten entegre eden bir dizi temel değer olarak benimsendiğinde örgütlerde önemli etkide bulunmaktadır (Andersen, Amodeo ve Hartzfeld, 2010: 163). Değerlerin oluşturulması ve benimsenmesi demek kültürel bir değişim başlatmak anlamına gelmektedir. Bu yüzden sürdürülebilirlik kültürü için devlet, kamu ve özel sektör kuruluşları, kâr amacı gütmeyen kurumlar, toplum ve birey düzeyinde hem temel sürdürülebilirlik değerleri oluşturulup, eğitim ve davranışlarla örnek olarak benimsenmesi sağlanmalı, hem de sürekliliği sağlamak için gereken yasal düzenlemeler getirilmelidir.

İşletmeler açısından bakıldığında, sürdürülebilir kurum kültürü oluşturmak önemli olmakla birlikte, kültürel değişimler uzun vadeyi kapsadığı ve işletme çıktılarının çevreyi etkilemesi nispeten daha kısa sürede gerçekleştiği için, kurum kültürünü değiştirme süreci ile birlikte ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlar dikkate alınarak sürdürülebilirlik faaliyetlerinin de yürütülmesi gerekir. Ekonomik kuruluşlar olarak işletmelerin ekonomik performansı ve finansal göstergeleri özellikle hissedarlar ve yöneticiler tarafından daha dikkate değer görülmüştür. Ancak sürdürülebilirlikle ilgili yapılan çalışmalar sonucunda, ekonomik performans kadar çevresel ve sosyal performansın da önemli olduğu belirlenmiştir. Devletlerin sürdürülebilir kalkınma politikaları ve toplumun işletmelerden çevresel ve sosyal olumlu katkılar beklemesi ile birlikte bu üçlü performans anlayışı da işletmeleri sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelten güçler olmaktadır.

Sürdürülebilir kurum kültürü oluşturma çabalarına işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerinin de eklenmesi, sürdürülebilirliğin teoriden uygulamaya aktarılmasını desteklemektedir. Bu kapsamda işletme stratejilerinin ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik stratejileri doğrultusunda yeniden düzenlenmesi önerilebilir. Sürdürülebilir kurum

kültürü oluşturma aşamasında, çeşitli raporlama ve kalite rehberlerinin öne sürdüğü sürdürülebilirlik göstergelerinden ve standartlarından yol gösterici olarak faydalanılabilir. En azından bu gösterge ve standartlar doğrultusunda hangi konuda hangi kapsamda değişiklikler ve uygulamalar yapılması gerektiği konusunda fikir edinilebilir. Benzer şekilde, sürdürülebilirlik göstergeleri ve standartları, sürdürülebilirlik stratejilerinin uygulanması ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesinde de işletmelerin yolunu aydınlatmaktadır. Bu açıdan, sürdürülebilirlik anlayışı ile uygulamaları ekonomik, çevresel ve sosyal açıdan bütünleşik bir şekilde yapılması gerekirken, işletmelerin kültürel değişim, stratejik yönetim, ölçme ve değerlendirme gibi faaliyetleri de senkronize ve tamamlayıcı bir biçimde yürütmesi önerilebilir.

Sürdürülebilirliğin görünen yüzü olarak ekonomik ve çevresel boyutları yer alırken, sosyal boyutu yüzün arkasında saklanan hisler gibi etkisi doğrudan görünmeyen bir yön olarak kalmaktadır. Sosyal boyutun kapsamının zenginliği, sosyal sorunların çeşitliliği, adalet, eşitlik, sosyal içerme gibi kavramların objektifliğinin sağlanması gibi konular sosyal sürdürülebilirlik konusunu diğer boyutlara kıyasla daha karmaşık hale getirmektedir. Ancak sosyal sürdürülebilirlik için gösterge ve standartların belirlenmesi, değerlerin ve kuralların hazırlanması ve dış paydaşlarla iletişime geçerek, onların görüşleri doğrultusunda plan ve politikaların uygulamaya aktarılması işletmelerin sosyal sürdürülebilirlik yönetimini gerçekçi ve gözle görülür hale getirecektir.

Kâr amacı güden ekonomik kuruluşlar olarak işletmeler, fayda-maliyet analizi yaptıklarında sosyal sürdürülebilirlik için katlandıkları yüklerin ötesinde uzun vadede toplumla birlikte kendi örgütlerine de fayda sağladıklarını fark edeceklerdir. Birlikte kazanma/birlikte kaybetme görüşünü benimseyen işletmeler, toplumla birlikte dengeli bir şekilde hareket ederek sosyal sürdürülebilirliğe gereken yatırımı yapacaklar ve parasal karın yanısıra sosyal kar da elde edebileceklerdir. Sonuç olarak, Hawthorne Araştırmaları sonrası “insan sosyal bir varlıktır” anlayışının iş yaşamına yerleşmesi gibi, sürdürülebilirlik araştırmaları sonrası da işletmeler sadece ekonomik kuruluşlar olarak değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel kuruluşlar olarak anılmaya başlamıştır.

Kaynakça

- Ajmal, M. M., Khan, M., Hussain, M., & Helo, P. (2018). Conceptualizing and incorporating social sustainability in the business world. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 25(4), 327-339.
- Akandere, G. (2020). Sosyal sürdürülebilirlik açısından tedarik zinciri yönetiminde iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları. *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, 44, 63-72.
- Akbay, F.A. (2023). Gerekli durum analizi ile kurumsal sosyal sürdürülebilirlik kavramının ontolojik incelemesi. Yüksek Lisans Tezi, Danışman Refika Bakoğlu, *Marmara Üniversitesi SBE*, İstanbul.
- Akporiaye, A. (2023). Evaluating the effectiveness of oil companies' Corporate Social Responsibility (CSR). *The Extractive Industries and Society*, 13(101221), 1-9.
- Alsayegh, M. F., Rahman, R. A., & Homayoun, S. (2020). Corporate economic, environmental, and social sustainability performance transformation through ESG disclosure. *Sustainability*, 12,(3910), 1-20.
- Andersen, R., Amodeo, M., & Hartzfeld J. (2010). İş kültürlerini içeriden değiştirmek, D. Körpe (Çev.). *Dünyanın Durumu 2010 Kültürleri Dönüştürmek* (s. 161-172) içinde. Worldwatch Institute, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Aracı, H., & Yüksel, F. (2016). Sürdürülebilirlik performansının ölçülmesi: BİST sürdürülebilirlik endeksindeki işletmelerin sürdürülebilir katma değerinin hesaplanması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 16(Özel Sayı), 786-801.
- Assadourian, E. (2010). İş dünyası ve ekonomi: yönetim öncelikleri, D. Körpe (Çev.) *Dünyanın Durumu 2010 Kültürleri Dönüştürmek* (s. 139-141) içinde. Worldwatch Institute, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Atasel, O. Y. (2023). GRI 400 sosyal standartlar serisi kapsamında BİST sürdürülebilirlik endeksi'nde bir araştırma. *Mali Çözüm*, 33(179), 1425-1456.
- Bektaş, O., & Yücel, E. (2022). Entegre raporlamada sosyal sürdürülebilirlik: Türkiye'de yayınlanan entegre raporların içerik analizi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 96, 59-84.
- Brotons, J. M., & Sansalvador, M. E. (2020). The relation between corporate social responsibility certification and financial performance: An empirical study in Spain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27,1465-1477.
- Bubicz, M. E., Dias Barbosa-Povoa, A. P. F., & Carvalho, A. (2021). Social sustainability management in the apparel supply chains. *Journal of Cleaner Production*, 280(124214), 1-18.

- Can, H., Tuncer, D., & Ayhan, D. Y. (2003). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Chen, H., Guo, Y., & Wen, Q. (2021). For goodwill or resources? The rationale behind firms' corporate philanthropy in an environment with high economic policy uncertainty. *China Economic Review*, 65(101580), 1-13.
- Chehimi, M., & Naro, G. (2024). Balanced scorecards and sustainability balanced scorecards for corporate social responsibility strategic alignment: A systematic literature review. *Journal of Environmental Management*, 367(122000), 1-13.
- Çekmecelioğlu, H., Balkaş, J., & Açıkgöz, H. (2024). Kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal itibar üzerindeki etkisinin incelenmesi. UIK 2024, May 9-11, 23 *International Business Congress Proceedings Book* (s. 53-59) içinde, Kocaeli.
- Çoban-Kumbalı, H., İncekara, M., & Sarıkaya, M. (2022). KOBİ'lerde çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik: Avrupa Birliği ülkeleri ve Türkiye karşılaştırması. *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(26), 789-823.
- Costanza, R., Farley, J., & Kubiszewski, I. (2010). Dolu bir dünyada kuruluşları yaşama uydurmak, D. Küpe (Çev). *Dünyanın Durumu 2010 Kültürleri Dönüştürmek* (s. 143-152) içinde. Worldwatch Institute, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Dalgıç-Turhan, G., Özen, T., & Albayrak, R. S. (2018). Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, stratejik önemi ve sürdürülebilirlik performansı ölçümü: literatür çalışması. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 17-37.
- Davis, K. (1971). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- Diñçer, M. Z., Bayram, A. T., & Erkol-Bayram, G. (2019). ISO 26000 Standardı kapsamında Türk dünyası ülkeleri konaklama endüstrisinin incelenmesi. *Uluslararası İnsan Çalışmaları Dergisi*, 2(4), 234-248.
- Doğan, G., & Tokman, L.Y. (2019). Sürdürülebilir kalkınmada sosyal sürdürülebilirlik ve işlevsel kalitenin önemi. L. Y. Tokman, R. Yamaçlı (Ed.), *Sürdürülebilir Kalkınma Rolüyle Mimarlık* (s. 11-30) içinde, Eskişehir Teknik Üniversitesi Yayınları, No:3, Eskişehir.
- Dönmez-Maç, S., & Çalış, Ş. (2012). Etik ve insan kaynakları yönetimi tartışmalarında sosyal sorumluluğun yeri: Küresel ilkeler sözleşmesi ve SA8000 sosyal sorumluluk standardı üzerine bir değerlendirme. *İş Ahlakı Dergisi*, 5(10), 21-53.
- Durmaz-Kaş, Ö. (2018). OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi'nin Türk işletmelerinde uygulanabilirliği üzerine bir araştırma: Aynı sektörde faaliyet gösteren Türkiye kökenli bir işletme ile Türkiye' de faaliyet gösteren uluslararası bir işletmenin incelenmesi ve karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, *Altınbaş Üniversitesi SBE*, İstanbul.

- Eneş, E. (2022). İşletmelerin sürdürülebilirlik stratejileri ile sürdürülebilir tedarik zinciri ve lojistik performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi SBE*, İstanbul.
- Erten, Ş. (2022). Sürdürülebilir kamu yönetimi: Sosyal sorumluluk bağlamında ISO 26000:2010 standartının incelenmesi. *I1TH International Conference On Social Sciences Bildiri Kitabı* (s. 571-579) içinde, Erzurum.
- Evans, W. R., Pane-Haden, S. S., Clayton, R. W., & Novicevic, M. M. (2013). History-of-management-thought about social responsibility. *Journal of Management History*, 19(1), 8-32.
- Farcane, N., & Bureana, E. (2015). History of “corporate social responsibility” concept. *Annales Universitatis Apulensis Series Economica*, 17(2), 31-48.
- Gedik, Y. (2020). Sosyal, ekonomik ve çevresel boyutlarla sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma. *International Journal of Economics, Politics, Humanities & Social Sciences*, 3(3), 196-215.
- Göbbels, M., & Jonker, J. (2003). AA1000 and SA8000 compared: a systematic comparison of contemporary accountability standards. *Managerial Auditing Journal*, 18(1), 54-58.
- Haseli, G., Nazarian-Jashnabadi, J., Shirazi, B., Hajiaghaci-Keshteli, M., & Moslem, S. (2024). Sustainable strategies based on the social responsibility of the beverage industry companies for the circular supply chain. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 133(108253), 1-24.
- Hermundsdottir, F., & Aspelund, A. (2022). Competitive sustainable manufacturing- Sustainability strategies, environmental and social innovations, and their effects on firm performance. *Journal of Cleaner Production*, 370(133474), 1-11.
- Hsu, B-X., & Chen, Y-M. (2024). Does corporate social responsibility influence performance persistence? A signal extraction approach with evidence from Fortune 500 companies. *Technological Forecasting and Social Change*, 200(123154), 1-10.
- Kaya, Ç. (2019). Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal sürdürülebilirlik ilişkisi. E. Ayrancı (Ed.), *21. Yüzyıl'da Sürdürülebilirlik: Sosyal Bilimlere Dayalı Perspektifler* içinde, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Keyvan, S. (2022). Sosyal sürdürülebilirlik perspektifinden toplumsal cinsiyet eşitliği ve kurumsal sosyal sorumluluk. Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi SBE*, İstanbul.
- Korga, S., & Aslanoğlu, S. (2024). Sürdürülebilirlik raporlamasında sürdürülebilirlik göstergelerinin önem düzeylerinin belirlenmesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 102, 1-18.

- Longoni, A., Golini, R., & Cagliano, R., (2014). the role of new forms of work organization in developing sustainability strategies in operations. *Int. J. Production Economics*, 147, 147-160.
- Mucan, B., Kayabaşı, A., & Madran, C. (2016). Yöneticilerde sürdürülebilirlik algısı ve firma uygulamalarına yönelik değerlendirme. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(2), 57-72.
- Mucuk, İ. (2005). *Modern İşletmecilik*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Öçal, B. (2021). Tersine lojistik uygulamalarının çevresel ve sosyal sürdürülebilirliğe etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(4), 521-532.
- Schönborn, G., Berlin, C., Pinzone, M., Hanisch, C., Georgoulas, K., & Kanz, M. (2019). Why social sustainability counts: The impact of corporate social sustainability culture on financial success. *Sustainable Production and Consumption*, 17, 1-10.
- Silsüprü, Ö. (2022). Uluslararası kurumsal sosyal sorumluluk standartları ve sürdürülebilirlik endeksleri. Ö. Topkaya, & M. E. Kenanoğlu (Ed.), *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Uluslararası Sosyal Bilimler Konferansı, 4-5 Temmuz 2022, Yeşil Kalkınma, Konferans Tam Metin E-Kitabı* (s. 183-203) içinde. Çanakkale.
- Şardan, H. S. (2005). İş sağlığı ve güvenliğinde yeni oluşumlar; risk değerlendirmesi ve OHSAS 18001. Yüksek Lisans Tezi, *Gazi Üniversitesi SBE*, Ankara.
- Tamer, G. (2020) Sağlık örgütlerinde kurumsal sürdürülebilirlik. *International Academic Studies on Natural and Health Sciences* (s. 183-203) içinde. Gece Akademi.
- The Institute of Social and Ethical AccountAbility. (1999). *AccountAbility 1000 (AA1000) framework Standards, guidelines and professional qualification*. United Kingdom, <https://www.dima.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid728652.pdf> (Erişim tarihi: 05.11.2024).
- Tokat, B., & Kara, H. (2016). *Genel İşletme*. Merdiven Yayın, Ankara.
- Torum, O., & Küçük-Yılmaz, A. (2009). Havacılıkta sürdürülebilirlik yönetimi: Türkiye'deki hava limanları için sürdürülebilirlik uygulamaları araştırması. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 4(2), 47-58.
- Tuncer, D., Ayhan, D. Y., & Varoğlu, D. (2017). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Tütüncü, Ö. (2008). SA 8000 Sosyal sorumluluk standardı ile iş yaşamı kalitesi arasındaki ilişki. *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi*, 10(2), 169-199.
- Yıldırım, G., Uzun-Kocamış, T., & Tuncer-Tokur, Ö. (2018). Sürdürülebilirlik ve firma performansı: BİST sürdürülebilirlik endeksi şirketleri üzerine bir uygulama. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(15), 90-96.

- Yıldırım-Söylemez, E., & Dil-Şahin, M. (2022). *Fonksiyonel Perspektifle Sürdürülebilir İşletme Yönetimi*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Yıldız-Kaya, P., & Öztel, A. (2018). Kurumsal sürdürülebilirlik performansının gri ilişkisel analiz yöntemi ile değerlendirilmesi: otokar örneği. *Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 2(2), 98-130.
- Zhang, K., & Li, W. (2024). Understanding the puzzle of polluting companies' social responsibility. *China Economic Review*, 84(102128), 1-21.
- Zozik, A., & Doğan, Z. (2022). Kurumsal sürdürülebilirlik raporlamasına genel bir bakış. Y. Akay-Unvan (Ed.), *İşletme ve İktisadî Bilimler Metodoloji, Araştırma ve Uygulama* (s. 1-28) içinde. Livre De Lyon.
- <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/> (erişim tarihi: 06.11.2024)
- <https://www.iqnet-ltd.com/en/about-iqnet-ltd> (erişim tarihi: 05.11.2024)
- <https://www.iqnet-ltd.com/en/certification/sr10> (erişim tarihi: 05.11.2024)
- <https://www.iqnet-ltd.com/en/audit---certification/sr10/principles> (erişim tarihi: 05.11.2024)
- <https://www.tse.org.tr/iqnet-sr-10-sosyal-sorumluluk-yonetim-sistemi/>(erişim tarihi: 05.11.2024)
- <https://ticaret.gov.tr/dis-iliskiler/yesil-mutabakat/duyurular/turkiye-surdurulebilirlik-raporlama-standartlari-ve-uygulama-kapsamina-iliskin-kurul-kararlari-resmi-gazetede-yayimlanmis-ve-belli-sartlari-saglayan-isletmeler-icin-surdurulebilirlik-raporlamasi-zorunlu-hale- getirilmistir> (erişim tarihi: 04.11.2024)

Kurumsal Sürdürülebilirlik

Yıldız Tenteriz¹

Özet

Dünya kaynaklarının verimli kullanabilmesi önemlidir. Bu kaynakları verimli kullanılabilmesi için zarar verebilecek davranış ve uygulamalardan kaçınma gerekmektedir. Hem toplumsal olarak hem de kurumların bu kaynaklara değer vermesi büyük önem taşımaktadır. Kurumların yeniliklere teknolojilere uyum sağlamaları ve rekabet sağlayabilme amacı ile çeşitli yeni ürün, süreç ve çeşitli uygulamalar geliştirdikleri görülmektedir. Kurumların sürdürülebilirlik için bu bağlamda farkındalığa sahip olmaları gerekmektedir. Kurumsal sürdürülebilirliğin boyutları kapsamında da uygulamaların yapılması gerekli olmaktadır. Konu hem kurumların hem de akademinin ilgisini çeken bir konu olmaktadır. İki bağlamda da çalışma ve uygulamaların yürütülmesi kurumsal sürdürülebilirlik kavramının önemine vurgu yapmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik konusu bu bölümde ele alınmaktadır. Bu noktada bu bölümün amacı kurumsal sürdürülebilirlik konusuna kavramsal olarak ele almaktır. Çalışmada kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, kavram ile ilgili görüşler, kurumsal sürdürülebilirlik evrimi, kurumsal sürdürülebilirlik kavramının boyutları, her bir boyut ile ilgili noktalar ele alınmaktadır. Çalışmada kurumsal sürdürülebilirlik ile örgüt kültürü, liderlik, strateji, kurumsal sürdürülebilirlik performansı ele alınmıştır. Kavramsal olarak konunun ele alındığı bu çalışmada örnek olarak bazı kurumların kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına yer verilmektedir. Kurumların kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerine önem vererek kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına ağırlık verdiği ve bu konuda çeşitli hedefler belirledikleri görülmektedir. Bu sürdürülebilirlik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde kurumsal sürdürülebilirlik performansı ve bu bağlamda, liderlik, kültür gibi konuların önemli taşıdığını ifade etmek mümkün olacaktır.

1 Lisanüstü Öğrencisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Bölümü, tenterizyildiz@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-5717-7646>

GİRİŞ

Yaklaşık 4,5 milyar yaşında olan Dünyanın kaynakları son 150 yılda insanlığın etkisiyle hızla tükenmekte ve bu durum endişelerin, artarak sorunun küresel platformlarda tartışılmasına ve çeşitli uygulamalar geliştirilmesine neden olmaktadır. Sürdürülebilirlik kavramının sadece bir ülke veya kurum bazında düşünülemez nitelikte küresel bir kavram olarak karşımıza çıktığı görülmektedir (Yangil, 2015: 358). Bu bağlamda ise kurumsal sürdürülebilirlik kavramının giderek fazla ele alınmaya devam etmesi ve kavram ile ilgili uygulamalarda artış görülmesi kavramın önemini artırmaktadır. Kurumların faaliyetleri sonucunda neden olabilecekleri olumsuz etkileri azaltma amacı ile çeşitli uygulamalar yapılmaktadır ve bu uygulamaların sayısının giderek arttığı görülebilmektedir.

Sürdürülebilirlik bilinci toplum için giderek daha önemli hale gelmekte ve akademisyenler ve profesyoneller tarafından ilgi duyulan bir konu olmaktadır (Correia, 2019: 29). Bu nedenle kavramın daha iyi anlaşılması ve kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili çalışma ve uygulamalarının artması önem taşıyabilmektedir.

Bir kurumun çevresel, teknolojik ve toplumsal girdilere dayalı olarak değer yarattığı gerçeği göz önüne alındığında, ticari faaliyetler toplum ve doğa üzerinde etkilere neden olmaktadır. Bu parçalar birlikte ele alındığında bir sistem olarak tanımlanmakta ve bu sistem perspektifinden bakıldığında, kurumların faaliyetlerinden etkilenmektedir (Zimek ve Baumgartner, 2017: 1). Bu durum, kurumların faaliyetlerini gerçekleştirirken göz önünde bulundurması gereken unsurları önemli kılmaktadır.

Kurumsal sürdürülebilirlik, kurumları mevcut stratejilerini, politikalarını ve operasyonel faaliyetlerini değiştirmelerine veya geliştirmelerine neden olmaktadır. Bu bağlamda çeşitli sorulara yanıt aramaktadırlar. Bunlar: Kurumlar uzun süre nasıl ayakta kalabilirler? Uzun süre rakiplerle nasıl rekabet edebilirler? Değişen rekabet ortamında işletme ömrünü hangi yöntemlerle uzatabilirler? Bunun gibi sorular kurumları sürdürülebilirlik ile ilgili yeni arayışlara itmeye devam etmektedir (Besler, 2009: 6). Bu bağlamda sorular kurumsal sürdürülebilirlik amaçlarına ulaşma yollarını ve söz konusu riskleri değerlendirmeye itmektedir.

Esnek süreçler ve yönetilebilir yüksek teknolojiler, kurumların müşterilerin taleplerini karşılamak için gerekli yükümlülükleri yerine getirmelerine olanak tanımaktadır. Yeni süreçler aynı zamanda karmaşık iş kurallarını temsil edebilmektedir. Gelişmekte olan her kurumda süreç performansını ve yönetimini desteklemek için çeşitli girişimler gerçekleştirilmelidir. Bir

kurumun ve süreçlerinin oluşturulması, iyileştirilmesi ve sürekli denetlenmesi ayrıntılı çabalardır. Süreç iyileştirme, karmaşık iyileştirmelerin ve değişim yönetimi çabalarının durmak bilmeyen bir döngüdür (Nicolăescu, Alpopi ve Zaharia, 2015: 855).

Çalışmanın amacı kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili kavramsal bir çerçeve sunmaktır. Bu amaçtan hareketle, kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, kurumsal sürdürülebilirlik boyutları, kurumsal sürdürülebilirlik performansı, kurumsal sürdürülebilirlik stratejileri, liderlik, kültür ve kurumların sürdürülebilirlik uygulamaları ile ilgili başlıklara değinilmektedir.

1.Kurumsal Sürdürülebilirlik

Son on yılda, kurumlar ve doğal çevre ile ilgilenen araştırmacılar, kurumların ekolojik sorunlara neden yanıt verdiğini araştırmaktadırlar. Bazı şirketlerin ekolojik olarak duyarlı girişimleri benimserken, benzer koşullardaki diğerlerinin mevcut mevzuata bile uymamasının nedenini incelemişlerdir ve bunun sonucunda kurumsal ekolojik duyarlılığın nedenlerini anlamının iki nedenden dolayı kritik öneme sahip olduğu belirtilmektedir. Birincisi, bu anlayış örgütsel teorisyenlerin ekolojik temelli davranışları tahmin etmelerine yardımcı olabilmektedir. Örneğin, kurumlar yasal gereklilikleri karşılamak için ekolojik olarak duyarlı uygulamaları benimserse kurumlar yalnızca zorunlu olan faaliyetlerde bulunacaktır. İkincisi, bu anlayış ekolojik olarak sürdürülebilir kurumları besleyen mekanizmaları ortaya çıkarabilmekte ve araştırmacıların, yöneticilerin ve politika yapımcıların komuta ve kontrol mekanizmalarının, piyasa önlemlerinin ve gönüllü önlemlerin göreceli etkinliğini belirlemelerine olanak tanıyabilmektedir (Bansal ve Roth, 2000: 717). Birçok sürdürülebilirlik araştırmacısı ve uygulayıcısı arasında, toplum düzeyinde sürdürülebilir kalkınmanın, kurumların sürdürülebilir kalkınması olmadan pek olası olmadığı konusunda bir fikir birliği oluşmuş gibi görünse de kurumsal sürdürülebilirliğin temel başlatıcı bileşeni olarak iş modeli, sürdürülebilirlik yönetimi araştırmalarının odağına ancak yakın zamanda girmiştir (Schaltegger, Hansen ve Lüdeke-Freund, 2016 :3).

Sürdürülebilir kalkınma kavramı ilk kez Bruntland Raporu'nda tanımlanmış ve yazarlar tarafından birçok şekilde tanımlanarak farklı anlamlarda kullanıldığı görülebilmektedir (Besler, 2009: 2). Geçtiğimiz 20 yıl boyunca akademisyenler kurumsal sürdürülebilirlik kavramını birçok şekilde tanımlamıştır. Bununla birlikte, bu kavram ile ilgili bir belirsizlik olduğu ve akademisyenlerin zaman zaman bu belirsizliği teorik gelişimin ilerlemesini ve etkili yönetsel önerilerin formüle edilmesini engelleyen bir engel olarak tanımladığı ifade edilebilmektedir (Meuer, Koelbel ve Hoffmann, 2019: 14).

Filantropik yaklaşımlar (The philanthropic approaches) kurumsal sürdürülebilirliğin kökleri olabilmekte ancak kurumsal sorumluluğa yönelik farklı yaklaşımlar kurumsal sosyal sorumluluğun yeni ve farklı bir olgu olduğunu açıkça göstermektedir. Özellikle toplumsal yaklaşımı, daha önce gerçekleşmemiş olan değişen koşullara ve yeni kurumsal zorluklara (stratejik) bir yanıt gibi görünmektedir. Kurumların konumlarını temelden yeniden düşünmelerini ve bir parçası oldukları karmaşık toplumsal bağlam açısından hareket etmelerini gerektirmektedir (Van Marrewijk, 2003: 97).

Montiel ve Delgado-Ceballos (2014: 6) çalışmasına göre sürdürülebilir kalkınma, sürdürülebilir iş veya sürdürülebilirlik gibi terimler, analiz edilen yönetim literatüründe farklı şekillerde kullanılabilir. İlk olarak, bazı makaleler kurumsal sürdürülebilirliği kurumsal çevre sorunları ile özdeşleştirmektedir. İkinci olarak, diğer bazı çalışmalar bu terimi kurumsal çevre sorunlarına atıfta bulunmak için kullanmaktadır. Sosyal konular, yani firmanın sosyal sürdürülebilirlik yönü. Son olarak ise hem sosyal hem de çevresel konularla ve bunların ekonomik sürdürülebilirlikle nasıl ilişkili olduğunu tanımlayan makaleler bulunmaktadır (Montiel ve Delgado-Ceballos, 2014: 6).

Dyllick ve Hockerts'a (2002: 131) göre kurumsal sürdürülebilirlik, "bir kurumun doğrudan ve dolaylı paydaşlarının (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, baskı grupları, topluluklar vb.) ihtiyaçlarını, gelecekteki paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılamak" olarak tanımlanabilmektedir.

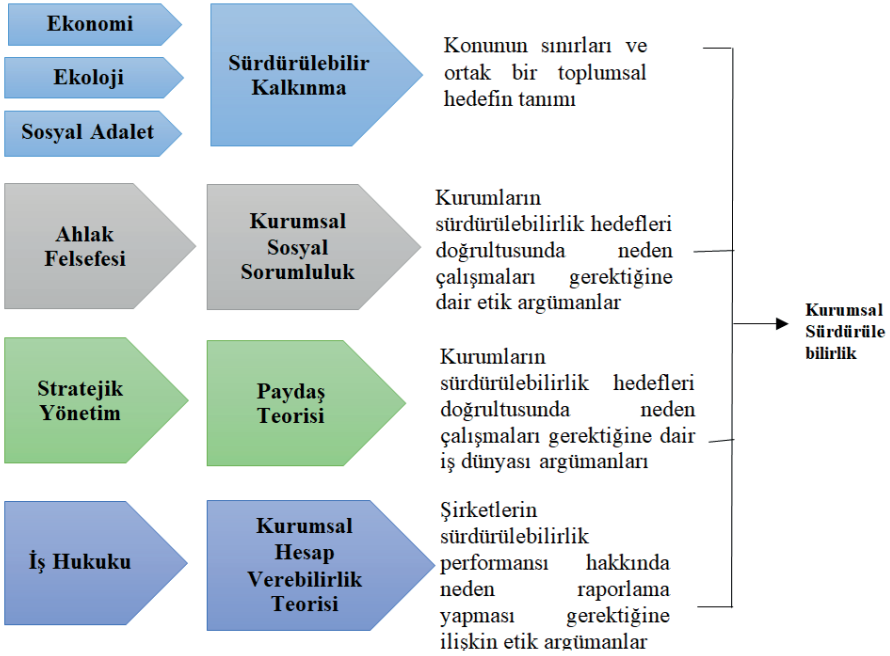
Meuer, Koelbel ve Hoffmann (2019), yönetsel uygulama üzerindeki sınırlı etkisi nedeniyle eleştirilerin olması ve bu eleştirinin kurumsal sürdürülebilirliğin doğası etrafındaki temel bir belirsizlikten kaynaklandığını savunarak kavram netliğinin eksikliğini gidermek için sistematik bir literatür taraması yürütmüşlerdir (Meuer, Koelbel ve Hoffmann, 2019: 1). Araştırmacılar, tanımlar arasındaki farklılığa işaret etmektedirler. Meuer, Koelbel ve Hoffmann'e (2019) göre örneğin, hafif bir tanım kurumsal sürdürülebilirliği "bir kurumun çevresel ve sosyal sorunlara yanıt verme girişimi" olarak tanımlayabilmekteyken katı bir tanım kurumsal sürdürülebilirliği "bir firmanın genel stratejisine tamamen entegre edilmiş, biyosferin dayanıklılığını, sosyal eşitliği ve uyumu ve ekonomik refahı koruyarak ve geliştirerek mevcut ve gelecek nesillerin refahına etkili bir şekilde katkıda bulunan bir dizi faaliyet" olarak tanımlayabilmektedir. Bu iki tanımın oldukça farklı olduğu görülebilmektedir. Kurumsal sürdürülebilirliği tanımlamadaki seçenek yelpazesini göstermekte ve farklı çıkarımlar taşımaktadır (Meuer, Koelbel ve Hoffmann, 2019: 15).

Brundtland Komisyonu'na Dünya Çevre ve Kalkınma Konferansı (WCED), 1987 ve 1992'deki Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı'na verilen resmi yanıtlar sonucunda, çoğu hükümet sürdürülebilir kalkınmayı ulusal bir hedef olarak benimsemiştir. Ancak kurumların bu hedefe nasıl katkıda bulunduğu noktasında bir tartışma konusu oluşturmaktadır. Bu, kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal çevre sorumluluğu gibi bir dizi kavramın yanı sıra kurumsal sürdürülebilirliği izlemek için çok sayıda öneriyle sonuçlanmıştır. Bu ölçüm sorununa iki genel yanıt vardır. İlk olarak, sürdürülebilir işletme veya kurumsal sürdürülebilirlik kavramında, bir kurumsal varlığın çevresel performansını izleyebileceği ve iyileştirebileceği bir dizi pragmatik yönergeyi tanımlamanın ötesinde çok az şey olduğu önermesiyle başlamaktadır. Buradaki ölçüm sorunu, daha geniş sürdürülebilirlik tartışmasının lehine olan anlamlı çevresel göstergeler bulmaktır. İkinci yanıt ise yeşil, ulusal veya 'makro' muhasebe literatüründen çıkarılan derslerin, bir işletmenin sürdürülebilir veya sürdürülemez olmasının ne anlama geldiğini daha resmi bir şekilde tanımlanmasına olanak sağlamasıdır (Atkinson, 2000: 235). Global Raporlama Girişimi (GRI) ise şirketlerin ve sivil toplum kurumlarının iş faaliyetlerinin sosyal etkilerine ilişkin beyanlarını karşılaştırmalarını mümkün kılan ortak kılavuzlar geliştirmiştir (Žak, 2015: 255). Genellikle ekonomiye öncelik verilip çevre insanlardan ayrı olarak görülmektedir ancak bunlar birbiriyle bağlantılıdır. Ekonomi topluma ve çevreye bağlıyken, insan varlığı ve toplum da çevreye bağlıdır ve çevrenin içindedir. Çevre, toplum ve ekonominin birbirinden ayrılması genellikle dar denilebilecek bir tekno-bilimsel yaklaşıma yol açabilir (Giddings, Hopwood ve O'Brien, 2002: 187). Bunun yanı sıra kurumsal sürdürülebilirlik için paydaşların haklarının ve beklentilerinin önemi yadsınmamaktadır.

Paydaş yaklaşımı, stratejik iş yönetimi amacıyla geliştirilmiştir. Paydaşlarla ilgilenmek, iş yönetimi için bir durumdur. Paydaş perspektifi, sürdürülebilirlik bağlamında iş vakaları üzerine yapılan mevcut araştırmalardan temelde farklı bir bakış açısına sahiptir. Bu araştırmalarda iş vakalarının finansal değer yaratmakla ilgili olduğu anlayışı büyük ölçüde paylaşılmakta ve genellikle bunun yalnızca bir grup paydaşa, yani hissedarlara hizmet ettiği belirtilmektedir (Schaltegger, Hörisch ve Freeman, 2017: 6).

Kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminde birçok önemli nokta yer almaktadır. Bu önemli noktalardan birisi de kurumsal sürdürülebilirlik araçlarıdır. Kurumsal sürdürülebilirliği yönetirken kurumlar hangi araçlardan yararlanmaktadır? Son yirmi beş yıldan bu yana, kurumsal sürdürülebilirliğin uygulanması için çevre yönetiminden başlayarak bir dizi yönetsel araçlar geliştirilmiştir. Çevresel muhasebe, yaşam döngüsü değerlendirme, çevresel raporlama, sürdürülebilir ürün tasarımı ve yeşil pazarlama gibi araçlar örnek olarak gösterilebilmektedir (Besler, 2009: 14).

Şekil 1'e bakıldığında kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal büyüme ve karlılığın önemli olduğunu kabul etmekle birlikte, kurumun aynı zamanda toplumsal hedefleri, özellikle de sürdürülebilir kalkınma ile ilgili olanları (çevrenin korunması, sosyal adalet ve eşitlik ve ekonomik kalkınma) takip etmesini gerektirmektedir. Literatür incelendiğinde, kurumsal sürdürülebilirlik kavramının daha yerleşik dört kavramdan unsurlar ödünç aldığı görülmektedir: sürdürülebilir kalkınma, kurumsal sosyal sorumluluk, paydaş teorisi ve kurumsal hesap verebilirlik teorisi. Bu dört kavramın katkıları Şekil 1'de gösterilmektedir (Wilson, 2003).



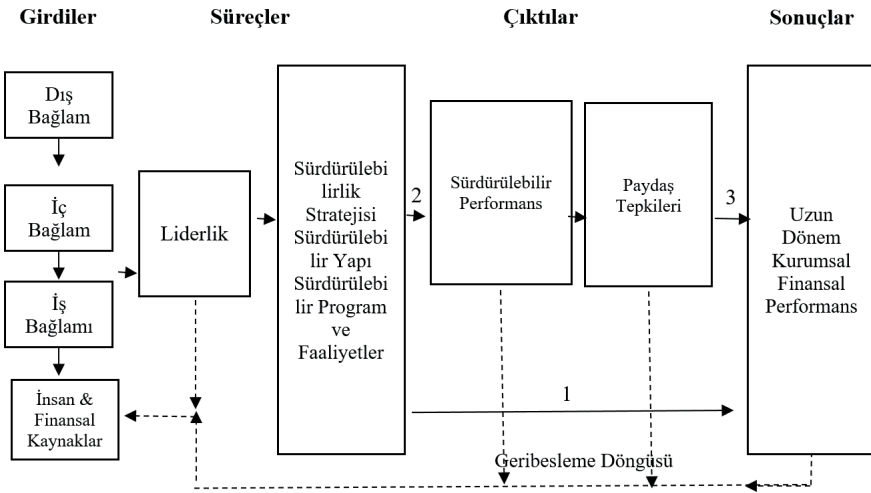
Şekil 1: Kurumsal Sürdürülebilirlik Evrimi

Kaynak: Wilson, 2003.

Paydaş teorisinin temel fikri olan her ilgili paydaşın yalnızca değer değişimi herkes için faydalıysa ve bazı paydaşların pahasına değilse kurumu ve sürdürülebilirliğe yönelik bir çözümü destekleyeceği fikri olduğunda sürdürülebilirlik yönetiminin paydaş teorisi tarafından daha iyi bilgilendirilebileceğini savunmaktadır. Bir diğer yönden, paydaş yönetimi için "saf(pure)" bir iş vakası, daha az örgütlenmiş, savunmasız paydaşları ve şu anda bir paydaş ağında temsil edilmeyen ancak gelecekte temsil edilecek veya edilebilecek paydaşları ihmal etme tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedir.

Sürdürülebilirlik genellikle gelecek nesiller için mevcut eylemlerin gelecekteki sonuçlarıyla ilgili olduğu için mevcut sürdürülebilirlik ve paydaş iş vakası yaklaşımlarının bütünleştirilmesi ve daha da geliştirilmesi gerekmektedir (Schaltegger, Hörisch ve Freeman, 2017: 14). Sürdürülebilirlik bağlamında iş vakası üzerine çok sayıda çalışma yayınlanmış olsa da bazı temel konular henüz yeterince ele alınmadığı düşünülmektedir (Schaltegger, Hörisch ve Freeman, 2017: 6).

Şekil 2’de gösterilen modele göre, kurumsal sürdürülebilirliğin kurum genelinde uygulanmasının belirleyici faktörleri şunlardır: dış bağlam (coğrafi, yasal), iç bağlam (misyon, uzun vadeli kurumsal strateji, organizasyon yapısı, kurum kültürü), iş bağlamı (faaliyet sektörü, müşteriler, ürünler) ve insan ve finans kaynakları (Paraschiv vd. 2012: 406-407).



1: Faaliyetlerin Kurumsal Finansal Maliyet/Faydaları

2: Sosyal Etki

3: Sürdürülebilir Performans Aracılığıyla Finansal Etki

Şekil 2: Kurumsal Sürdürülebilirlik Modeli

Kaynak: Epstein 2008 den aktaran Epstein vd. 2010: 42.

2. Kurumsal Sürdürülebilirlik Boyutları

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramının ve anlayışının ortaya çıkmasında etkili olan ikinci önemli kavram ise Elkington (1997) tarafından ortaya atılan Üçlü Kar Hanesi (TBL: Triple Bottom- Line) kavramıdır (Besler, 2009:1). Genel anlamda, akademisyenler Kurumsal sürdürülebilirliğin ekonomik

sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik ve çevresel sürdürülebilirlik olduğu konusunda hemfikir görünmektedir (Antolin-Lopez vd., 2016: 4).

Aras ve Crowther (2008) ise kurumsal sürdürülebilirliğin önemli bir yönü olduğunu ve bu nedenle sürdürülebilirlik analizine yeni bir boyut kattığını ileri sürmektedirler. Bazen kurumsal davranış olarak kabul edilen üçüncü boyutun aslında çok daha geniş bir kurumsal kültür kavramını içermesi gerektiğini düşünülmektedir. Bu nedenle sürdürülebilirliğin tanınması ve analiz edilmesi gereken dört boyutu vardır (Aras ve Crowther, 2008: 437):

(1) *toplumsal etki*, toplumun sosyal sözleşme ve paydaş etkisi açısından kurum üzerindeki etkisinin bir ölçüsü olarak tanımlanmakta;

(2) *çevresel etki*, kurumun eylemlerinin jeofiziksel çevre üzerindeki etkisi olarak tanımlanmakta;

(3) *kurum kültürü*, kurum ile iç paydaşları, özellikle de çalışanları arasındaki ilişki ve bu ilişkinin tüm yönleri olarak tanımlanmakta ve

(4) *finans*, üstlenilen risk düzeyi için yeterli bir getiri olarak tanımlanmaktadır. Bu dördü sürdürülebilirliğin temel boyutları olarak düşünülmelidir ve hepsi de eşit derecede önemlidir.

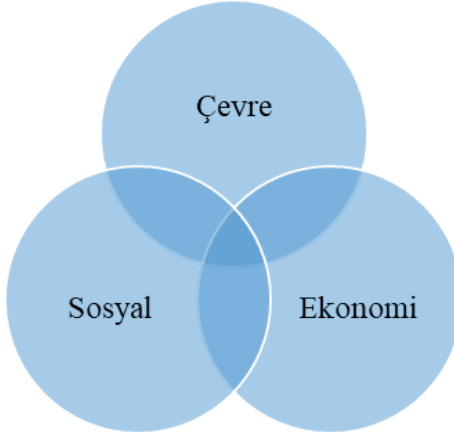
Yalnızca ekonomik sürdürülebilirliğe odaklanma kısa vadede başarılı olabilmektedir. Ancak sürdürülebilirlik, uzun vadede, ekonomik, ekolojik ve sosyal boyutların eşzamanlı olarak karşılanmasını gerektirmektedir. Üçlü Kar hanesinin üç boyutun ilişkili olması nedeniyle bu üç boyut çeşitli birbirini çeşitli şekillerde etkileyebilmektedir. Çevresel ve sosyal performans başarılı bir ekonomik performansa bağlıyken, ekonomik performans ise sosyal ve çevresel performansa bağlıdır (Besler, 2009: 10). Üçlü kar hanesi (triple-bottom-line), kurumun performansını yalnızca doğrudan ilişkilere sahip olduğu paydaşlarla (çalışanlar, tedarikçiler ve müşteriler gibi) değil, yerel topluluklar ve hükümetler de dahil olmak üzere paydaşlarla ilişkili olarak ölçmesi gerektiği fikrine dayanmaktadır (Žak, 2015: 254).

Kurumsal sürdürülebilirlik, sermaye kavramının normalde ekonomistler ya da ekolojistler tarafından kullanılan çok daha geniş bir şekilde yorumlanması anlamına gelmektedir. Üç farklı sermaye türü - ekonomik, doğal ve sosyal - farklı özelliklere sahiptir ve bu nedenle farklı yaklaşımlar gerektirir. Ayrıca, üç ana sermaye türü içinde, çeşitli alt türler de ayırt edilebilir (Dyllick ve Hockerts, 2002: 132).

Kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi açısından, strateji süreci, sürdürülebilirlik konularının ilgili tüm kurumsal düzeylere ve sistemlere entegre edilmesini sağlamalıdır, böylece ortaya çıkan iş ve toplumsal değerler

yeterince yakalanabilir. Bu da sürdürülebilirlik konularının kurum kültürüne, stratejik hedef belirleme, öğrenme ve geri bildirim döngülerine ve şirketin günlük faaliyetlerine entegre edilmesi anlamına gelmektedir (Baumgartner ve Rauter, 2016:18).

Üçlü kar hanesi kurumların yalnızca ürettikleri ekonomik değere bakmalarına yardımcı olmakla kalmamakla aynı zamanda faaliyetlerinin değerlendirilmesine, çoğaltılabilecek veya azaltılabilecek çevresel ve sosyal değerlerin de dahil edilmesini mümkün kılmaktadır. Buna, kurumların değer üretme konusundaki kararlılıklarına rağmen, uygulamada belirli değerleri yok eden süreçlere de dahil oldukları varsayımı eşlik etmektedir (Žak, 2015: 253- 254).



Şekil 3: Kurumsal Sürdürülebilirlik Boyutları

Kaynak: Giddings, Hopwood ve O'Brien, 2002: 189.

Birinci dereceden sürdürülebilirlik performansı ekonomik, sosyal ve çevresel verimliliğin maksimize edilmesine odaklanırken, ikinci dereceden sürdürülebilirlik performansı sistemik etkinliğe odaklanarak karakterize edilmektedir (Baumgartner ve Rauter, 2016: 24).

2.1.Ekonomik Boyut

Ekonomik boyut ise kurumların ekonomik olarak değer yaratmalarıyla ilgilidir.

Kuruluşun büyümesini ekonominin büyümesine ve ekonomiyi desteklemek için ne kadar iyi katkıda bulunduğu bağlamaktadır. Bir diğer ifade ile kurumun çevresindeki sisteme sağladığı ekonomik değere

odaklanmakta ve gelecek nesilleri destekleme kabiliyetini teşvik etmektedir (Alhaddi, 2015: 8).

Tablo 1: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Ekonomik Boyutu

| | |
|-------------------------------|---|
| İnovasyon ve Teknoloji | Yeni ürünlerde ve iş faaliyetlerinde çevresel etkileri azaltmak için sürdürülebilirlikle ilgili Ar-Ge çalışmaları. BAT (mevcut en iyi teknikler) ve entegre çevre teknolojilerinin kullanılması, temiz üretim ve sıfır emisyon teknolojilerine odaklanılması. |
| İşbirliği | Çeşitli iş ortaklarıyla (örneğin tedarikçiler, Ar-Ge kurumları, üniversiteler, . . .) iyi işbirliği ve aktif işbirliği. Yenilikçi programlar ve ağlar üzerinde ortak çalışma ürünler ve teknolojiler. Bilgi ve birikim alışverişi. |
| Bilgi yönetimi | Sürdürülebilirlikle ilgili bilgiyi kurum içinde tutmaya yönelik faaliyetler ve yaklaşımlar. Spesifik bilgiyi planlamak, geliştirmek, organize etmek, sürdürmek, aktarmak, uygulamak ve ölçmek ve kurumsal bilgi tabanını iyileştirmek için yöntemler. |
| Süreçler | İş faaliyetlerinin verimli bir şekilde yürütülmesi ve her çalışanın kurumun kendisinden ne beklediğini bilmesi için (sürdürülebilirlik konusunda da) net süreçler ve roller tanımlanır. Kurumsal sürdürülebilirliğin sistematik bir şekilde uygulanması için süreç yönetiminin sürdürülebilirlik gerekliliklerine uyarlanması. Sürdürülebilirliğin günlük iş hayatına entegrasyonu. |
| Satın alma | Satın almada sürdürülebilirlik konularının dikkate alınması. Tedarik zincirinin yanı sıra kurum içinde de sürdürülebilirlikle ilgili konuların farkındalığı ve dikkate alınması. Tedarikçilerle sürdürülebilirliğe de odaklanan ilişkiler. |
| Sürdürülebilirlik Raporlaması | Sürdürülebilirlik konularının şirket raporlarında ayrı bir bölüm olarak ele alınması ve raporlanması Sürdürülebilirlik raporu veya kurumsal rapora entegre edilmiştir. |

Kaynak: Baumgartner ve Ebner, 2010: 79.

2.2.Sosyal Boyut

Toplumsal değerler, tüm kurumsal faaliyetlerin insanlar ve gezegen üzerinde etkisi olduğundan, bir şirketin sürdürülebilir kalkınmaya katkısıyla ilgilidir(Zimek ve Baumgartner, 2017:5). Kurumsal sosyal sorumluluk, 1960'larda ABD'de ve İngiltere'de ilgi görmeye başlamış, kurumlara sosyal sermayelerini yönetmelerini gerekli kılmıştır. Sosyal sermaye, beşeri ve

sosyal olmak üzere ayrılmaktadır. Sosyal sermaye iyi bir eğitim sistemi, altyapı gibi nitelikli kamu hizmetlerini içermekte iken beşerî sermaye, beceriler, motivasyon ve çalışanların ve iş ortakların bağlılığı gibi boyutlarla ilgilenmektedir (Besler, 2009: 12).

Kurumsal sürdürülebilirliğin sosyal boyutu iç sosyal boyut Tablo 2’de ve dış sosyal boyutu Tablo 3 ‘te görülebilmektedir.

Tablo 2: Kurumsal Sürdürülebilirliğin İç Sosyal Boyutları

| | |
|--------------------------|---|
| Kurumsal yönetim | Paydaşlarıyla olan ilişkilerini iyileştirmek için tüm faaliyetlerinde şeffaflık. İlgili tüm veriler hakkında bilgi vermek; kurumsal yönetime ilişkin (borsa) piyasaların kurallarına uymak ve yönetim kurulunun sorumluluklarını ve davranışlarını tanımlamak. |
| Motivasyon ve teşvikler | Çalışanlar için sürdürülebilirlik konularında yönetimin aktif katılımı ve örnek işlevi. Yönetimin sürdürülebilir şekilde hareket edilmesine verdiği destek (örn. zaman, para, kaynaklar) sayesinde sürdürülebilirliğin kuruluşa yeterince uygulanabilmesi için çalışanların ihtiyaçlarının, taleplerinin ve motivasyon faktörlerinin farkında olunması. Teşvik ve ödül sistemlerinin geliştirilmesi (parasal, parasal olmayan). |
| Sağlık ve güvenlik | Kuruluş içinde/için çalışırken hiçbir sağlık ve güvenlik riskinin oluşmamasını garanti etmek. Çalışanların fiziksel sağlığının hiçbir zaman olumsuz etkilenmemesi. Tehlikeleri önlemek ve genel olarak sağlıklı kalmak için çalışanlara yönelik programların yürütülmesi (örneğin gelişmekte olan ülkelerde). |
| İnsan sermayesi gelişimi | Sürekli eğitim, mentorluk veya eğitim gibi özel programlar aracılığıyla sürdürülebilirlikle ilgili konularda insan sermayesinin geliştirilmesi. Kurumsal sürdürülebilirliğin farklı zorluklarının ve sorunlarının farkına varmak için geniş kapsamlı çapraz çalışma eğitimi (iş zenginleştirme, iş genişletme). |

Kaynak: Baumgartner ve Ebner,2010: 80.

Tablo 3’te ise etik davranış ve insan hakları, tartışmalı faaliyetlerin olmaması, yolsuzluk olmaması ve kurumsal vatandaşlık olmak üzere kurumsal sürdürülebilirliğin dış sosyal boyutları yer almaktadır.

Tablo 3: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Dış Sosyal Boyutları

| | |
|--------------------------------|---|
| Etik davranış ve insan hakları | Sürdürülebilirliğe yönelik etik davranış, bir kuruluş içindeki işbirliğine ve (dış) paydaşlara yönelik davranışa ilişkin iyi oluşturulmuş, temel varsayım ve ilkelerden oluşur. Sürdürülebilirlikle ilgili olarak önemli unsurlar saygı kültürü, kurum içinde (ve iştirakleri arasında) adil kurallar ve davranışlar, adil servet/mal paylaşımı ve paydaşların ideallerinin ve ihtiyaçlarının ciddi şekilde dikkate alınmasıdır. Çalışanların dini inançları, cinsiyetleri, milliyetleri veya renkleri ya da engelli veya yaşlı olmaları nedeniyle zarar görmemeleri. |
| Tartışmalı faaliyetler yok | Çoğunlukla sürdürülebilir olmayan olarak tanımlanan kuruluşlarda (örneğin uranyum madenciliği) hisse sahibi olmamak. Sürdürülebilir olmayan faaliyetler için kendi varlıklarının ve mallarının kullanılmaması veya satılmaması. |
| Yolsuzluk ve kartel yok | Piyasada adil davranmak ve manipüle edici iş uygulamalarından kaçınmak. Bu, kural ihlali yapmamayı, fiyat kırmamayı veya bir kartele katılmamayı ve avantaj elde etmek için yolsuzluk yapmamayı içerir. |
| Kurumsal vatandaşlık | Ulusal düzeyde iyi bir kurumsal vatandaş olmak; ülkedeki iştiraklerin korunması ve bir ülkenin ekonomik gücünün yanı sıra toplumun yaşam tarzında bir artış sağlanması. Bölgesel düzeyde paydaşların (ve diğerlerinin) ve sorunlarının desteklenmesi; yerel toplum için sürdürülebilirlikle ilgili faaliyetlere katılım veya bunların oluşturulması. Bugünü veya doğayı sömürmeden gelecek nesillere odaklanma. |

Kaynak: Baumgartner ve Ebner,2010: 80.

2.3.Çevre

Kurumsal sürdürülebilirlik çevresel boyutunda ise, gelecek nesiller için çevresel kaynakları tehlikeye atmayan uygulamalarda bulunmayı (Alhaddi, 2015:8) ve ekolojik olarak sürdürülebilir işletmelerin ekosisteme zarar vermeyen işletmeleri (Besler, 2009:11) ifade etmektedir. Tablo 4'te ise kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel boyutu ile ilgili unsurlar yer almaktadır.

Tablo 4: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Çevresel Boyutu

| | |
|---|---|
| Geri dönüşüm dahil kaynaklar (malzemeler, enerji) | Geri dönüştürülmüş kaynaklar da dahil olmak üzere şirket genelinde yenilenebilir ve yenilenemeyen kaynakların ve enerjinin kullanılması |
| Havaya salınan emisyonlar | Kurumsal faaliyetler nedeniyle havaya salınan emisyonlar |
| Suya salınan emisyonlar | Kurumsal faaliyetler nedeniyle suya salınan emisyonlar |
| Toprağa salınan emisyonlar | Kurumsal faaliyetler nedeniyle toprağa salınan emisyonlar |
| Atık ve tehlikeli atıklar | Kurumsal faaliyetlerden kaynaklanan atık ve tehlikeli atıklar |
| Biyçeşitlilik | Kurumsal faaliyetlerin biyoçeşitlilik üzerindeki etkisi |
| Ürünün çevresel sorunları | Tüm yaşam döngüsü boyunca ürünün çevresel yönleri |

Kaynak: Baumgartner ve Ebner, 2010: 79.

3. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İnovasyon

Dijital dönüşüm, işletmelerin yeşil inovasyonu hayata geçirmeleri için gereken finansal güvenliğin sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Yeşil inovasyon kurumsal ÇSY (Çevre- Sosyal- Yönetim; ESG: Environmental-Social- Governance) performansına önemli ölçüde katkıda bulunabilmektedir. Kurumsal sürdürülebilirliği ölçen çevresel, sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim boyutlarına dayalı olarak bir işletmenin kapsamlı bir değerlendirmesidir. Yeşil inovasyon ise ÇSY (Çevre- Sosyal- Yönetim) kavramının temel unsurlarıyla uyumlu olan kurumsal sürdürülebilirliğin görsel bir temsilidir. Bu nedenle, yeşil inovasyon faaliyetlerini teşvik etme taahhüdü, işletmelerin ÇSY performanslarını artıracak olan sosyal sorumluluk ve çevre koruma kaygısını üstlenme istek ve eğilimine sahip oldukları anlamına gelmektedir (Wu ve Li, 2023: 6). Bu bağlamda kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili uygulamalarda yeşil İnovasyon kavramının öne çıkararak önemine vurgu yapılabilir.

4. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Liderlik

Sürdürülebilirlik, her yeni girişim gibi, çalışanlar (ve diğer paydaşlar, özellikle de tedarikçiler) tarafından bir başka moda olarak algılanabilmektedir. Kurumsal değişim, beyaz suda yüksek efor ve stres içeren, ardından bir sonraki akıntı setine girmeden önce dinlenmeye ve toparlanmaya izin veren daha sakin sularda yapılan raftinge benzetilebilmektedir. Hiçbir kurum her zaman beyaz suda olmamalıdır. İnsanların büyük girişimler arasında uyum sağlamak için zamana ihtiyacı vardır. Yeni iş yaklaşımlarının (örneğin altı sigma, proje yönetimi, yalın vb.) sürekli olarak piyasaya sürülmesi, yeni değişikliklerin önceki girişimlerle nadiren örtüşmesi veya entegre olması gerekliliği ile daha da karmaşık hale gelmektedir. Bu sorunları ele almadan sürdürülebilirliği uygulayan şirketler, çalışanların moralini ve üretkenliğini olumsuz etkileme riskiyle karşı karşıyadır (Crews, 2010:17). Bu durum başarılı bir liderliğin gerekliliğini kritik kılmaktadır.

Stratejik liderlik ve kurumsal sürdürülebilirlik, son zamanlarda kurumsal sürdürülebilirlik sorumluluklarına sahip üst yönetim ekibi (TMT) pozisyonlarının ortaya çıkmasıyla dikkat çekici bir şekilde bir araya gelmiştir. Genellikle “Sürdürülebilirlikten Sorumlu Başkanlar” olarak adlandırılan bu üst yönetim ekibi pozisyonları, CEO ve CFO gibi daha geleneksel üst yönetim ekibi pozisyonlarının yanı sıra dünyanın en büyük şirketlerinin çoğunun üst kademelerinde kendilerine yer bulmuştur (Strand, 2014: 687).

5. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Örgüt Kültürü

Paraschiv vd. (2012: 409- 410) ‘nin araştırma sonuçlarına göre, kurumsal sürdürülebilirliğin entegre edilmesinde liderlik ve vizyoner yönetimin öneminin yanı sıra örgüt kültürü ve değişim yönetiminin rolünü doğrulamıştır. Sürdürülebilirlik ilkelerini kurumsal stratejiye dahil eden kurumlar için, sürdürülebilir kalkınmanın üç temel yönünü (üçlü temel çizgi - ekonomik, ekolojik ve sosyal) içeren kurumsal kültür ve kurumsal değerlerin önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir. Çok sayıda kurum, kendi finansal kaynaklarının yanı sıra, gerekli kurumsal değişiklikleri elde etmek için araç ve gereçleri sağlarken, kurumu sürdürülebilir kalkınmaya yönlendirebilen vizyon sahibi bir yönetim ekibinin önemli olduğunu düşünmektedir (Paraschiv vd. 2012: 412).

Sürdürülebilirliği merkeze alan bir örgüt kültürü, üyelerin ekonomik verimlilik, sosyal eşitlik ve çevresel sorumluluk arasında denge kurmanın önemine dair ortak inanç ve görüşlere sahip olduğu, yöneticilere ve çalışanlara davranışlarında ve karar alma süreçlerinde rehberlik eden bir kurumdur (Paraschiv vd., 2012: 408). Bununla birlikte, tüm şirketler bir dereceye

kadar firmanın kültürüne yerleşmiş bir dizi politik-etik değer tarafından yönlendirildiğinden, işletme yöneticileri ekonomik maliyet ve faydaların açık bir hesabını yapmadan kurumsal sürdürülebilirliği teşvik edebilmektedirler (Dyllick ve Hockerts, 2002: 138).

6. Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı

Kurumsal sürdürülebilirliğin tanımlanması ve ölçülmesi sadece akademik bir kaygı olmaktan çok daha fazlasıdır. Kurumlar, hükümet tarafından ana hatları çizilen ulusal sürdürülebilirlik hedeflerine nasıl katkıda bulduklarını gösterme konusunda giderek daha fazla baskı altında hissedebilmektedirler (Atkinson, 2000: 235). Bu bağlamda da çok sayıda kurumsal sürdürülebilirlik faaliyeti bulunmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri, şirketlerin olumsuz etkileri azaltmaya ve olumlu etkileri artırmaya yönelik yöntemleri, araçları ve enstrümanları içermekte ve daha yüksek sürdürülebilirlik performansına neden olabilmektedir. Ancak şirketler çoğunlukla sistemik etkileri dikkate almamakta ve sistemik sürdürülebilirlik perspektifini göz önünde bulundurmamak yerine yalnızca çevresel veya sosyal etkilere odaklanmaktadır. Bu sistemik etkileri ölçmek için yeni ölçüm yöntemlerine ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir (Zimek ve Baumgartner, 2017:1). Temel argüman, paydaşların beklentilerinin karşılanmasının rekabet avantajları elde etmek için anahtar olduğudur ve ardından yöneticiler stratejilerini uygularken hem hissedarların hem de paydaşların çıkarlarını akıllarında tutmaları gerektiğidir. Kurumları sürdürülebilirlik etkileri ve performanslarına (ekonomik, sosyal ve çevresel) göre değerlendirmek ve karşılaştırmak için farklı paydaşlar (işletme akademisyenleri, yatırım derecelendirme kuruluşları, çok taraflı kuruluşlar ve sivil toplum kuruluşları) kendi kurumsal sürdürülebilirlik performans ölçüm sistemlerini ölçütlerini geliştirmektedirler (Antolín-López, Delgado-Ceballos ve Montiel, 2016:7).

Sürdürülebilirlik değerlendirmeleri iki gruba ayrılabilir: birinci grup, parasal birimlere dayalı yöntemlerden; ikinci grup ise parasal olmayan birimlere dayalı yöntemlerden oluşmaktadır (Baumgartner, 2008: 117). Zimek ve Baumgartner'a (2017) göre birçok yazar, yalnızca firma düzeyindeki doğrudan etkilere (birinci dereceden sürdürülebilirlik performansı) değil, aynı zamanda daha geniş sistem üzerindeki olumlu etkilere (ikinci dereceden sürdürülebilirlik performansı) odaklanan daha bütüncül yaklaşımlara duyulan ihtiyaca işaret etmiştir. Ancak, kurumsal faaliyetlerin etkilerinin bu şekilde sistemik bir şekilde ele alınması noktasında eksiklikler olduğu belirtilmektedir. Kısa vadeli ve doğrudan kurumsal sürdürülebilirlik performansı çoğunlukla bilinirken veya ölçülebilirken, uzun

vadeli ve sistem etkilerinin değerlendirilmesi çok daha zor olduğu ifade edilebilmektedir (Zimek ve Baumgartner, 2017:1).

Sistemik etkilerin dikkate alınmasını sağlayan ve etkinlik fikrini (yani doğru şeylerin yapıldığını) analize entegre eden ikinci dereceden bir sürdürülebilirlik performansı seviyesine ihtiyaç bulunduğu belirtilmektedir. Birinci ve ikinci dereceden sürdürülebilirlik performansları arasında bir ayırım yapmak, verimlilikte kısa vadeli iyileştirmeler yapmaya çalışmak ile sürdürülebilir kalkınmayı göz önünde bulundurarak daha sistematik bir inovasyon biçimi yaratmak arasındaki farkı vurgulanmaktadır. İkinci dereceden sürdürülebilirlik performansı hem kurumun hem de genel olarak toplumun daha sürdürülebilir olmasına yardımcı olmaktadır (Baumgartner ve Rauter, 2016: 13).

Wu ve Li (2023), çalışmalarında ESG performansını (ESG) ölçmek için Huazheng ESG derecelendirme endeksi seçmişlerdir. ESG yani Türkçe olarak ÇSY (Çevresel, sosyal, kurumsal yönetim) gösterge sistemi, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim olmak üzere üç sütun altında 26 temel göstergelyi kapsamaktadır (Wu ve Li, 2023:7).

Göstergeler ve endeksler üzerine yapılan araştırmalar hem bireysel şirket hem de sektör düzeyine odaklanmıştır. Ancak, birçok katkıya rağmen, birçok şirket hem iç hem de dış paydaşlarının ihtiyaçlarına hitap eden kurumsal sürdürülebilirlik performans ölçüm sistemleri geliştirmek, uygulamak, kullanmak ve iyileştirmek için mücadele etmiştir. Bu önemli bir eksikliklerdir. Çünkü bir şirketin sürdürülebilirlik önceliklerini karşılamada ne kadar başarılı olduğunu değerlendirebilmesi için sağlam bir kurumsal sürdürülebilirlik performans ölçüm sistemleri ihtiyaç vardır. Bu da kurumsal sürdürülebilirlik performans ölçüm sistemleri teorik ve pratik yönleri hakkında daha fazla araştırma yapılması gerektiğinin altını çizmektedir (Searcy, 2012: 241).

Son yıllarda sürdürülebilirlik performansının önemi giderek arttığı düşünülmekte ve sürdürülebilirlik ile ilgili uygulama ve faaliyetlerde performans ölçüm ile ilgili çalışmaların da daha da büyük bir rol oynayacağı tahmin edilmektedir.

7. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Strateji

Baumgartner ve Ebner (2010)'a göre sürdürülebilirlik stratejisi, stratejinin uygulanması için çok önemli olan spesifik hususlar da tanımlanabilmektedir. Başlangıç seviyesi, temel, tatmin edici ve üstün gibi profiller beliledikleri çalışmalarında, profillerin belirli bir stratejiyi takip etmek için asgari standardı gösterdiğinin belirtilmesi önemlidir. Bununla birlikte, bir kurumun özel durumunun uygun olması halinde sürdürülebilirlik taahhüdünü daha yüksek

seviyelere çıkarmak mümkündür. Sektöre, kurumun büyüklüğüne veya diğer temel koşullara bağlı olarak, bazı sürdürülebilirlik unsurları diğerlerinden daha önemli olabilmektedir. Böylece sürdürülebilirlik bu unsurlara doğru değişebilmekte veya üretimde etik, hayvanlara verilen zarar gibi örneklendirilebilecek odaklanılması gereken başka sürdürülebilirlik konuları ortaya çıkabilmektedir. Bunlar için olgunluk seviyeleri de tanımlanabilmekte ve profilini tamamlamak için farklı sürdürülebilirlik stratejisine nihai olarak atanabilmektedir (Baumgartner ve Ebner, 2010: 87). Sürdürülebilirlik, sosyal ve çevresel unsurların bir kurumun vizyonuna, kültürüne ve faaliyetlerine tam olarak entegre edilmesini gerektirmektedir. Bu durum da köklü bir kurumsal değişim sürecini gerekli kılmaktadır. Sürdürülebilirlik vizyonu ve stratejilerinin başarılı olması için, kurumsal normlara, değerlere ve inançlara ve ayrıca karar alma sürecine yansıtılmaları gerekmektedir (Paraschiv vd., 2012: 404- 409).

Sürdürülebilir stratejik yönetimin iş değerini anlamak için şirketin çıkarları veya faydası analiz edilmelidir. Kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi süreçlerin üretkenliğini ve verimliliğini etkileyebilmekte daha sürdürülebilir ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini destekleyebilmekte, çevresel ve sosyal etkilerle ilişkili riskleri azaltabilir ve bir şirketin itibarını artırabilmektedir. Ortaya çıkan faydalar, finansal performansta iyileşme veya rekabet gücünde artış şeklinde kendini gösterebilmektedir. Bunlardan ilki daha yüksek kârlar, azalan maliyetler veya hisse fiyatlarındaki artışlar şeklinde ortaya çıkabilirken ikincisi olarak ise artan inovasyon kapasitesi, gelişen kamu imajı veya itibarı, artan gelirler, artan çalışan memnuniyeti, verimlilik artışları veya pazar payındaki artıştan kaynaklanmaktadır (Baumgartner ve Rauter, 2016:5).

Kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerinin olgunluk seviyeleri ve rekabetçi stratejilerle ilişkileri, sürdürülebilir bir kurum geliştirmede strateji planlama ve strateji uygulama sürecinde yardımcı olmaktadır (Baumgartner ve Ebner, 2010: 88). Bu nedenle kurumların büyüklük, içinde buldukları sektör gibi çeşitli faktörleri dikkate alarak sürdürülebilirlik hedefleri için stratejiler oluşturmaları önemlidir.

8. Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamaları

Kavramın giderek artan önemi kurumların çevreye uyum ve hedeflerine ulaşma noktasında harekete geçmelerini gerekli kılmıştır. Bu nedenle kurumlar kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili olarak da hedefler belirleyerek çeşitlik uygulamalar gerçekleştirmektedirler. Tablo 5'te bazı kurumların kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları ile ilgili çalışmaları yer almaktadır.

Tablo 5: Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamaları

| Kurum Adı | Örnek |
|--------------|---|
| Abdi İbrahim | Abdi İbrahim, 2030'a kadar karbon nötr olmayı amaçlamaktadır. Ayrıca %100 yenilenebilir enerji kullanımına geçen ilk Türk ilaç şirketi olduğu belirtilmektedir. Kurum, prospektüslü ilaç, daha az malzeme ve daha az plastik kullanmak için ilaç kutu ve blister optimizasyon süreci, biyo bozunur veya 3D printer ile kişiselleştirilmiş vitamin ve ilaç üretimi gibi çeşitli projeler, çalışmalar yapmaktadır(Ecording, 2023). |
| Allianz | Allianz, rüzgar gücü kullanımı ile yenilenebilir enerji yatırımları yaparak, yenilenebilir kaynaklardan üretilen elektriğin payını %1,5'e çıkarmıştır. Kurum aynı zamanda sürdürülebilir iş modellerini destekleyerek sivil toplum kuruluşlarına bağış yapmakta ve kadın istihdamına öncelik vermektedir(Ecording, 2023). |
| BMW | BMW'nin sürdürülebilirlik çabaları, araçlarının emisyonlarını azaltmaya ve daha fazla hibrit ve elektrikli seçenek sunmaya odaklanmaktadır. Kullanılan malzemelerin çevresel kaynaklı olduğundan emin olunarak ve tüm tedarik zinciri boyunca CO ₂ emisyonlarını azaltmak için çalışmaktadır. Ayrıca BMW'nin kurum içinde çevre savunuculuğunu, farkındalığını ve politikalarını teşvik eden bir pozisyon olan çevre sorumlusu atayan ilk şirketlerden biri olduğu belirtilmektedir(Indeed, 2024). |
| IBM | IBM, 1960'lardan bu yana sürdürülebilirlik için aktif olarak çaba göstermektedir ve teknolojisinin büyük bir kısmı enerji verimliliği ve sürdürülebilir toplum büyümesine odaklanmıştır. Şu anda, kaynak talebini azaltan akıllı binalar için teknoloji geliştirmekte ve diğer şirketlere uygulamalarında daha yeşil ve daha sürdürülebilir olmaları için aktif olarak yardımcı olmaktadır. IBM, 2030 yılına kadar net sıfır sera gazı emisyonuna ulaşma sözü vererek bu süreci hızlandırmak için karbon giderme teknolojisine yatırım yapmaya çalışmaktadır(Indeed, 2024). |
| IKEA | Firma, ahşabının ve tekstil ürünlerinde kullandığı pamuğun yaklaşık olarak yarısını sürdürülebilir kaynaklardan sağlanarak organik tarım uygulamaları ile su kirliliğini en aza indiren bir standartla ürettiği belirtilmektedir (Ecording, 2023). |
| LEGO | 2018'de LEGO, plastik oyuncakların yerine bitki bazlı polietilen oyuncakları piyasaya sürmüştür. Bu legolar, sürdürülebilir olmasıyla bilinmektedir ve çevre dostu olmayan atıkları önemli ölçüde azaltabilmektedirler. LEGO atık sorununu aşarak ve 2025 yılına kadar sıfır atık projesi kapsamında ilerleyeceklerini duyurmuştur. LEGO'nun sürdürülebilirlik hedefleri arasında 2030'a kadar tüm temel ürünleri sürdürülebilir malzemelerden yapmak ve 2025'e kadar sıfır atığın çöp sahasına gitmesini hedefledikleri belirtilmektedir(Ecording, 2023). |
| Microsoft | Microsoft son yıllarda 60.000 metrik tondan fazla atığı düzenli depolama alanlarından uzaklaştırmak ve 2020'de yirmi farklı su yenileme projesine fon sağlamak gibi uygulamalarda bulunduğu belirtilmektedir(Ecording, 2023). |

| | |
|----------|--|
| Unilever | Dove, Axe ve Lipton gibi birçok ürün markasının ana şirketi olan Unilever, iklimin sürdürülmesi ve ürünlerinde kullandığı bileşenlerin korunması için planlar yaptığı ve Unilever'in girişiminin bir parçası, 2039 yılına kadar tüm ürünleri için net sıfır emisyonu ulaşmayı içerdiği belirtilmektedir(Indeed, 2024). |
|----------|--|

Kaynak: Ecoding, 2023; Indeed, 2024 kaynaklarından yararlanılarak yazar tarafından tablolştırılmıştır.

SONUÇ

Bu çalışmada kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili kavramsal bir çerçeve sunmak amaçlanmıştır. Bu amaçla kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, kurumsal sürdürülebilirlik boyutları, kurumsal sürdürülebilirlik performansı, liderlik, kültür ve kurumların sürdürülebilirlik uygulamaları ile ilgili başlıklara değinilmektedir.

Son yirmi yılda kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik akademik ve yönetsel ilgi önemli ölçüde arttığı görülmektedir (Meuer, Koelbel ve Hoffmann, 2019: 1). Sürdürülebilir kalkınma, günümüzün ihtiyaçlarını karşılayan ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılamasını engellemeyen ekonomik, çevresel ve sosyal bir kalkınmayı ifade etmektedir. Bu bağlamda, kurumlar önemli bir rol oynamaktadır (Baumgartner ve Rauter, 2016: 1). Sürdürülebilir kalkınma kavramı toplumlar için giderek artan bir öneme sahiptir. Kurumlar, ilgili toplumsal aktörler olarak sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleştirilmesi ve uygulanması için önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, kurumların performanslarının sürdürülebilir kalkınma ışığında değerlendirilmesi gerekmektedir (Baumgartner, 2008: 117). Bu bağlamda, kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi çok aşamalı ve sistemli bir yaklaşımdır. Kurumların iç ve dış çevre koşullarına ve özelliklerine göre ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarının arasındaki denge değişim gösterebilmektedir. Rekabet ortamı nedeni ile süreç halinde yönetilmesi ve bu boyutların iyi yönetilmesini gerektirmektedir. Kurumların farklı paydaşların farklı gereksinimleri arasında bir denge sağlamaları ve sürdürülebilirlik bir koşulu olarak görmelerini gerekli kılmaktadır(Besler, 2009: 14). Ancak birçok kurumda, insanlar kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik bir taahhüdü etkili bir şekilde takip etmek için yeterli donanıma sahip değildir. Bunun nedenleri değişkenlik gösterebilmektedir. Ancak eğitim ve öğretim eksikliği, sürdürülebilirliğin diğer kurumsal girişimlerle nasıl ilişkili olduğunu görememe ve otorite eksikliği gibi nedenler olabilmektedir. Kurumların kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik bir taahhüdü takip etmek için gereken iç kapasiteyi oluşturmak için kullanabilecekleri bir dizi strateji vardır. Bunlar arasında sağlam bir iş

vakası geliştirmek, sürdürülebilirlik ilkelerini mevcut hedeflere ve amaçlara dahil etmek ve eğitim ve öğretim fırsatları sağlamak yer almaktadır (Searcy, 2012: 240).Sürdürülebilirliğin kuruluşlarda oynadığı kilit rol göz önüne alındığında, sürdürülebilirliği stratejilerine dahil etmeleri önemlidir(Correia, 2019: 29). Bu nedenle kurumların kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerine önem vererek kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına ağırlık verdiği ve bu konuda çeşitli hedefler belirledikleri görülmektedir. Bu sürdürülebilirlik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde kurumsal sürdürülebilirlik performansı ve bu bağlamda, liderlik, kültür gibi konularında önemli rol oynadığını ifade etmek mümkün olacaktır. Kurumsal sürdürülebilirlik konusunda çalışmaların giderek artacağını öngörmek mümkündür.

Kaynakça

- Alhaddi, H. (2015). Triple bottom line and sustainability: A literature review. *Business and Management studies*, 1(2), 6-10. <https://doi.org/10.11114/bms.v1i2.752>.
- Antolín-López, R., Delgado-Ceballos, J., & Montiel, I. (2016). Deconstructing corporate sustainability: a comparison of different stakeholder metrics. *Journal of Cleaner Production*, 136, 5-17. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.111>.
- Aras, G. & Crowther, D. (2008). Governance and sustainability. *Management Decision*, 46(3): 433-448. <https://doi.org/10.1108/00251740810863870>.
- Atkinson, G. (2000). Measuring Corporate Sustainability. *Journal of Environmental Planning and Management*, 43(2), 235-252. <https://doi.org/10.1080/09640560010694>.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736. <https://doi.org/10.5465/1556363>.
- Baumgartner, R.J. (2008). Corporate sustainability performance: Methods and illustrative examples, *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 3(1), 117-131. <https://doi.org/10.2495/SDP-V3-N2-117-131>.
- Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels. *Sustainable Development*, 18(2), 76-89. <https://doi.org/10.1002/sd.447>.
- Baumgartner R.J., & Rauter R. (2016). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*. 1-28. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.146>.
- Besler, S. (2009). *Kurumsal Sürdürülebilirlik*. S. Besler (Ed.). Kurumsal Sürdürülebilirlik içinde (s. 1-18). Beta Basım.
- Correia, M. S. (2019). Sustainability: An overview of the triple bottom line and sustainability implementation. *International Journal of Strategic Engineering (IJoSE)*, 2(1), 29-38. <https://doi.org/10.4018/IJoSE.2019010103>.
- Crews, D. E. (2010). Strategies for implementing sustainability: five leadership challenges. *SAM Advanced Management Journal*, 75(2), 15-21.
- Dyllick, T., & Hockerts, K., (2002). Beyond the business case for corporate responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>.
- Ecording (Ocak, 2023). *Kurumsal sürdürülebilirlik nedir: Kurumsal sürdürülebilirliğin iyi 5 örneği*. (Erişim Tarihi: 1 Ekim,2024). <https://ecording.org/kurumsal-surdurulebilirlik-nedir/#kurumsal-s%C3%BCrd%C3%BCr%C3%BClebilirlik-%C3%B6rneklere>.

- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of twenty-first century business*. Capstone.
- Epstein, M. J., Buhovac, A. R., & Yuthas, K. (2010). Implementing sustainability: The role of leadership and organizational culture. *Strategic finance*, 91(10): 41-47.
- Giddings, B., Hopwood, B., & O'Brien, G. (2002). Environment, economy and society: Fitting them together into sustainable development. *Sustainable Development*, 10(4), 187-196. <https://doi.org/10.1002/sd.199>.
- Indeed. (Ağustos, 2024). *14 sustainable business examples*. (1 Ekim,2024). <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/sustainable-businesses-examples>.
- Meuer, J., Koelbel, J., & Hoffmann, V. H. (2019). On the nature of corporate sustainability. *Organization & Environment*, 33(3), 1-23. <https://doi.org/10.1177/1086026619850180>.
- Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet? *Organization & Environment*, 27(2), 1-27. <https://doi.org/10.1177/1086026614526413>.
- Nicolăescu, E., Alpopi, C., & Zaharia, C. (2015). Measuring corporate sustainability performance. *Sustainability*, 7(1), 851-865 <https://doi.org/10.3390/su7010851>.
- Paraschiv, D. M., Nemoianu, E. L., Langă, C. A., & Szabó, T. (2012). Eco-innovation, responsible leadership and organizational change for corporate sustainability. *Amfiteatru Economic Journal*, 14(32), 404-419.
- Searcy, C. (2012). Corporate sustainability performance measurement systems: A review and research agenda. *Journal of business ethics*, 107, 239-253. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1038-z>.
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & environment*, 29(1), 3-10. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>.
- Schaltegger, S., Hörisch, J., & Freeman, R. E. (2017). Business cases for sustainability: A stakeholder theory perspective. *Organization & Environment*. 1-22. <https://doi.org/10.1177/1086026617722882>.
- Strand, R. (2014). Strategic leadership of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 123, 687-706. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2017-3>.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of business ethics*, 44(2), 95-105.
- Wilson, M. (2003). Corporate sustainability: What is it and where does it come from. *Ivey business journal*, 67(6), 1-5.

- Wu, S., & Li. Y. (2023). A Study on the impact of digital transformation on corporate ESG performance: The mediating role of green innovation. *Sustainability*, 15(8), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su15086568>.
- Yangil, F. M. (2015). Kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında sürdürülebilirlik raporlarına yönelik içerik analizi: Türkiye'deki en büyük 100 sanayi işletmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 356-376.
- Žak, A. (2015). Triple bottom line concept in theory and practice. *Social Responsibility of Organizations Directions of Changes*, 387(1), 251-264. <https://doi.org/10.15611/pn.2015.387.21>.
- Zimek, M., & Baumgartner, R. (2017). Corporate sustainability activities and sustainability performance of first and second order. In *18th European Roundtable on Sustainable Consumption and Production Conference (ERS-CP 2017)*, Skiathos Island, Greece. 10.1-18.

Sürdürülebilirlik ve İş Etiği

Mukadder Bektaş¹

Özet

Sürdürülebilirlik, işletmelerin sosyal, ekonomik ve çevresel sorumluluklarını yerine getirerek doğal kaynakların korunmasını ve ekolojik dengenin devamlılığını sağlamayı amaçlamaktadır. Bu hedefe ulaşmada iş etiği, işletmelerin faaliyetlerini adalet, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk gibi etik ilkeler çerçevesinde yürütmesini mümkün kılan temel bir rol oynamaktadır. Küreselleşmenin etkisiyle iş etiği ve sürdürülebilirlik kavramlarının önemi giderek artmış, işletmelerin sosyal, çevresel ve ekonomik sorumluluklarını yönetmede etik tedarik zinciri, küresel etik standartlar ve çevre koruma gibi uygulamalar kritik bir hale gelmiştir.

İş etiği uygulamaları, çalışan ve müşteri sadakati, çalışan motivasyonu, yatırımcı güveni, finansal sürdürülebilirlik, kurumsal itibarın artışı ve rekabet avantajı gibi pek çok fayda sağlayarak işletmelerin uzun vadeli başarılarını desteklemektedir. Bu süreçte, etik liderlik, etik farkındalığın artırılması, etik karar verme süreçlerinin geliştirilmesi ve işletme stratejilerinin etik değerlerle bütünleştirilmesi önemlidir. Ayrıca, paydaşların haklarının korunması, gelecek trendlerin etik rehberler ışığında geliştirilmesi, uluslararası standartlara uygun faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve şeffaf raporlama gibi uygulamalar, işletmelerin sosyal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirmesini sağlamaktadır. Sürdürülebilirlik ve iş etiği uygulamaları uzun vadede toplumun ekonomik ve sosyal refahı ile çevrenin korunmasına katkıda bulunur.

GİRİŞ

Geçmişten günümüze kaynakların kullanımındaki aşırı tüketim ve israf, bireylerin karşılaştığı eşitsizlikler ve kaynak dağılımındaki adaletsizlikler, iklim değişikliği gibi nedenler sürdürülebilirlik kavramının daha fazla gündeme gelmesini sağlamıştır (Tüyen, 2020). Sürdürülebilirlik kaynakları

1 Dr. Öğr. Üyesi, Karabük Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, mukadderbektas@karabuk.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-7405-383X>

kullanırken gelecek nesillerin de bu kaynaklardan yararlanması adına kaynakların devamlılığını sağlayacak sosyal, ekonomik ve çevresel önlemlerin alınmasını, kaynakların korunmasını ve kendini yenileme kapasitelerinin göz önünde bulundurulmasını, ekolojik dengenin devamlılığını ifade etmektedir (Köşker ve Güner, 2020). İşletme faaliyetlerinde performans hedeflerine ulaşmak kadar çevresel ve toplumsal problemlerin çözümünü de hedefleyecek yönetim anlayışına ve uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır (Tüyen, 2020).

Sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınma olarak da ifade edilmekte olup doğal çevreyi önemseyen bir kavramdır. Sürdürülebilirlik sistemlerin çevresel, sosyal ve ekonomik yönden sürdürülmesini, gelecek nesillerin kaynakları korunurken bugünün ihtiyaçlarının karşılanmasını ifade etmektedir. Ekonomik sürdürülebilirlik işletmelerin kar elde etmesini, vergilerini ödemesi, çalışanlara yeterli ücret ve hissedarlara temettü ödemesini, tedarikçilere yeterli fiyat verilmesini gerektirir. Çevresel sürdürülebilirlik kaynak kullanımında israfın azaltılması, yenilenebilir kaynak kullanımı, verimlilik, çevresel risklerin ve emisyonun yönetilmesini ve çevrenin korunmasını ifade eder. Sosyal sürdürülebilirlik ise sosyal adalet ve sosyal iyileştirmelere odaklanır. Çalışan mahremiyeti, eğitim, çalışma ortamının iyileştirilmesi, insan hakları, eşitlik konuları sosyal adaletin iç rolünü ifade ederken cinsiyet ve fırsat eşitliği, çocuk işçi çalıştırmama, ekonomik ve sosyal gelişme ise sosyal adaletin dış rolünü oluşturur (Çiftçiöğlü, 2016).

İnsan faaliyetleri sonucu çevre ve iklimde meydana gelen değişimler hastalıkların ve ölümlerin artışına, hava ve iklim olaylarında, orman yangınlarında, kuraklıkta artışa, biyolojik çeşitlilikte azalmalara yol açmaktadır. İş etiği ekolojik krizi hafifletmek ve işletmelerin sürdürülebilirliğine katkı sağlamada kilit rol oynamaktadır (Nilsen, 2024). Artan nüfusla birlikte iş gücü talebi hızla artmaktadır. Yeterli istihdam sağlanmadığında toplumsal şiddet riski artabilir. Biyoteknoloji ve askeri teknoloji gibi güçlü araçlar iş dünyasının elinde olup, sorumlu kullanılmadığında küresel tehditler oluşturabilir. Ayrıca, çok uluslu şirketlerin kültürel çeşitliliği yeni etik sorunlara yol açmakta; iş dünyasında ayrımcılığın önlenmesi, insan hakları ve demokrasi taleplerinin artması önem kazanmaktadır. Çevresel sorunlara duyarlılık ve etik iş ortamları oluşturmak da kritik hale gelmiştir (Bektaş ve Köseoğlu, 2008). Serbest piyasa şartlarının getirdiği değişim yozlaşmayı tetiklemiş, yolsuzluk, hırsızlık, rüşvet vakaları artmış, çete ve mafya olgusu ortaya çıkmıştır. (Güzel, 2021). Bu gerekçeler iş etiğinin öneminin anlaşılmasına ve işletmelerce etik kurallar belirlenmesine zemin hazırlamıştır. Konunun bilimsel çalışmalarla öneminin ortaya konulması ile birlikte kurumsal ve mevzuat düzenlemeleri de gerçekleştirilmeye başlamıştır.

İş etiği; iş dünyasında davranışları yönlendirmeye ve rehberlik etmeye yönelik standart ve etik ilkelere. İş yerinde doğru ve yanlışın ne olduğunu bilerek doğru olanı yapmaktır (Yeşil, 2011). İş etiği işletmelerin faaliyetler ortaya koyarken uyulması gereken evrensel nitelikteki ahlaki kurallardır. İş etiği sistemsel, kurumsal ve bireysel üç başlıkta ele alınabilir. Sistemsel konular, işlerle ilgili politik, ekonomik ve yasal alanlarla ilgilidir. Kurumsal konular, kurumsal politika ve faaliyetlerin ahlakiliği ile ilgilidir. Bireysel konular ise işletmedeki yetkili kişilerin davranışları, aldığı kararlarla ilgilidir (Atar ve Şener, 2021).

Kurumsal yönetimin şeffaflık, adalet, hesap verilebilirlik ve sorumluluk gibi etik kodları bulunmaktadır (Çiftçioğlu, 2016). İş etiğine uygun işletme yönetimi hem işletme hem de işletmenin içinde bulunduğu çevre ve toplum açısından faydalar elde edilmesini sağlar. İş etiği ile işletmenin karlılığı artar, işletmenin verdiği sözleri tutması ve çevreyi koruyan uygulamaları ile çevrenin de işletmeye güveni artar. Ayrıca işletmenin itibarında artışla birlikte rekabet üstünlüğü ve çalışan performansının artması gibi katkıları da bulunmaktadır. Bu bağlamda iş etiği yöneticiler, çalışanlar, müşteriler, çevre, toplum gibi tüm paydaşlara yönelik olumlu sonuçlar ortaya koymaktadır (Cezlan, 2024). İş etiği ile çalışanlar iş yeri kurallarına ve yasal düzenlemelere uygun davranışlar sergilerler. Dürüstlük, adalet, saygı, yardımlaşma gibi etik ilkelere uygun davranılan bir iş yerinde çalışanların birbirlerine ve işlerine olan saygısı ve iş motivasyonu artmakta, iş birliği ve takım çalışması ile işler yürütülmektedir (Doğan, 2023).

Günümüzün hızlı değişen ve rekabetçi bilgi ekonomilerinde, tüketicilere uygun fiyatlı ve tatmin edici ürünler sunabilme yetisi ile yetenekli çalışanları çekme ve elde tutma becerisi işletmelerin sürdürülebilirliği için büyük önem taşımaktadır (Kazancı, 2023). İş etiğine yönelik akademik ve örgütsel ilgi, etik dışı davranışların yarattığı maliyetler, çalışan suistimalini önleme, kamu güvenini koruma, etik krizlere yanıt verme ve rekabet avantajı sağlama gibi çeşitli nedenlere dayanmaktadır. Ayrıca, etik davranışı destekleyen iç mekanizmalar kurma, etik değerlerle uyumlu vizyon ve stratejiler belirleme, etik bir imaj oluşturma, çalışan davranışlarının etik ve yasal sınırlarda olması ve yasal uygunluk standartlarını sürdürme çabası da bu ilgiyi artırmaktadır (Bilginioğlu, 2020).

Kurumsal uygulamalarda, teknolojinin gelişimiyle çalışanların çabalarını tam olarak kontrol etmenin zorlaşması, ekonomik faaliyetlerin küreselleşmesiyle ulusal yasaların yetersiz kalması, örgütlerin sosyal ve ekonomik sorumluluklarının kamuoyu tarafından değerlendirilmesi gibi faktörler önem kazanmaktadır. 2000'li yıllarda Enron ve Lehman Brothers

şirketlerinin etik ihlaller nedeniyle karşı karşıya kaldığı finansal krizler bu alanda yasal düzenlemeleri ve etik standartların gelişmesini öne çıkarmıştır (Bayramoğlu, Palabıyık ve Uysal, 2023). Bu durum, etik itibarı ve marka imajını koruma çabasını artırırken, yöneticiler etiği başarıya ulaşmanın bir yolu olarak görmeye başlamıştır. Etik değerlerin kurumsallaşmasıyla çalışanlar, bu değerleri çevrelerine yansıtarak toplum kültürünü olumlu yönde etkileyebilir (Bilginioğlu, 2020).

Sürdürülebilirlik ile iş etiği ilişkisini, etik ilkeleri, etik ikilemleri ve etik karar almayı, geleceğin iş dünyasında sürdürülebilir ve etik iş yaklaşımlarını, dünyadan ve ülkemizden örneklerin ele alındığı bu çalışmada işletmelere ve paydaşlarına sürdürülebilirlik ve iş etiğine ilişkin genel bir çerçeve sunulması amaçlanmıştır. Sürdürülebilirlik ve iş etiği ile ilgili uygulamalar sadece işletmeyi ilgilendirmemektedir. Hükümetler, müşteriler, tedarikçiler, adli birimler, denetçiler, toplum gibi çeşitli paydaşlar da işletme faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenmesi nedeniyle konunun muhatabı haline gelmektedir. Bu bağlamda işletme faaliyetlerine ilişkin sürdürülebilirlik ve iş etiği ilişkisini açıklamak bu kavramların kurumsal, toplumsal, ulusal ve uluslararası faydaların elde edilmesine katkı sağlayabilir.

1. Sürdürülebilirlik ve Etik İlkeleri

Sürdürülebilirlik kapsamında ekonomik, çevresel ve sosyal sorumluluk ilkeleri bulunmaktadır.

İşletmelerin çevresel kaynakları aşırı kullanması, karbon salınımının atmosferde birikerek iklim değişikliği ile pek çok bölgede aşırı hava ve iklim olayları yaşanmasına, doğa ve toplumlar üzerinde tahribata yol açmıştır. Bu olaylar küresel bazda önlemler alınması yönünde uluslararası örgütlerce faaliyetlerin başlatılmasına ve kontrol mekanizmalarının geliştirilmesine öncülük yapmıştır. 2015 yılında Paris İklim Anlaşması kabul edilmiş ve üye ülkelerden önerilen önlemleri kabul edenler ulusal uygulamalar ve kontrol mekanizmaları oluşturmuştur. Bu çerçevede çevreyi kirletenin üretim maliyetlerinin yanı sıra çevreye verilen zararın maliyetini de içerecek şekilde fiyatlandırma yapmasına vurgu yapılmıştır (Savcı ve Yıldırım, 2024).

İşletmelerin çevreye karşı sorumlulukları kadar topluma karşı da sorumlulukları bulunmaktadır. İşletmelerin müşterilerine, çalışanlarına, tedarikçilerine, hissedarlarına, yöneticilerine, rakiplerine, topluma, çevreye, hükümete ve çalışma hayatına karşı sosyal sorumlulukları bulunmaktadır (Kutlu, 2020). Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) işletmelerin faaliyetlerinde kârı amaçladıkları gibi ekonomik kazanımları ile toplumsal sorunların çözümüne katkıda bulunmalarını savunmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk

gönüllü olabileceği gibi çeşitli baskı gruplarının faaliyetleri neticesinde işletmeleri sorumluluk davranışlarına itebilmektedir (Himmetoğlu, 2023). Kurumun stratejileri, örgüt kültürü, yönetim/sermaye sahipleri tarafından uygulanan rutinler, iş etiği ve değerler örgütün iç çevresince KSS faaliyetlerini gerçekleşmesini sağlar. Yasal mevzuat, akreditasyon süreçleri ve toplum beklentileri ise dış çevrenin KSS uygulamalarına yönlendirmesi açıklar (Hoivik ve Shankar, 2011). Örneğin ünlü ayakkabı firması çalışma ortamı ve ücretlere ilişkin kötü koşullarının ifşa olması sonrası kamuoyu baskısı neticesinde şartların iyileştirilmesi için düzenleme yapmak zorunda kalmıştır. KSS çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler gibi paydaşları ile adalet ilkesi çerçevesinde ilgilenmeye, çevresel konulara duyarlı olmaya vurgu yapmaktadır. KSS ve çevre politikaları müşterilerin satın alma davranışını ve işletmeye olan bağlılıklarını etkilemektedir (Himmetoğlu, 2023).

Organizasyonların pek çok alana ilişkin sosyal sorumluluk projeleri yürüttüğü görülmektedir. Tarım, çevre, gıda güvenliği, eğitim, sanat, tarih, arkeoloji, sağlık, psikoloji, finansman, müzik, fotoğrafçılık, marka ve pazarlama, teknoloji okuryazarlığı bu alanlara örneklerdir. Ayrıca çocuk, genç, kadın, öğrenci, sporcu, çiftçi, girişimci, engelli bireyler, hayvanlar, bitkiler gibi geniş hedef kitlelere yönelik projeler hayata geçirilmiştir. Öğrencilere burs veren, spor salonları açan, fotoğraf yarışmaları düzenleyen, kodlama eğitimleri veren, kadın girişimcileri destekleyen ve ürünlerinin markalaşmasını sağlayan, genç müzisyenlerin müzik festivallerinde sahne almasını sağlayan, yuvasız hayvanların bakımını destekleyen, engelli bireylerin istihdamı sağlayan örnek sorumluluk projeleri bulunmaktadır (paradergi.com.tr, 2023).

Etik iş uygulamaları çevresel, sosyal ve ekonomik olarak işletmelerin sürdürülebilirliğinin temelini oluşturmaktadır. Etik ilkeler insana ve çevreye saygıyı, duyarlı olmayı benimsemekte, üretim süreçlerinde ekolojik dengenin korunmasına özen göstermektedir. Etik değerlere sahip işletmeler kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını benimseyerek topluma, çevreye karşı sorumluluk alırlar (Yalçın, 2024).

İş etiğinde dürüstlük, şeffaflık, sosyal adalet, saygı, hesap verilebilirlik, ayrımcılığın önlenmesi gibi etik ilkeler bulunmaktadır. İş etiğinde dürüstlük karşılıklı güven sağlayan, ilişkilerin sürdürülebilirliğini ve öngörülebilirliğine imkân veren bir ilkedir. Dürüstlük bireylere davranışın sorumluluğunu da yüklemektedir. İş hayatında sözleşmelere uygun davranılması, verilen çeklerin ödenmesi gibi dürüstlük kuralının yerine getirilmesi gereken durumlar vardır (Demirboğa, 2018). Dürüstlük ile şeffaflık ilkesi birbiriyle ilişkilidir. Enron ve Parmalat gibi işletmeler dürüstlük ve şeffaflık ilkelerine uymadıkları için piyasada güven kaybına ve finansal çöküşe uğramışlardır (Doğan, 2009).

Şeffaflık kurumların mali durumları ve faaliyetlerine ilişkin bilgilerin açık, anlaşılır, zamanında, düzenli olarak kamuoyuna sunulmasıdır. Şeffaflık ilkesi adalet ve hesap verebilirlik ilkesi ile de bağlantılı bir ilkedir. Şeffaflık ilkesi ile hem kamuoyunun bilgi sahibi olması hem de etik dışı uygulamalara müdahale imkânı bulunmaktadır (Aytar, 2022).

Sosyal adalet bireyler arasında hak ve sorumlulukların eşit olarak dağıtılmasıdır. Şayet bir eşitsizlik söz konusu olacaksa bunun toplumun en düşük imkânlarla sahip kesiminin lehine olmasını savunur. Sosyal adalet hem refahın hem de yoksullukların toplumdaki bireylere eşit bir şekilde dağıtılması gerektirir. Böylece toplumda barış, güven ve huzurun kalıcı olarak tesis edilmesi mümkün olur (Kısakürek, Demir ve Arslan, 2024). İş etiği uygulamalarından biri de çalışan haklarıdır. Çalışma hayatında adil ücret, eşit fırsatlar, güvenli çalışma ortamı, sendikal haklar, ayrımcılığın önlenmesi gibi çalışan hakları bulunmaktadır. Çalışan hakları nitelikli çalışanları işletmeye çekme ve elde tutma yeteneğini artırır, işletmenin itibarının paydaşlar açısından olumlu algılanmasını sağlar. Örgütsel adalet ve çalışan haklarına saygılı bir iş ortamı, iş tatmini, çalışan bağlılığı, yeteneklerin elde tutulması, performans ve verimlilikte olumlu etkiler sağlamaktadır (Lee, Lau ve Cheng, 2013).

Etik iş ortamı bireye saygı duyulan, insan onurunun korunduğu bir ortamdır. Çalışanların bireyselliğini ve katkılarını kabul etmek, iş yaşam dengesini kurmak, bireysel yaratıcılıklarını ve yeteneklerini geliştirmeyi teşvik etmek, insan onurunu korumak, çalışanın örgüte güven duymasını, iş tatminini, motivasyonunu, verimliliğini, örgüte bağlılığını olumlu yönde etkiler. Çalışanın onurlu işyeri ortamında bulunması saygılı etkileşimi, bireysel katkı sunmasını teşvik eder, takdir edildiğini hissettirir ve işten ayrılma niyetini azaltır (Mertz vd., 2024).

İş yerinde ayrımcılığın önlenmesi, iş yeri çeşitliliğinin sağlanması iş etiği uygulamaları arasında yer alır. Dil, din, cinsiyet, ırk, engellilik, yaş, fiziksel yetenekler açısından bireysel farklılıkları kapsamayı içerir. İş yeri çeşitliliği ile bireyler kendilerini değerli ve saygın hisseder, kapsayıcı bir ortam oluşturulur. Özellikle günümüz küresel işletmelerinde çeşitlilik önlenemez. Organizasyonlar çeşitliliği başarılı bir şekilde yönetebilirse potansiyel faydalar elde edebilirler. Farklılıkların varlığı adalet ve hakkaniyet kavramı ile de ilişkilidir. Bu farklılıklara rağmen eşit fırsatlara sahip olmaları ayrımcılığın önlenmesini sağlar. İşletmeler çeşitlilik ile farklı bakış açıları, deneyimleri değerlendirerek yaratıcılık, yenilikçilik ve problem çözme becerilerinde kazanımlar elde edilebilir. İş etiği ilkeleri ile yönetilmeyen işletmelerde çeşitlilik zorluklara yol açabilir, verimlilikte, güvenilirlikte ve

hesap verilebilirlikte azalmaya, sağlıksız ilişkilerin artmasına yol açabilir (Mehari, Birbirsra ve Dinber, 2024).

Hesap verilebilirlik işletmelerin faaliyetlerinden dolayı sorumlu olması durumudur. İşletme tüm paydaşlarına karşı sorumluluk ilkesi çerçevesinde uygulamalar gerçekleştirmektedir. Hukuksal, yönetsel ve siyasal hesap verilebilirlik türleri bulunmaktadır. İşletmeler faaliyetlerini yasal mevzuata uygun bir şekilde gerçekleştirmeli, yönetsel olarak da tüm paydaşlara faaliyetlerine ilişkin gerekli açıklamaları zamanında doğru bir şekilde sunmalıdır (Aytaç, 2022).

2. Sürdürülebilirlik ve İş Etiğinde Küresel Trendler

Küreselleşme iş dünyasını etkileyen en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Küreselleşme ülkelerin sınırlarının kalktığı, iş dünyasının birbirine daha fazla bağımlı hale gelmesine neden olan yeni bir ekonomik düzendir. Küresel işletmeler dünya çapında ülke farkı gözetmeksizin faaliyet göstermekte, farklı ulus, din, dil ve etnik kökenden çalışan ve yöneticiler barındırmaktadır. Küreselleşme ile şirketlerin ortak etik ilkeler geliştirmesi gerekmekte olup aksi durumda işletmeler açısından sorunların yaşanması muhtemeldir (Yeşil, 2011).

Küresel işletmeler birden fazla ülkede faaliyet gösterdikleri ve işletmelerinde farklı kültür, dil, din, adet, gelenek, görenek ve etik değerlere sahip çalışanları bulunduğu için ortak etik standartlar belirlenmesi gerekliliği doğmuştur. Küresel etik sorunların yaygın olduğu alanlar; çalışma standartları ve ortamı, fırsat eşitliği, dış kaynak kullanımı, çocuk işçi çalıştırma, insan hakları, politika ve hukuk, çevre problemleri, rüşvet ve yolsuzluktur. Cinsiyet, kültür ve dil de etik problemlerin yaşanmasına neden olabilir. Kadın erkek eşitliğinin olmaması, konuşulan dile yeterince hâkim olunmaması durumunda tercüman kullanılması, din, adet, gelenek, görenek gibi kültürel öğelerle örtüşen uygulamalar benimsenmemesi gibi durumlar etik problemlerin kaynağı olabilmektedir (Ethical Consideration in International Business, 2022).

Küresel işletmelerin büyüklüğü ulus devletlerin ve yerel işletmelerin pazarlık ve rekabet gücünü azaltmaktadır. Küresel işletmelerle yerel işletmelerin rekabet koşulları adaletli değildir. Küresel işletmelerin gelişmekte olan ülkelerin kaynaklarını sömürdüğü, gelişmiş teknolojilerin transferini gerçekleştirmediği, ekonomik gücü siyaset ve politika aracı olarak kullandıkları belirtilmektedir. Küresel iş etiği küresel işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken karşılaştıkları etik sorunların çözümünde küresel etik standartlar tanımlanarak doğru karar ve eylemlerin gerçekleştirilmesini sağlamayı hedeflemektedir (Yeşil, 2011).

Küresel sürdürülebilirlik standartları ve etik kriterler organizasyonların çevresel, sosyal, ekonomik sorumluluklarına yönelik geliştirilmiş standartlar ve kurallardır. Yerel, bölgesel ve küresel ölçekte başarı elde edebilmek amacıyla üretimin tüm aşamalarında tüketime kadar paydaşlar arasında bilgi paylaşımı sağlayarak, standart süreçleri ile karşılaşılabilecek sorunlar önlenmiş olacaktır. Gelişmekte olan veya gelişmiş ülkeler arasındaki farklılıklar standartlar sayesinde giderilmiş ve üretim süreçlerinde şeffaflık sağlanmış olacaktır (Yazıcı, 2022).

Küresel ölçekte geçmişten bugüne sürdürülebilirlik ve iş etiği ile ilgili bazı organizasyonlar kurulmuş ve düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Çevre koruma faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere 1970 yılında ABD Çevre Kurumu kurulmuştur. 1968 yılında Roma Kulübü otuz kişilik bir ekiple kurulmuş ve ekonomik, politik, sosyal ve doğal unsurlarla ilgilenmiş, işletmelerin sosyal sorumlulukları fark etmeleri hususunda ilk adımları oluşturmuşlardır. Roma Kulübü 1972 yılında yayınladığı raporla çevre kirliliği, doğal kaynakların tüketilmesi, tehlikeli madde kullanımı, nüfus artışıyla birlikte gıda krizi gibi konulara değinmiştir. 1972 yılında Birleşmiş Milletler Çevre Programı kabul edilmiştir. Amerika'da federal devletlerden bazıları temiz hava, temiz su, kaynak koruma ve kazandırma yasalarını kabul etmiştir. 1990 yılında Avrupa Çevre Kurumu kurulmuştur. Bu kurum Avrupa'da çevrenin korunması ve sürdürülebilir kalkınmanın desteklenmesi üzerine çalışmaktadır. 1990 yılında Uluslararası Sürdürülebilir Kalkınma Enstitüsü kurulmuştur. 1994 yılında Çevre İçin Dünya Sanayi Konseyi yöneticiler için çevresel raporlama rehberi yayınlamıştır. 1996 yılında Sosyal ve Etik Sorumluluk Enstitüsü kurulmuş ve gönüllü rapor hazırlama standartlarının geliştirilmesini desteklemiştir (Özbirecikli, 2006).

1997 yılında Küresel Raporlama Girişimi (GRI) kurulmuş olup sürdürülebilirlik raporlarına yönelik standartlar geliştirmiştir. İşletmeler karbon emisyonu, iş sağlığı ve güvenliği, sosyal etki analizi, iklim değişikliğine uyum, iyi yönetim, paydaş analizi gibi başlıklarda raporlama yapmaktadır. Sürdürülebilirlik raporları işletmelerin finansal sürdürülebilirliğinin yanı sıra çevresel ve sosyal analizinin, risk ve fırsat yönetimindeki etkinliğinin değerlendirilmesinde önemli bir araç olarak kabul edilmektedir (Gençoğlu ve Aytaç, 2016).

Sosyal sorumluluk kurum vicdanını, kamuya hesap vermeyi, sorumlu iş yapma ve kurumsal vatandaşlığı içermektedir. Sosyal sorumluluk işletmelerin toplumsal cinsiyet eşitliği, toplum sağlığı, insan hakları, adalet, şeffaflık, sorumluluk gibi konularda hesap verebilirliklerini artırmayı amaçlar (Yazıcı, 2022). Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global

Compact), insan haklarının korunması ve ihlallerin önlenmesi, iş gücünün örgütlenmesi, toplu pazarlık haklarının tanınması, zorunlu çalışmanın kaldırılması, çocuk işçiliğın önlenmesi, işe alımlarda ayrımcılığın önlenmesi, çevresel sorumluluğın teşvik edilmesi ve korunması, yolsuzlukla mücadele ilkelerini içeren on prensip içermektedir (United Nation Global Compact).

Etik dışı uygulamalar hem işletmelerin hem de toplumların ekonomik açıdan sorunlarla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Etik dışı faaliyetler, yolsuzluk, kaynak ve zaman israfı, yoksulluk, ekonomik kaynakların tükenmesi, haksız rekabet, yozlaşma, verimsizlik gibi sonuçlar doğurmaktadır (Gültekin, 2015). Basel Bankacılık Gözetim Komisyonu 2022 yılında sürdürülebilir finansman için finansal risklerin yönetim ve denetimine ilişkin uygulamaların iyileştirilmesi amacıyla etkin yönetim ve denetim ilkelerini yayınlamıştır. İklim değışikliğının bankacılık sektörü üzerinde etkisini yönetmek amacıyla uluslararası sürdürülebilir finansman alanında bir rehberlik sağlanmıştır. Sürdürülebilir finansman araçları ile elde edilen kaynaklar yeşil ve çevreci projelere aktarılmaktadır (Şahin, 2024). Etik iş yapma, yolsuzlukların önlenmesi, şeffaf yönetim, vergi yükümlülükleri ve adil rekabete ilişkin uluslararası finansal raporlama standartları geliştirilmiştir. Birleşmiş Milletler, Ekonomik İşbirliğı ve Kalkınma Örgütü, Avrupa Birliğı ve Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi ve Kurulu tarafından uluslararası muhasebe standartlarının uyumlaştırılmasına yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Güney, 2018).

İş etiğı konularından biri de etik tedarik zinciridir. Nihai ürünün sahip olduğı değerin %50'si tedarikçilerce ortaya çıkarılması nedeniyle sürdürülebilirlik sürecine tedarikçiler dahil edilmek zorundadır. Sürdürülebilir tedarik zinciri, tedarik süreçlerinde çevre yönetimi, yeşil satın alma ve pazarlama, çevresel pazarlama, tersine lojistik faaliyetleri, atık yönetimi, geri dönüşüm, kaynak azaltma gibi alanlar etik tedarik zincirini desteklemektedir (Altuntaş ve Türker, 2012). Günümüzde tedarik zinciri birden fazla ülke hatta kıtayı içine almakta farklı kültürleri içerdığı için etik ilkeleri izlemek zorlaşmaktadır. Ayrıca küresel işletmelerin maliyetleri düşürme çabası da etik uygulamalar için başka bir zorluk gerektirir. Farklı yasal ve kültürel çevrelerde sürdürülmekte olan tedarik zinciri yönetimi şeffaf ve hesap verilebilirliğı sağlayacak etik yaklaşımı gerektirmektedir. Etik tedarik zinciri uygulamaları sürdürülebilirliğe, marka itibarına, tüketicilerin sadakatine, paydaşların ve çevrenin refahına katkıda bulunur. Bu bağlamda sosyal, çevresel ve ekonomik hedefleri birbiriyle uyumlu hale getirir. (Eyo-Udo, Odimarha ve Kolade, 2024). Etik tedarik zinciri uygulamaları, tedarikçilerin de sürdürülebilirlik ve etik kriterlere uygun davranmasını gerektirir. Tedarik zincirinde etik ilkelere uyulup uyulmadığını denetler. Bu sistem sayesinde

tüm paydaşlar üretim süreçlerinde uygunsuzlukların tespit edilmesi ve düzeltilmesine yönelik faaliyetleri gerçekleştirebilirler (Yazıcı, 2022).

Sürdürülebilirlik alanında küresel ölçekte getirilen standartlardan biri de sürdürülebilir kalkınma hedefleridir. 2015 yılında Birleşmiş Milletler 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerini kabul etmiştir. Bu bağlamda 17 küresel amaç ve 169 hedefle sürdürülebilirlik kriterleri yerel, ulusal ve global ölçekte belirlenmiş, çevresel, sosyal ve ekonomik konular ele alınmıştır (Akbulut ve Çölgeçen, 2023). Sürdürülebilir kalkınmada sosyal amaçlar; eşitlik, güvenlik, tam istihdam, eğitim, sağlık, katılım ve kültürel kimliktir. Ekonomik amaçlar, verimlilik, büyüme ve istikrardır. Çevresel amaçlar ise tüm canlılar için sağlıklı bir çevre, doğal kaynakların korunması ve yenilenebilir doğal kaynakların akılcı kullanımınıdır (Altuntaş ve Türker, 2012).

Dünya çapında sürdürülebilirlik raporlama sistemi geliştirmek üzere BM bünyesinde küresel raporlama girişimi başlatılmıştır. Sürdürülebilirlik raporları işletmelerin finansal, sosyal ve çevresel risklerini ve fırsatlarını iyi yönetip yönetemediğini gösterir. Entegre raporlama işletmelerin finansal, sosyal, çevresel raporları yanı sıra firma stratejileri, süreçleri, fırsat ve tehditlerine yönelik görüşler sunar (Gençoğlu ve Aytac, 2016). Avrupa Birliği 2023 yılında Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlaması Direktifini yürürlüğe koymuştur. İşletmelerin finansal, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik performanslarını raporlamalarına yönelik standartları ortaya koymuştur (<https://finance.ec.europa.eu>).

3. Etik Karar Alma

Etik ilkelere uygun değerlendirme ve seçim yapmaya etik karar verme denir. Etik kararlar alındığında etik davranışların ve iyi iş uygulamalarının temeli atılmış olur. İşletmelerin rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilirliği sağlamanın etik kararlar alınması önemlidir. Etik kararların alınmasında çeşitli teoriler bulunmaktadır. Faydacılık, bireycilik, adalet ve haklar teorileri sayılabilir. Faydacılık teorisi etik kararların fayda zarar açısından değerlendirilmesini, en çok fayda sağlayan seçimlerin önceliklendirilerek zararın minimize edilmesini amaçlar. Çoğunluğun faydasına olan seçimler önceliklendirilirken azınlığın ihtiyaçları göz ardı edilebilir. Adalet teorisi bireylerin etik kararlar ve iş süreçlerinde eşit muamele görmesini savunur. Adaletli olmayı, ayrımcılık ve kayırmanın önlenmesini, eşit ödüllendirmeyi ve tarafsız olmayı gerektirir. Haklar teorisi etik kararlar almanın karardan etkilenen kişilerin hak ve ayrıcalıklarının korunmasını sağlayacağını ifade eder. Alınacak kararların temel insan hak ve özgürlüklerine uygun olmasının yanı sıra tüm paydaşların haklarını korumaya dikkat etmesi gerekir (Pemb

ve Ali, 2024). Bireysellik teorisi bireyin alacağı kararlarda bireysel faydayı gözötmesidir. Seçimleri uzun vadeli süreçte alternatiflere göre daha fazla fayda içermelidir (Küçüköğlü, 2012).

İşletmelerde stratejik kararları verenler yöneticiler, yatırımcılar ve stratejik planlamada görev alanlardır. Bu kararların bazıları işletmelere fayda sağlarken bazıları zarar verebilmektedir. Günümüzde işletmeler karar verme süreçlerine paydaş katılımını desteklemektedir. Ancak paydaş katılımı ile çoklu bakışın ortaya çıkması karmaşayı, kararsız kalmayı, risk ve belirsizlikleri artırabilmektedir (Mitchell vd., 2022). İşletme stratejisinde etik yaklaşımı temel almak stratejik kararlarda paydaş haklarının korunmasını sağlamakta ve paydaşların işletmeye olan güvenini artırmaktadır (Kazancı, 2023).

Etik karar alma, işletmede çalışan tatminini ve bağlılığını doğrudan etkiler. Bu bağlamda, yöneticilerin adalet, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, sorumluluk gibi evrensel etik değerlere bağlı kalarak karar vermesi önemlidir. Etik değerler sayesinde iş görenler, yöneticilerinin kararlarının tutarlı, tarafsız ve gerçekçi olduğunu görecek, kendilerini güvende hissedecek ve işletmeye olan bağlılıkları artacaktır (Koçyiğit, Duran ve Çetindere, 2015).

Yönetici ile çalışan arasında iletişimin sevgi, saygı, hoşgörü, empati gibi insani değerleri içerecek şekilde kurulması çalışan memnuniyetini ve performansı olumlu yönde etkileyecek, bu da işin kalitesine olumlu katkı edecektir. Yöneticiler işe alım, terfi, ücretlendirme gibi süreçlerde ayrımcılık yapmadan, tüm çalışanlara eşit fırsatlar sunmalıdır. Bu, personelin iş tatminini, örgüte bağlılığını ve motivasyonunu güçlendirir. İş tatmini ve motivasyon ise örgüt performansını etkiler. Bu süreçte çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi, cesaretlendirilmesi, kariyer hedefleri belirlenmesi yöneticinin etik davranışlarındandır. Ücret yönetiminde de etik kararlar alınmalı, eşit işe eşit ücret, işin niteliğine göre ücret politikası, objektif kriterlere göre terfi ve ücretlerin belirlenmesi çalışanların iş motivasyonu ve performansı üzerinde etkilidir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların bedensel ve ruhsal sağlıklarının iş sağlığı ve güvenliği önlemleri ile korunması, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığına uygun işlerde çalıştırılması, üretim süreçlerinde çevre ve insan sağlığına uygun yöntemlerin kullanılması etik bir zorunluluktur (Koçyiğit, Duran ve Çetindere, 2015).

Örgüt içi işleyişte etik ilkelerin varlığı formal ve informal ilişkilerde bireyin örgüte ve diğerlerine güvenmesini, kaos ve karmaşanın azalmasını, çalışanların iş tatmini ve kurumsal bağlılıklarını artırıcı rolü bulunmaktadır (Kazancı, 2023). İşletmede yöneticilerin çalışanlara ayrımcılık yapmaları, tarafsız davranmamaları gibi etik dışı tutumlar çalışanların güven duygularını zedeleyebilir. Yöneticinin alacağı etik kararlar çalışanların ve

işletme paydaşlarının işletmeye olan güven ve sadakatini olumlu yönde etkiler. Neticede çalışanların işletmedeki verimlilik, performans ve kaliteye yönelik çabaları artacaktır. Etik liderlik yaklaşımı ile çalışanların çalışma koşulları, ücret, iletişim, iş birliği, kararlara katılma, takdir ve tanınma, örgüt kültürü gibi olgularda olumlu düzenlemeler söz konusu olmakta ve çalışma yaşamının kalitesinin sağlanmış olmaktadır. Çalışma yaşamının kalitesi ise toplam işletme performansına olumlu katkı yapmaktadır (Koçyiğit, Duran ve Çetindere, 2015).

Bir konuda karar vermeden önce etik yönünü düşünmek etik farkındalık olarak değerlendirilmektedir. Bireyler kasıtsız olarak etik dışı davranış geliştirebilmekte veya kasıtlı olarak yanlış yönelebilmektedirler. Kâr ve vergi raporlarında usulsüzlük, raporlar ve performans göstergelerinde sonuçları değiştirme, pazarlıkta yalan söyleme gibi örnekler kasıtlı etik dışı davranmaya örneklerdir. Karar vericilerin kararlarında etik farkındalıklarının bulunması gerekmektedir. Bazı durumlarda ise bireyler etik dışı davranışlarını mantığa büründürerek, diğerlerinin sorumluluğu olduğunu ileri sürerek veya etik ilkeleri unuttuğu için kendini aklayabilmektedir. Etik körlük olarak ifade edilen bu durum bireylerin kararlarının etik yönünü tam idrak edemedikleri, kasıt olmamakla birlikte karar veya eylemleri başkalarına zarar verdiği, kendini haklı gösterecek gerekçeler ürettikleri ve bilinçli tercihleri ile tutarsız davrandıkları durumlarda gerçekleşmektedir. Bu nedenle bireylerin verecekleri kararlarda etik farkındalık sahibi olmaları ve etik dışı davranışa neden olabilecek etkenlerin anlaşılması önem arz etmektedir (Bayramoğlu, Palabıyık ve Uysal, 2023).

Çalışanlar iş yaşamında hırsızlık, zimmete geçirme, mülkiyete ve mallara zarar verme, bilgi ifşası, bilginin kaydında sahtecilik, çalışma zamanının kötüye kullanımı veya özel işlere harcanması, güvenlik önlemlerine uymama, işe devamsızlık, işten kaytarma, kalitesiz ve verimsiz çalışma, iş yerinde alkol veya uyuşturucu kullanma, müşteriler, çalışanlar veya yöneticilere karşı uygunsuz söz ve davranışlarda bulunma gibi kasıtlı etik dışı davranışlar sergileyebilmektedir. İş yerinde etik dışı uygulamalar iki grupta incelenmektedir. Sosyokültürel ve ekonomik türler; görev ve yetkinin kötüye kullanımı, rüşvet, yolsuzluk, ayrımcılık, yaranma, kayırma, yobazlık, bağınazlık, yanlış yönlendirme ve engelleyici olmaktır. Psikolojik türler; şiddet, korkutma, saldırganlık, bencillik, zorbalık, işkence, hile olarak sıralanabilir. İş yerinde yolsuzluk, haksız rekabet, rüşvet, iş ve iş yerine karşı sorumsuzluk gibi etik dışı uygulamaların neticesinde israf, iş kaybı, çalışan haklarının ihlali, ayrımcılık, çevre ve müşterilere zararlı ürün üretimi söz konusu olabilmektedir (Yeşil ve Dereli, 2013).

Bireylerin etik ilkelere bağlılığının sağlanması, etik farkındalık sahibi olmaları ve bu bilgi ve becerilerin hayata geçirilmesini sağlamak adına etik eğitimlerine ihtiyaç bulunmaktadır. Etik eğitimleri çalışanlara oryantasyon sürecinden başlamak üzere verilmelidir. Ayrıca etik kurullara, yöneticilere, denetçilere, satın alma gibi özel gruplara yönelik etik eğitimleri düzenlenmelidir (Balkan, 2018).

Etik kodların kurumsallaştırılmasının çalışanların iş yaşam kalitesi algısını artırdığı, yöneticilerin iş yaşam kalitesi ile iş tatmini arasında pozitif etkisi olduğu, kurum yöneticilerinin kurumsal etik programları ve etik kültürü diğerlerine göre daha yüksek düzeyde algıladığı, örgüte bağlılığı artırdığı ve etik kodların tüm paydaşlar üzerinde faydalar sağladığı belirtilmektedir. Etik ilkelerin açık veya örtük kurumsallaştırılması mümkündür. Etik kodların örtük kurumsallaştırılması ile takım ruhu, iş tatmini, iş yaşam kalitesi algısı, örgütsel adalet ve bağlılık üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır (Bilginoglu, 2020).

4. Etik İkilemler ve Sürdürülebilirlik: İş Dünyasında Karşılaşılan Zorluklar

Etik ikilem iki ve üzeri değer çatışması, bir değer korunabilirken diğerlerinin korunamaması durumuna denir. Bir olay veya durumun birbiriyle çelişen iki tarafının bulunması, kararsızlık yaratan iki doğrunun bulunmasıdır. Örneğin işletmenin ekonomik performansı ile sosyal performansının çatışması durumunda etik ikilemden bahsedilebilir (Kutlu, 2020). Etik ikilemlerde her iki seçeneğin de eşit derecede iyi olduğu veya her iki seçeneğin de eşit derecede kötü olduğu, en az iki etik ilke arasında çatışma yaşanması durumudur. Bazen de doğru olan seçenek kötü sonuçlar doğurmakta, yanlış olan seçenek de iyi sonuçlar doğurmaktadır. Bu durumda en iyi sonucu veren ilkenin uygulanması mümkündür (Korkmaz, Deran ve Alıcı, 2022).

Çıkar gruplarının çıkarlarının çatıştığı veya kârlılık endişelerinin olması durumunda karar alıcıların etik kararlar verme konusunda ahlaki cesaret göstermesi gerekebilir (Jemmy, 2024). İşletmeler etik değerler oluşturma ve sürdürülebilirliği sağlayacak uygulamalara yatırım yapma niyetinde kârlılık kaygısı yaşayabilmektedir. İş etiği ve sosyal sorumluluk uygulamaları maliyet kalemleri olarak değerlendirilmektedir (Kazancı, 2023). İşletmelerde etik dışı uygulamaların varlığında çıkar grupları ile ilişkilerde bozulma, kaynak yönetiminde maliyetlerin artması, müşteri kaybı, kârlılığın düşmesi, kurum itibarında düşme, etik dışı uygulamalar nedeniyle ödenmesi gereken tazminatlar, örgüt iletişiminin bozulması, örgütsel bağlılığın, iş tatmininin

azalması, iş gücü devir hızının artması gibi sonuçlar olabilir. Bu durumda etik uygulamaların olmaması işletmeler için ilave maliyetler getirerek kârlılığı azaltmanın yanı sıra işletmenin itibarını da zedelenmesine neden olmaktadır (Bektaş ve Köseoğlu, 2008).

Amerika'da Enron, Worldcom ve Tyco gibi şirketler daha fazla kazanç sağlama uğruna etik ihlallerde bulunmuş ve piyasanın güvenini kaybettikleri gibi ekonomik çöküşle de karşı karşıya kalmışlardır. Avrupa'da ise Parmalat, Ahold ve Adecco firmaları yaptıkları etik ihlaller ile gündeme gelmiştir. Şirketler rüşvet, kayırma, dolandırıcılık, yolsuzluk, zimmete geçirme, denetim usulsüzlüğü, muhasebe kayıtlarında usulsüzlük gibi etik ihlaller gerçekleştirmiştir. Bu şirketlerin etik ihlalleri yatırımcıları, müşterileri ve hatta çalışanlarını zor durumda bırakmış, piyasada güven kaybına ve ekonomik çöküşe neden olmuştur (Doğan, 2009).

Ülkelerin vergi politikaları da işletmelerin kârlılık kaygısı nedeniyle yatırımlarını farklı bir ülke ya da bölgeye kaydırmalarına neden olabilmektedir. Çok uluslu işletmeler vergi cenneti olarak görülen bölgelerde yapay yatırımlar oluşturarak, vergi ödemediği için finansal dönem sonunda yüksek kârı yüksek vergili bölgelerdeki yatırımlarına aktarma (kâr kaydırma) uygulamalarını gündeme getirmektedir. İşletmelerin bu uygulaması toplumsal refahı etkileyen sonuçlar doğurmaktadır. Bu ikilemin çözümünde şeffaflık, paydaşlarla iletişim kurmak, vergi yasalarının etik yönüne bağlılık, gönüllü sosyal sorumluluk gibi etik yaklaşımları katkı sağlayabilir (Kumar, 2024).

Etik ikilemlerin çözümünde her zaman tek doğru yoktur. Etik ikilemle karşılaşıldığında izlenilmesi önerilen basamaklar şunlardır. Öncelikle mevcut durumun tanımı yapılır, bu duruma ilişkin ahlaki sorun nedir, bu sorun kimleri nasıl etkiler, sorunun çözümünde alternatifler nedir, her alternatifin muhtemel sonucu nedir belirlenir. En uygun alternatif seçilerek uygulamaya konulur. Karar verme alternatifler arasından seçim yapmaktır, ancak her karar etik sonuçlar doğurmayabilir. Bu nedenle karar verme sürecinde etik bakış açısıyla durumun değerlendirilerek karar verilmesi önerilir (Kutlu, 2020). İşletmelerin etik değerlere sahip olması ve karar verme süreçlerinde bu ilkeler ışığında seçim yapması hem kendisi hem de işletmenin paydaşları için ortaya çıkabilecek olumsuzlukların önlenmesinde fayda sağlayacaktır.

5. Sürdürülebilirlik ve İş Etiğinin İşletmelerde Sağladığı Rekabet Avantajı

İşletmeler sürdürülebilirlik ve iş etiği ilkelerine uygun bir yönetim yaklaşımı izlediklerinde rekabet avantajı elde etmektedirler. Sürdürülebilirlik

uygulamaları işletmelerin karşı karşıya kalabilecekleri risklerini belirleme ve yönetme imkânı tanımakta, paydaş katılımı çerçevesinde paydaşları ile iletişim ve iş birliğini geliştirmekte, marka imajını olumlu etkilemekte, değişen koşullara uyum sağlama kabiliyetlerini geliştirmekte ve rekabet avantajı sağlamaktadır (Yalçın, 2024).

Günümüzde tüketiciler seçim yaparken fiyat ve kalitenin yanı sıra üretim süreçlerinde etik uygulamaların varlığına ve kurum itibarına da dikkat etmektedir. Bu farkındalıkları işletmelere etik uygulamaları izleme konusunda kamuoyu baskısı oluşturma gücünü oluşturmaktadır (Kazancı, 2023). Kurumsal itibarın iyi oluşu yatırımcıların işletmeye güven duymasını ve yatırım kararını etkileyebilmektedir. Kurumun etik değerlere sahip olup olmaması nedeniyle ortaya çıkabilecek sorunlardan yatırımcılar da etkilenmektedir. Etik uygulamalar risk yönetimi konusunda da işletmeleri ortaya çıkabilecek sorunlar, suistimaller ve ihlaller konusunda korumaktadır. Etik uygulamalar halkla ilişkiler faaliyetleri, olumlu kamu imajı, etik ihlallerin önlenmesi ve yasal müeyyidelerden ve itibar kaybından korunarak organizasyona fayda sağlar (Balkan, 2018).

Yatırımcılar kadar nitelikli çalışanlar da etik değerlerine uygun işletmeleri tercih etmektedir. Etik faaliyet gösteren işletmelerin yenilik ve rekabette önemli rolü olan üstün nitelikli, yetenekli personeli çekme ve elde tutma kabiliyetlerinin daha yüksek olduğu gösterilmiştir (Jemmy, 2024). Etik uygulamalar çalışanlar arasında ayrımcılık, kayırma gibi durumları önler. Etik uygulamalar olumlu ve kapsayıcı çalışma ortamını yaratarak çalışanların örgüte bağlılıklarını, işe devamlarını, iş huzurunu, iş tatmini artırmaktadır (Demiral, 2018). Etik kültür çalışanların korkmadan fikirlerini paylaşma imkânı vererek yenilik ve yaratıcılığı destekler (Jemmy, 2024). İşletmede etik uygulamaların varlığında çalışan ve yöneticilerin motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları artmasıyla verimlilikleri de artmaktadır (Kazancı, 2023).

İşletmelerin etik dışı uygulamalar gerçekleştirmesi müşteri sadakatini olumsuz etkilemektedir. Ayrıca müşterinin satın alma kararı ve işletmelerin gelir istikrarı üzerinde işletmenin etik uygulamalarının etkisi bulunmaktadır (Güzel, 2021; Jemmy, 2024).

İşletmelerin paydaşları ile olan ilişkilerinde güven önemli bir kavramdır ve etik uygulamalar ile işletmeye olan güven duygusu artırılabilir. Günümüz işletmeleri için güven ve bağlılık temelli sorunlar yönetsel sorunların merkezinde yer almaktadır (Kazancı, 2023).

İşletmeler paydaşlarının gözündeki itibarını artırmak için etik ilkelerin ve kodların oluşturulması, etik yöneticilerin görevlendirilmesi, etik programların

uygulanması gibi düzenlemelere gitmektedirler. Etik programlar kurumsal imajı artırır, güçlü bir halkla ilişkiler sağlar. Etik programlar paydaşlar ile ilişkilerde adaletli, şeffaf, dürüst, açık, güven temelli, sağlıklı ve uzun süreli ilişkiler kurulmasını sağlar. İş etiğine uygun yönetimle birlikte çevreci uygulamalar, sosyal sorumluluk uygulamaları, adil yönetim paydaşların gözünde iyi işletme imajını güçlendirir. Etik iklim ile sosyal performans arasında, sosyal performans ile de mali performans arasında olumlu ilişkiler bulunmaktadır. Etik uygulamalar işletmelere rekabet avantajı sağlamanın yanı sıra haksız rekabeti de önlemektedir (Balkan, 2018; Kazancı, 2023). Güçlü etik uygulamaları hayata geçiren işletmeler iş dünyasında yaşanan problemlere sürdürülebilir çözümler geliştirme konusunda yenilikçi yaklaşımlar geliştirebilirler. Böylece yeni pazarlar bulma ve gelir kaynaklarını artırma imkanı bulabilirler. Yönetimsel kararlarda etik ilkeleri entegre eden işletmelerin istikrarlı ve sürdürülebilir büyüme eğrisinde olduğu gösterilmiştir (Jemmy, 2024).

6. Dünyada ve Türkiye’de İş Etiği Uygulamaları

Ülkelerin etik standartları ve etik davranış biçimleri baskın kültürden etkilenerek birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Örgütsel etik kodlar kurumsal, bireysel ve örgütsel faktörlere dayalı farklılık gösterebilmektedir. Batıda etik konusu 1960’lı yıllardan bugüne giderek daha fazla gündeme gelmekte, ülkemizde ise 1990’lı yıllardan itibaren bu alanda çalışmalar yürütülmektedir. Ülkemizde etik kodlara ilişkin düzenlemeler Avrupa Birliği uyum yasaları çerçevesinde ele alınmaya başlanmıştır (Bilginoğlu, 2020).

Avrupa iş modeli girişimcilik, yenilikçilik, sosyal sorumluluk, rekabet üstünlüğü, sürdürülebilirlik ve müşteri odaklılık gibi prensipler içermektedir. Türkiye iş kültürü ise ekonomik, siyasal, sosyal ve kültürel faktörlerden etkilenerek Avrupa iş kültüründen farklılaşabilmektedir. Türkiye’de aile işletmelerinin ve KOBİ’lerin yaygınlığı, fikri mülkiyet haklarının sınırlı korunması, düşük rekabet ortamı ve kamu teşviklerinin uygulanması gibi unsurlar nedeniyle iş süreçleri Asya ve Latin Amerika modellerine daha yakındır. Yapılan çalışmalarda Avrupa Birliği (AB) üye devletlerinin örgütsel etik davranış ölçeğinden aldığı puan ortalaması dünya ortalamasının (4,3) üzerinde olsa da yıllar itibari ile düşüş seyri göstermektedir. Türkiye’nin ölçek ortalama puanı ise AB üye ülkelerinin ortalamasından daha düşük, dünya ortalamasının ise biraz üzerindedir. AB üye ülkelerinden en düşük ortalamaya sahip ülkeler Yunanistan ve İtalya’dır (Demiral, 2018).

Avrupa’da etik kodların Amerika’dakine oranla çevreye daha duyarlı olduğu belirtilmektedir. Ancak İngiltere ve Avrupa’da hükümet ve müşteri ilişkilerine yönelik etik kodların Amerika’dakinden daha az ele alındığı

ifade edilmektedir. İspanya'daki etik kodların Avrupa ve Amerika'daki etik kodların gerisinde kaldığı ancak etik kodların kurumsallaşmasına yönelik çalışmaların bulunduğu ortaya konmuştur. Amerika etik kodlarının en fazla üzerinde durduğu ilke dürüstlük iken Avrupa'da adalet ilkesi öne çıkmaktadır. Türkiye'de ise işletmelerin büyük kısmının etik kodları bulunmaktadır. Ancak bazılarında müşteri ilişkileri, rüşvetin önlenmesi, çalışan sağlığı ve güvenliği konularından etik kodlarda yer verilmemiştir (Bilginoglu, 2020).

Endonezya'da iş etiğine yönelik düzenlemeler bulunmaktadır. 2007 yılında çıkarılan kanunla doğal kaynaklar kullanan işletmelere KSS uygulamaları zorunlu kılınmıştır. Yolsuzluklarla Mücadele Komisyonu, Finansal Hizmetler Kurumu gibi kurumsal yapılanmalar ile kurumsal yönetim ve şeffaflık teşvik edilmektedir (Jemmy, 2024).

Ülkemizde etik konusunda uluslararası antlaşmalar, kanunlar, yönetmelik ve genelgeler çerçevesinde etik düzenlemeler bulunmaktadır. Uluslararası anlaşma ve belgeler kapsamında 2000 yılında OECD Uluslararası Ticari İşlemlerde Yabancı Kamu Görevlilerine Verilen Rüşvetin Önlenmesi Sözleşmesi, 2001 yılında Avrupa Birliği Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programının Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Karar, 2003 yılında Yolsuzluğa Karşı Özel Hukuk Avrupa Konseyi Sözleşmesi ve Yolsuzluğa Karşı BM Sözleşmesi, 2004 yılında yolsuzluğa karşı ceza hukuku Avrupa Konseyi Sözleşmesi kabul edilmiştir.

Ülkemizde bazı mesleklere ve kamu görevlilerinin etik ilkelerine yönelik mevzuat düzenlemeleri yapılmıştır. Serbest muhasebeciler, serbest muhasebeci mali müşavirler ve yeminli mali müşavirlerin mesleki faaliyetlerinde uyacakları etik ilkeler 2007 yılında çıkarılan yönetmelikle belirlenmiştir. Uyulması gereken temel etik ilkeler; dürüstlük, tarafsızlık, gizlilik, mesleki yeterlilik/özen ve mesleki davranışların mesleğin itibarına, yasa ve yönetmeliklere uygun olmasıdır. Meslek mensuplarının mesleklerini icra ederken karşılaşılabilecekleri tehditleri belirlemeleri ve tehditleri ortadan kaldıracı veya kabul edilebilir düzeye indirecek önlemlerin alınması beklenmektedir. Bu tehditler taraf tutma, kişisel çıkar, yakınlık ve yıldırma amaçlı tehditler, yeniden değerlendirme olarak belirtilmiştir. Mesleki eğitim ve gelişim, kurumsal yönetim, mesleki standartlar, izleme ve disiplin prosedürleri, dış kontrol ve iş çevresince alınabilecek önlemler olduğu ifade edilmiştir (26675 Sayılı Resmî Gazete, 2007).

Denetim görevlilerinin uymaları gereken etik davranış ilkeleri 2010 yılında yayınlanan yönetmelik ile belirlenmiştir. Etik ilkeleri; nezaket ve saygı, eşitlik, tarafsızlık ve nesnellik, gizlilik, dürüstlük, çıkar çatışmasından kaçınma, yetkinlik ve mesleki özen olarak belirlenmiştir (27699 Sayılı

Resmî Gazete, 2010). Sayıştay denetçilerine yönelik 2011 yılında çıkarılan yönetmelik ile etik ilkeler belirlenmiştir. Mesleki etik kurallarına bağlılık, dürüstlük, tarafsızlık ve nesnellik, bağımsızlık, eşitlik, yetkinlik ve mesleki özen, gizlilik ve mesleki sırların saklanması, çıkar çatışmasından kaçınma, mesleki ve kurumsal bilinç nezaket ve saygı, mesleğin menfaat temini amacıyla kullanılmaması, yöneticilerin sorumluluğu başlıklarında etik ilkeler açıklanmıştır (28145 Sayılı Resmî Gazete, 2011).

Ülkemizde kamu görevlilerinin uyması gereken etik ilkeler “Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” çerçevesinde düzenlenmiştir. Kamu görevlileri kamu hizmet bilincinde olma, halka hizmet bilincini gözetme, amaç ve vizyona bağlılık, dürüstlük, saygınlık, tarafsızlık, nezaket, güven, saygı çerçevesinde görevlerini yerine getirmelidir. Görevlerini yerine getirirken yasa dışı fiil taleplerini veya haberdar olmaları durumunda yasa dışı eylemleri yetkili makamlara bildirmeleri, çıkar çatışmasından kaçınmaları, görev ve yetkilerini menfaat amacıyla kullanmamaları, hediye alma ve menfaat sağlama yasağına uymaları, kamu mallarını korunmaları ve kaynakları hizmet amacı dışında kullanmamaları, savurganlıktan kaçınmaları gerekmektedir. Kamu görevlilerinin yetki dışı ve gerçek dışı beyan yasağı bulunmakla birlikte, talep halinde bilgi verme, faaliyet ve denetim raporlarında saydamlık, karar süreçlerinde katılımcı olmaları beklenmektedir. Yöneticilerin hesap verme sorumluluğu bulunmakta bu amaçla denetime açık olmaları, yolsuzlukları önleyecek tedbirleri almaları, mal bildiriminde bulunmaları, mevzuatın uygulanması konusunda çalışanların eğitim ve bilgilendirmesini sağlamaları gerekir. Eski kamu görevlileri kamu hizmetlerinde ayrıcalıklı hizmet alamaz, daha önce görev yaptıkları kurumlarda yüklenicilik, temsilcilik, bilirkişilik gibi görevleri alamazlar. Kamu görevlilerinin bu yönetmelikte belirtilen ilkelere uygunluğunu sağlamak amacıyla etik sözleşme imzalanmaktadır. Ayrıca kurum ve kuruluşlarda etik uygulamaları değerlendirmek, etik kültürün yerleşmesi, gelişmesi, personelin sorunlarının çözümünde tavsiye ve yönlendirmelerde bulunmak için etik komisyonu kurulması önerilmiştir (25785 sayılı Resmi Gazete, 2005).

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu personeli ve kurul üyelerinin uyması gereken etik ilkeler, TBMM Başkanlığı İdari Teşkilatı Etik Rehberi, yükseköğretim kurumları etik davranış ilkeleri, eğitim-öğretim hizmeti verenlerin mesleki etik ilkeleri, gümrük personeli etik ilkeleri diğer meslek gruplarına yönelik etik düzenlemeler arasında yer almaktadır (<https://www.etik.gov.tr>).

Tüketici kanunu tüketicilerin ekonomik çıkar ve menfaatlerini koruyan, üreticileri etik iş yapmaya yönlendiren bir düzenlemedir. Bu bağlamda işletmeler aldatıcı ve yanıltıcı reklamlardan, ayıplı mal ve hizmet sunmaktan, dürüst olmayan ticari faaliyetlerden uzak durmalıdır (Güzel, 2021).

7. Gelecekte Sürdürülebilirlik ve İş Etiği: Yeni Trendler

Teknolojik gelişmeler insan hayatını kolaylaştırmakla birlikte zamanla etik konuları da gündeme getirmiştir. Bilgi sistemleri ve yapay zekânın gelişmesi, internetin ve robotik sistemlerin hayatımızda büyük bir yer kaplaması beraberinde etik kaygılara da yol açmıştır (Dilek, 2019). 5G, bulut bilişim, makine öğrenimi, veri analitiği, nesnelerin interneti gibi sistemler günlük yaşamın hemen her alanında kullanılmaya başlanmıştır. Dijital etik dijital teknolojilerin insani değerleri ilerletecek şekilde insan yararına kullanılmasını savunmaktadır (Köseoğlu ve Çetin, 2024).

İnsan beyninin özelliklerini ve insanın öğrenme sürecini taklit eden yapay zekâ karmaşık görevleri bağımsız veya minimum müdahale ile çözebilmektedir (Camilleri, 2023). Yapay zekânın gelecekte insanın yönlendirmesinden bağımsız bir şekilde karar alıp almayacağı ve insan nesli için bir tehdit unsuru olup olmayacağı tartışılmaktadır. Yapay zekânın sorumluluk sahibi olup olamayacağı, etik karar alıp alamayacağı merak edilmektedir. Yapay zekânın kendinden daha üstün bir yapay zekâ üretmesi ile insanın çözemeyeceği bir zekâ geliştirme ihtimali teknolojik tekilliği getireceği ve insanın kontrolünden çıkacağı endişesi yaratmaktadır. Bu tartışmalardan yola çıkarak yapay zekânın hukuki ve etik düzenlemelere ihtiyaç duyduğu belirtilmektedir. Microsoft tarafından geliştirilen TAY isimli yapay zekâ kendi kendine öğrenme özelliği göstermekle birlikte etik olmayan davranışlar göstermesi üzerine yapay zekânın etik standartlara sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır (Dilek, 2019). ABD Senatosunda OpenAI CEO'su Sam Altman yapay zekânın yanlış bilgi yayma, insanları etkileme, seçimlere müdahale etme gibi sorunlara yol açabileceğini ve politik düzenlemeler yapılması gerektiğini belirtmiştir. Dijital sistemlerin gizlilik ihlalleri, önyargı, ayrımcılık, kişisel bilgilerin kötüye kullanımı gibi riskleri bulunmaktadır (Camilleri, 2023).

Teknolojinin her geçen gün iş yaşamının pek çok aşamasında insanların yerine kullanılması, karar verici konumunda olması, robotların vereceği kararların etik olup olmamasının sorgulanmasını gerektirmektedir. Örneğin Londra'da okul başvurularında yapay zekânın yaptığı seçimlerde cinsiyet ve ırk ayrımı yaptığı ortaya çıkmıştır (Say, 2018). Güney Kore Ticaret Bakanlığı'nca geliştirilen robot etiği kodlarında insanlara faydalı olma,

zarardan kaçınma, insan hakları ve haysiyetine uygun davranma, eşitlik ve hakkaniyet ilkelerini gözetme, bireysel sorumluluk, yardımlaşma, dayanışma, aydınlatılmış mahremiyet, sosyal ve çevresel sorumluluk ve faydaların paylaşılması bulunmaktadır. Günümüzde yapay zekâ ve otonom robotların etik değerleri öğrenebilir hale gelmesinin getirdiği hukuki ve ahlaki sorumluluklar tartışılmaktadır. Özellikle savaş alanında kullanılacak robotlara doğru-yanlış kavramlarının öğretilmesi, yapay zekâlı robotların gelecekte hukuki özne olarak değerlendirilip değerlendirilemeyeceğine dair etik ve hukuki tartışmalara neden olmaktadır. Robotların otonom olması ve karar alabilme yeteneklerinin geliştirilmesi, sorumluluk ve haklar açısından yeni sorular doğurmaktadır (Yüksel, 2017).

Günümüzde giderek artan oranda büyük verinin kullanımı, karar süreçlerinde makine öğrenimi kullanmak, yapay zekâ ve robot teknolojilerinin kullanımı, süreçlerin otomatize edilerek insan gözetiminin azaltılması ve algoritmalara artan güven nedeniyle insan hakları, adalet ve sorumlulukla ilgili sorunlara neden olmaktadır. Bu etik sorunların azaltılması amacıyla yazılımcılar, tasarımcılar, yönetsel karar vericiler dijital sistemlere ilişkin her aşamada etik değerleri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Köseoğlu ve Çetin, 2024). Robotların üretim ve kullanım süreçlerinde öncelikle sorumluluk üretici ve kullanıcı işletmeye yüklenilmiştir. Bu çerçevede robotların tasarım ve üretim aşamasında güvenlik önlemlerinin alınması, kullanıcılar için ayrıntılı bilgi içeren kullanım talimatları hazırlanması üretici firmanın sorumluluğundadır. Ayrıca robotların kullanıldığı işletmelerin de kullanım süresince gözetim ve denetim yükümlülüğü bulunmaktadır. Robotların fiillerinden kaynaklanan bir zarar durumunda hatanın robotun programlanması ile ilgili, robotun hatalı öğrenmesi ile ilgili veya çevresel etkenlerden kaynaklı olup olmadığı değerlendirilmelidir (Ercan, 2019). Etik uygulamaların bulunduğu işletmeler yeni teknolojilerin kullanılması ile ortaya çıkabilecek sorunlarla yüzleşmeye daha hazırlıklı olup sosyal risklerin öngörülmesi ve yönetme olasılıkları daha yüksektir. Etik yaklaşımla teknolojik yatırımları gerçekleştirmek işletmeleri mevzuat risklerinden korumakla kalmaz aynı zamanda rekabet üstünlüğü de sağlar (Jemmy, 2024).

Yapay zekâ ve robotlara ilişkin dünya genelinde bir takım etik düzenlemeler yapılmıştır. Robotlar ve yapay zekaya ilişkin 2017 yılında Avrupa Parlamentosu Hukuk İşleri Komisyonu tarafından Robotik Tavsiye Raporu kabul metni yayınlanmıştır. Robotik sistemlerle ilgili son kararın insanlarca alınması, yapay zekâ ve robotların insan yararı ve kontrolü esas olmak üzere insanı tamamlayacak şekilde faaliyetler gerçekleştirmesi kabul edilmiştir (Ercan, 2019). 2019 yılında Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı tarafından yapay zekaya ilişkin kararlar alınmıştır. Bu kararlarda güvenilir yapay zekânın

kapsayıcı büyüme, insan merkezli değerler ve adalet, sağlamlık, güvenlik ve emniyet, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma ilkelerine uygun olması gerektiği belirtilmiştir. 2019 yılında Avrupa Birliği tarafından güvenilir yapay zekâ için etik ilkeler kılavuzu yayınlanmıştır. Bu ilkeler yapay zekânın yasalara ve etik ilkelere uygun olmasını yanı sıra sosyal açıdan güçlü olması gerektiğini savunur. Ayrıca yapay zekâ gizlilik, şeffaflık, hesap verilebilirlik, güvenlik, ayrımcılık yapmama, adil yargılama, çevre ve topluma karşı iyilik ilkelerine uygun olmalıdır (Köseoğlu ve Çetin, 2024).

2022 yılında ABD’de Yapay Zekâ Hakları Bildirgesi yayınlanmıştır. Algoritmaların ayrımcılık yapmaması, veri gizliliği, insan alternatiflerini dikkate alan ve geri bildirim veren yaklaşım, bildirim ve açıklama, güvenli ve etkili sistemler sorumluluk boyutları olarak belirlenmiştir. 2023 yılında Elektrik ve Elektronik Mühendisleri Enstitüsü Yapay Zekâ Etik ve Yönetim Standartlarını yayınlamıştır. Tasarım aşamasında etik risklerin belirlenmesi, çocuk dostu tasarım, veri gizliliği, şeffaflık, otomasyon sistemlerinde etik odaklılık ve ontolojik standartlar önerilmiştir (Camilleri, 2023). Yapay zekâyâ yönelik araştırmalar yapay zekâ uygulamalarında adalet/hakkaniyet, şeffaflık, zarar vermeme, sorumluluk, mahremiyet, güven, iyilikseverlik, özgürlük ve özerklik, sürdürülebilirlik, itibar, dayanışma gibi etik ilkeler bulunması gerektiğini belirtmiştir (Laine, Minkkinen ve Mäntymäki, 2024)

Geleceğin dünyasında işletmeleri bekleyen bir diğer zorluk ise iklim değişikliğinin neden olduğu problemlerdir. Dünya nüfusunun artışı, kaynakların israfı, iklim değişikliği gibi gelişmeler işletmeler için yeşil iş etiği yaklaşımını gerekli kılmaktadır. Yeşil iş etiği, enerji ve kaynakların kullanımında israfın önlenmesi ve yenilenebilir enerji kullanımını, atıkların azaltılmasını, karbon ayak izinin azaltılmasını, kaynak verimliliğini ve doğal kaynakların korunmasını hedeflemektedir. Bununla birlikte toplumsal sorumluluk bağlamında çalışan refahı, insan haklarına saygı, adil ticaret uygulamaları ve yerel topluluklara katkıyı benimsemektedir. Etik değerlere uygun iş yapma, dürüstlük, şeffaflık, iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları da yeşil iş etiği uygulamaları arasındadır (Bayram ve Öztürk, 2023).

İklim değişikliği ile mücadele ve sürdürülebilirlik yaklaşımlarına yönelik geliştirilen modellerden biri de döngüsel ekonomidir. Doğrusal ekonomide üretim aşamasında hammaddenin aşırı kullanımı, tüketim tarafında ise aşırı atık ve kirlilik üretimi söz konusudur (Nilsen, 2024). Döngüsel ekonomi, atıkların geri dönüşü, yeniden kullanım ile yeni kaynak kullanımının azaltıldığı, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanıldığı sürdürülebilirliği destekleyen ekonomik bir modeldir. Döngüsel ekonomide üretim- tüketim sistemleri malzeme döngüsü ve yenilenebilir enerji akışı kullanarak sürdürülebilir kalkınmayı desteklemektedir. Ayrıca üretici, tüketici, tedarikçi

gibi paydaşların sürdürülebilir kalkınma yolunda iş birliğini teşvik eder (Güngör, 2023).

Avrupa Birliği Komisyonu 2015 yılında Döngüsel Ekonomi Eylem Planını kabul etmiştir. Çevreye zarar veren üretim süreçlerini, atık yönetimi, yeniden kullanım ve yenilenebilir enerji kullanımı ile azaltmak, ekonomik fayda elde etmek hedeflenmiştir. Döngüsel ekonomi ile ürün yaşam döngüsünde kullanılan herhangi bir kaynak en üst düzeyde kullanılarak veya başka bir amaçla yeni bir kaynağa dönüştürülerek tedarikten tüketime kadar tüm aşamalarda israfın önlenmesi sağlanmaktadır (Açıkalın, 2020). Bu model işletmelerin çevre ve sosyal sorumluluk bilincini geliştirmekte, etik yaklaşımı desteklemektedir.

SONUÇ

İş etiği ve sürdürülebilirlik kavramı organizasyonlar için risk yönetimi, kurumsal itibar, rekabet avantajı, sürdürülebilir büyüme ve işletmenin hayatının devamlılığı için zorunluluk olarak kabul edilmektedir. Etik ilkelerin işletmelerin stratejilerinde ve yöneticilerin karar verme süreçlerinde yer alması gerekmektedir.

İş etiği uygulamalarını gerçekleştiren işletmeler çalışan/müşteri memnuniyeti ve sadakati, etkili paydaş ilişkileri, kurumsal itibarın artışı ile nitelikli çalışanları ve yatırımcıları cezbetme, finansal sürdürülebilirlik, etik ihlallerden ve cezai müeyyidelerden korunma gibi faydalar elde ederek rekabet avantajı elde edebilirler. İş etiği çevresel ve sosyal sorumluluk uygulamalarının işletmede benimsenmesini ve gönüllü olarak uygulanmasını kolaylaştırır. Etiği iş stratejileri ile bütünleştiren işletmeler başarılı sonuçlar alarak uzun vadede çevrenin korunmasına ve toplumun ekonomik ve sosyal refahına katkıda bulunur.

Etik uygulamaların sürdürülebilir olması adına etik liderlik yaklaşımının benimsenmesi, etik değerlerin işletme stratejileri ile bütünleştirilmesi, çalışanların etik değerler konusunda eğitilmesi, paydaşların haklarının korunması, teknolojik uygulamalarda etik yaklaşımın benimsenmesi, ulusal ve uluslararası etik düzenlemelere uygun çalışma prensiplerinin hayata geçirilmesi, şeffaf ve dürüst raporlamanın gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Kaynakça

- Açıkalın, N. (2020). Sürdürülebilir pazarlama bakış açısı ile döngüsel ekonomi incelemesi. *Sakarya İktisat Dergisi*, 9(3), 238-257.
- Akbulut, F., & Çölgeçen, B. (2023). Birleşmiş Milletler 2030 sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin ulusal kamu politikalarına dönüştürülmesi çerçevesinde bölgesel kalkınma planlarının rolü. *Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi*, 11(1), 200-220.
- Altuntaş, C., & Türker, D. (2012). Sürdürülebilir tedarik zincirleri: Sürdürülebilirlik raporlarının içerik analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(3), 39-64.
- Atar, B., & Şener, E. (2021). Çalışma hayatında ahlak ve etik üzerine bibliyometrik bir çözümleme. *Aksaray Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 29-42.
- Aytar, O. (2022). Kamusal yönetim sistemi ve ilkelerinin kamu kesiminde iç denetim perspektifi ile değerlendirilmesi. *Denetim*, 13(24), 5-21.
- Balkan, B. (2018). İtibar riski ve etik. *Denetim*, 18, 23-34.
- Bayram, V., & Öztürk, M. (2023). Yeşil iş etiği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 8(2), 124-135.
- Bayramoğlu, G., Palabıyık, N., & Uysal, E. (2023). İş yerinde etik körlük kavramına ilişkin ölçek uyarlama çalışması: Geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 14(40), 1156-1175.
- Bektaş, Ç., & Köseoğlu, M. A. (2008). İş etiği ve iş etiğinin yayılım süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 145-158.
- Bilginioğlu, E. (2020). Türkiye'de ve dünyada etiğin kurumsallaştırılması. *Çalışma ve Toplum*, 1, 301-320.
- Camilleri, M. A. (2023). Artificial intelligence governance: Ethical considerations and implications for social responsibility. *Journal of Electrical and Computer Engineering*, 41(7), 1-15.
- Cezlan, E. Ç. (2024). Sağlık sektöründe iş etiği dinamiklerinin değerlendirilmesi: Bir DEMATEL uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 260-275.
- Çiftçiöğlu, A. (2016). How ethical codes form among BIST sustainability indexed firms. *Journal of Accounting and Taxation Studies*, 9(2), 89-110.
- Demiral, Ö. (2018). İş örgütlerinin etik davranışları ve liyakate dayalı profesyonel yönetim sistemleri: Türkiye-Avrupa Birliği karşılaştırması. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 77-91.
- Demirboğa, D. A. (2018). Dürüstlük kuralının iş etiğine etkisi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 25, 25-33.

- Dilek, G. Ö. (2019). Yapay zekânın etik gerçekliği. *Ankara Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), 47-59.
- Doğan, N. (2009). İş etiği ve işletmelerde etik çöküş. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 179-200.
- Doğan, Y. (2023). Sanal kaytarma, mobbing, örgütsel vatandaşlık ve iş etiği kavramlarının konaklama işletmeleri açısından değerlendirilmesi. *Journal of tourism research institute*, 4(1), 17-27.
- Ercan, C. (2019). Robotların fiillerinden doğan hukuki sorumluluk sözleşme dışı sorumluluk hallerinde çözüm önerileri. *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi*, 40, 19-52.
- Ethical Consideration in International Business. (2022, September). Ekim 19, 2024 tarihinde <https://online.uttyler.edu/degrees/business/mba/general/ethical-considerations-in-international-business/> adresinden alındı
- Eyo-Udo, N. L., Odimarha, A. C., & Kolade, O. O. (2024). Ethical supply chain management: Balancing profit, social responsibility, and environmental stewardship. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(4), 1069-1077.
- Gençoğlu, Ü. G., & Aytaç, A. (2016). Kurumsal sürdürülebilirlik açısından entegre raporlamanın önemi ve BIST uygulamaları. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 72, 51-66.
- Gültekin, S. (2015). Etik yönetim yolsuzluk ve yoksulluk ilişkisi üzerine bir inceleme. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7(14), 399-422.
- Güney, S. (2018). Küreselleşmenin finansal raporlama standartlarına etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(78), 61-72.
- Güngör, N. (2023). Sürdürülebilirlik raporlarında döngüsel ekonomi: Borsa İstanbul'da bir araştırma. *Denetim ve Güvence Hizmetleri Dergisi*, 3(1), 36-47.
- Güzel, Y. (2021). İşletmelerin etik dışı davranışlarının tüketiciler tarafından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(35), 2082-2101.
- Himmetoğlu, A. (2023). Kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk: Bir bibliyometrik analiz çalışması. *Erciyes İletişim Dergisi*, 10(2), 1308-3198.
- Hoivik, H. V., & Shankar, D. (2011). How can SMEs in a cluster respond to global demands for corporate responsibility? *Journal of Business Ethics*, 101, 175-195.
- <https://finance.ec.europa.eu>. (tarih yok). Kasım 9, 2024 tarihinde The Corporate Sustainability Reporting Directive: <https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-audi->

- ting/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en adresinden alındı
- <https://www.etik.gov.tr/>. (tarih yok). *Etik Mevzuatı*. <https://www.etik.gov.tr/> Kasım 9, 2024 tarihinde <https://www.etik.gov.tr/mevzuat/etik-mevzuati/> adresinden alındı
- Jemmy, J. (2024). Integration of business ethics in managerial decisions implications for companies' long-term growth. *International Journal of Social and Education*, 1(6), 1689-1702.
- Kazancı, O. (2023). Omniptikon döneminde iş etiğinin işletme stratejilerine entegrasyonunun önemi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 381-399.
- Kısakürek, M. M., Demir, M., & Arslan, Ö. (2024). An assessment on the role of accounting science in ensuring of social justice. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 25(1), 39-50.
- Koçyiğit, Y., Duran, C., & Çetindere, A. (2015). Yöneticilerin etik davranışlarının örgütsel performansa etkisi: İzmir ilindeki bankalarda bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43, 60-67.
- Korkmaz, O., Deran, A., & Alıcı, O. V. (2022). Kamu iç denetçilerinin karşılaştıkları etik ikilemler. *Denetim*, 25, 131-147.
- Köseoğlu, N. A., & Çetin, B. (2024). Avrupa'da dijital etik, insan hakları bağlamında yapay zekâ ve algoritmik ayrımcılık. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 69-83.
- Köşker, Z., & Gürer, A. (2020). Sürdürülebilirlik çerçevesinde yeşil örgüt kültürü. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 6(1), 88-109.
- Kumar, T. A. (2024). Ethical dilemmas in state and local tax planning: Balancing profit maximization and social responsibility. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(3), 667-678.
- Kutlu, H. A. (2020). *Meslek etiği* (6. Baskı b.). Atlas Akademik Basım Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti.,
- Küçüköğlü, M. T. (2012). Etik değerler ve etiğin kurumsallaşması. *Hukuk İktisat Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 177-185.
- Laine, J., Minkinen, M., & Mäntymäki, M. (2024). Ethics-based AI auditing: A systematic literature review on conceptualizations of ethical principles and knowledge contributions to stakeholders. *Information & Management*, 61(5), 1-22.
- Lee, P. K., Lau, A. K., & Cheng, T. (2013). Employee rights protection and financial performance. *Journal of Business Research*, 66(10), 1861-1869.
- Mehari, A. T., Birbira, Z. A., & Dinber, G. N. (2024). The effect of workforce diversity on organizational performance with the mediation role of

- workplace ethics: Empirical evidence from food and beverage industry. *Plos One*, 19(7), 1-28.
- Mertz, B. A., Locander, J. A., Brown, B. W., & Locander, W. B. (2024). Dignity in the workplace: a frontline service employee perspective. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 32(4), 506-521.
- Mitchell, J. R., Mitchell, R. K., Hunt, R. A., Townsend, D. M., & Lee, J. H. (2022). Stakeholder Engagement, Knowledge Problems and Ethical Challenges. *J Bus Ethics*, 175, 75-94.
- Nilsen, H. R. (2024). Code red for humanity: The role of business ethics as we transgress planetary thresholds. *J. Bus. Ethics*, 189, 1-7.
- Özbirecikli, M. (2006). Çevresel etik ve sosyal denetim: Küresel girişimler ve Türkiye'deki uygulamalar üzerine mukayeseli bir inceleme. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 31, 62-77.
- Pembi, S., & Ali, B. K. (2024). Ethical business decision making in organizations: A theoretical perspective. *Advanced Qualitative Research*, 2(1), 19-30.
- Savcı, M., & Yıldırım, K. (2024). İklim değişikliği ve çevresel maliyetler: Kirleten öder ilkesi çerçevesinde bir değerlendirme. *Fiscaoeconomia*, 8(2), 862-886.
- Say, C. (2018). *50 soruda yapay zekâ, İstanbul 2018*. Bilim ve Gelecek Kitaplığı.
- Şahin, S. (2024). Türkiye'de sürdürülebilir ekonomiye geçişte uygulanabilecek para ve kredi politikaları. *Maliye ve Finans Yazıları*, 122, 157-186.
- Tüyen, Z. (2020). İşletmelerde sürdürülebilirlik kavramı ve sürdürülebilirliği etkileyen etmenler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), 91-117.
- United Nation Global Compact. (tarih yok). *The ten principles of the un global compact*. Kasım 9, 2024 tarihinde <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> adresinden alındı
- Yalçın, B. (2024). İşletmelerin başarı dinamikleri: Sürdürülebilirlik, etik ve kurumsal sosyal sorumluluk. M. E. Akpınar, & E. Şenol (Ed.), *Sürdürülebilirlik Odaklı İş Modelleri İşletmeler İçin Çevresel ve Ekonomik Stratejiler* (s. 41-60) içinde. Eğitim Yayınevi.
- Yazıcı, R. (2022). Sürdürülebilir ekonomiye geçiş sürecinde uluslararası standartların rolü: Sosyal uygunluk kriterleri. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(4), 25-32.
- Yeşil, S. (2011). Küresel iş etiği üzerine alternatif stratejiler, eleştiriler ve değerlendirmeler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(35), 180-201.
- Yeşil, S., & Dereli, S. F. (2013). İş yaşamında çalışanların etik olmayan iş uygulamalarına yönelik tutum ve davranışları üzerine bir alan araştırması. *Selçuk*

Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13(6), 249-282.

- Yüksel, A. E. (2017). Robot hukuku. *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi*, 85-112.
- 25785 sayılı Resmî Gazete. (2005, Nisan 13). *Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik*. <https://www.resmigazete.gov.tr>. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/04/20050413-6.htm> adresinden alındı
- 26675 Sayılı Resmî Gazete. (2007, Ekim 19). *Serbest Muhasebeciler, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirlerin Mesleki Faaliyetlerinde Uyacakları Etik İlkeler Hakkında Yönetmelik*. <https://www.resmigazete.gov.tr>. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/10/20071019.htm> adresinden alındı
- 27699 Sayılı Resmî Gazete. (2010, Eylül 14). *Denetim Görevlülerinin Uyacakları Mesleki Etik Davranış İlkeleri Hakkında Yönetmelik*. <https://www.resmigazete.gov.tr>. Kasım 9, 2024 tarihinde <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2010/09/20100914.htm> adresinden alındı
- 28145 Sayılı Resmî Gazete. (2011, Aralık 17). *Sayıştay Denetçilerinin Mesleki Etik Kurallarına İlişkin Usul ve Esaslar*. <https://www.resmigazete.gov.tr>. Kasım 9, 2024 tarihinde <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/12/20111217-22.htm> adresinden alındı
- 80 şirketten dikkat çeken KSS projeleri- 1. Bölüm. (2023, Mayıs 8). Kasım 7, 2024 tarihinde <https://www.paradergi.com.tr>:[https://www.paradergi.com.tr:https://www.paradergi.com.tr/is-dunyasi-kulis/2023/05/09/80-sirketten-dikkat-cekken-kss-projeleri-1-bolum](https://www.paradergi.com.tr/is-dunyasi-kulis/2023/05/09/80-sirketten-dikkat-cekken-kss-projeleri-1-bolum) adresinden alındı

Dijital Dönüşüm Etkisinde İşletmelerde Dijital Sürdürülebilirlik

Ayşe Asiltürk¹

Özet

Bu bölüm, işletmelerde dijital sürdürülebilirlik kavramını, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik süreçlerinin entegrasyonu çerçevesinde ele almakta; kavramın önemini ve uygulanabilirliğini incelemektedir. İşletmelerde dijital sürdürülebilirliğin, günümüz işletmeleri açısından önemli iki kavram olan “dijitalleşme ve sürdürülebilirlik” kavramlarının harmanlanmasıyla ortaya çıktığı ileri sürülebilir. Dolayısıyla işletmelerde dijital sürdürülebilirlik yaklaşımı ve faaliyetlerinin anlaşılabilmesi bu iki kavramın işletmeler açısından etkileri ve öneminin anlaşılmasına bağlıdır. Bu bölümün amacı, işletmelerde dijital sürdürülebilirlik kavramını ve kapsamını inceleyerek, dijital sürdürülebilirliğin nasıl sağlanabileceğine ilişkin bir perspektif sunmaktır. Bölümde sırasıyla dijital devrimin sonuçları, dijital dönüşüm modeli bağlamında dışsal faktörlerin işletmeler üzerindeki etkisi, işletmelerde dijital dönüşümün aşamaları, dijital dönüşümün işletmeler açısından stratejik zorunlulukları, sürdürülebilirlik kavramı ve türleri (çevresel sürdürülebilirlik, ekonomik sürdürülebilirlik ve toplumsal sürdürülebilirlik), işletmelerde dijital sürdürülebilirlik kavramı, işletmelerde dijital sürdürülebilirliğin diğer sürdürülebilirlik türleriyle ilişkisi ele alınmıştır.

GİRİŞ

İşletmelerde dijital sürdürülebilirlik kavramının, günümüz işletmeleri açısından önemli iki kavram olan “dijitalleşme ve sürdürülebilirlik” kavramlarının harmanlanmasıyla ortaya çıktığı ifade edilebilir. İşletmelerde dijital sürdürülebilirlik yaklaşımı ve faaliyetlerinin anlaşılabilmesi, bu iki kavramın işletmelere olan etkisinin ve öneminin anlaşılmasına bağlıdır. Bu çalışmanın amacı, işletmelerde dijital sürdürülebilirlik kavramının ve

1 Doç. Dr., Trabzon Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, ayseasilturk@trabzon.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-6221-6208>

kapsamının incelenerek, dijital sürdürülebilirliğin nasıl sağlanabileceğine ilişkin bir perspektif sunulmasıdır.

1980’li yıllarda başlayan, Üçüncü Sanayi Devrimi olarak da adlandırılan ve aynı zamanda Bilgi Çağının başlangıcına işaret eden Dijital Devrim, analog elektronik ve mekanik teknolojiden dijital teknolojiye doğru gelişimi ve geçişi ifade etmektedir (Bajpai ve Srivastava, 2023: 161). Bu geçiş veya dönüşüm, ekonomik kalkınma, iş operasyonları ve teknolojik yenilikler gibi toplumsal alanlarda derin etkiler meydana getirmiştir. Dijital devrim, tüm endüstrileri etkileyerek iş operasyonlarının ve tüketicilere sunulan hizmetlerin biçimini devrim niteliğinde değiştirmekte ve bu durum, işletmelerin küresel iletişimini güçlendirerek rekabet gücünü iyileştirmektedir (Shiva ve Khatri, 2023: 1-3). Dijital devrim, dünya çapında iş yapma biçimlerini değişikliğe uğrattığı için, 21. yüzyılda ekonomik seferberliğin nedeni olarak gösterilmektedir (Sharma ve Shanmugaboopathi, 2022: 27). Büyük veri ve yapay zekâ gibi yeni dijital teknolojiler ekonomilerin çalışma biçimlerini temelden değiştirmektedir (Helbing ve Hausladen, 2022: 1-15). Dijital devrim ve yeni tekno-ekonomik paradigmaların, üretim, iş süreçleri ve hizmetler üzerindeki bu dönüştürücü etkileri, işletmeleri ve çalışanları “sistemleri yeniden tanımlamaya, yeni zihniyet ve beceriler edinmeye” zorlamaktadır (Bojanova, 2014: 8). Nitekim dijitalleşme ve gelişmiş teknolojik altyapı sayesinde, örgütsel süreçler ve iş faaliyetlerinin tamamlanma süreleri en aza indirilmektedir. İş dünyasında dijital sürdürülebilirlik, devam eden bu durumun varlığından dolayı ortaya çıkmaktadır (Hıdıroğlu, 2022: 248-249).

Öncü bir fütürist olan Alvin Toffler Üç Dalga Kuramında, bilgi ve teknolojinin toplumun geleceğini şekillendirmedeki rolünü vurgulamıştır (Zakaria ve Alyati, 2012: 54-61). Toffler, ekonomiyi ve toplumu “dalgalar” olarak adlandırdığı üç ayrı düzeyde analiz etmiştir. Bu analizlere göre, insanlık üçüncü dalga olan bilgi çağına girmiş, bu durum ise bilginin teknolojiye ve topluma hâkim olmasına yol açacaktır. Üçüncü dalga değişimlerinin derin olacağı, hatta ekonomi karşıtı bir bilinç toplumuna giden yolu açacağı ileri sürülmektedir (Haller, 2011: 222-226). Toffler, Johnson ve Bennigson, üçüncü dalga bağlamında çevre, din, etik, kültür ve siyasetin daha önce hiç görülmemiş bir ölçüde birbirine nüfuz ederek, yeni yollarla işletmeleri etkileyeceğini; bu manada birçok başarılı işletme için en büyük stratejik tehdidin, kurumsal liderliğin çevresel vizyonunun dışında olma eğilimindeki “dış çevreden” geleceğini ileri sürmüştür (Toffler, Johnson ve Bennigson, 1999: 4-10).

Dijital devrim, yeni iş modellerine yol açarak, sektörleri yeniden şekillendirmekte ve tüm toplumsal kurumları değiştirmektedir (Helbing ve

Hausladen, 2022: 1). Girişimciler sürdürülebilirlik zorluklarını ele almak için hem teknolojik inovasyonu hem de inovasyonlara yeni amaçlar aşıl原因 iş modellerini geliştirerek dijital teknolojileri kullanmaktadır (George, Merrill ve Schillebeeckx, 2021: 1000). Dijital ekonomide seri üretim, inovasyon ve icatlarla doğrudan ilişkili olup seri üretim tesisleri tarafından gerçekleştirilmektedir (Hıdıroğlu, 2022: 242-243). Dijital ekonomi, daha fazla bilgi yedekliliğine dayanmakta; ekonomik güç, pratik bilgiye sahip işletmelerde yoğunlaşmaktadır. Patent ve know-how gibi kaynaklar, klasik manadaki doğal kaynaklar, hammadde, işgücü vb. diğer ekonomik kaynaklardan çok daha kritik ve değerli hale gelmiştir (Hıdıroğlu, 2022: 248-249).

J. Schumpeter, C. Freeman ve C. Perez'in uzun vadeli teknolojik gelişme dalgalarını konu alan çalışmaları üzerinden dijital devrimi "küresel inovasyon ağları" bağlamında ele alan Knell'e (2021: 9) göre dijital devrim, ağları organize etmenin yeni yollarını meydana getirerek dijitalleşmiş bir ağ toplumuna yol açmıştır. Küresel ağ ekonomisinin dijitalleşmesinin hâkim olduğu bu dönemde, ekonomik büyüme yenilikçi dijital teknolojilerin kullanımını dijitalleşmiş bir ağ toplumuna doğru yönlendirmektedir. Dikkat Ekonomisi ve Gözetim Kapitalizminin fırsatları ve tehditleri bağlamında Helbing ve Hausladen (2022: 1-15) daha işbirlikçi ve sürdürülebilir bir ekonomi için dijital devrimin fırsatlar sunduğunu, tedarik zincirlerinin yeni, döngüsel ve sinerjik bir şekilde örgütlenmesi için ağ etkilerinin hayati önem taşıdığını vurgulamaktadır.

Dijitalleşmenin ekonomik kalkınma açısından önemli bir sonucu, teknolojik uygulamalar ve iş modellerinin küresel güney ülkelerindeki farklı koşullara uyacak şekilde önemli ölçüde uyarıldığı veya yerel olarak sıfırdan tasarlanıp inşa edildiği bir örüntüye potansiyel geçişle ilgilidir. Dijitalleşme, küresel güney ülkelerindeki yerel koşulların çeşitliliğine ilişkin ayrıntılı bilginin yayılmasını kolaylaştırarak, kuzey ülkelerinin iş modelleri ve üretim süreçlerinin uyarlanmasına olanak tanımaktadır. Örneğin, Hindistan ve Çin'de yerleşik iş uygulamalarıyla tezat görülen ulusötesi girişimcilerin desteklediği girişim sermayesi modelleri, Silikon Vadisi modellerinin doğrudan uygulanmasıyla değil, bu modellerin yeni ortama uyarlanmasıyla oluşmuştur (Boas, Dunning ve Bussell, 2005: 101).

Dijital Devrim, kişisel bilgisayarlar aracılığıyla bilgi ürünlerini dijitalleştirmiştir. Dünya ekonomisinin şu anda II. Dijital Devrim'in erken aşamalarında olduğu ve fiziksel malların masaüstü 3D yazıcılar aracılığıyla dijitalleştirileceği, tüketicilerin rolünün genişleyeceği ve böylece işletmelerin hâkimiyetine meydan okunacağı ileri sürülmektedir (Rindfleisch, 2020: 13).

1. Dijital Sürdürülebilirlik Bağlamında Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm kavramının 2000 yılında ortaya atıldığı, ancak 2014 yılından sonra hem uygulayıcılar hem de araştırmacılar arasında hızla popülerlik kazandığı görülmektedir (Van Veldhoven ve Vanthienen, 2022: 629). Dijital dönüşüm, dijital teknolojilerin kamu sektörü, özel sektör ve bunların dışında kalan diğer tüm örgütlerin iş modellerini, operasyonel süreçlerini ve müşteri deneyimlerini kökten değiştirmek amacıyla entegrasyonu ve kullanımını ifade eden bir kavramdır. Dijital dönüşüm, örgütlerin sürekli adaptasyon ve stratejik yenilenme ihtiyaçlarını karşılayan bir tür değişimi ifade etmektedir (Vial, 2021:13-66; Warner ve Wäger, 2019: 326-349; Gong ve Ribiere, 2021: 1-17).

Dijital dönüşüm kavramının nüansları geniş olup henüz tam olarak tanımlanmamıştır. Dijital ve dönüşüm kavramları aşağıdaki gibi açıklanabilir (Gray ve Rumpe, 2017: 307-308):

- Dijital kavramı, endüstriler, iş dünyası ve toplumdaki değişimlerin, bilgi teknolojileri tarafından yönlendirileceğini ileri sürmektedir. Bilgi teknolojileri, verilerin gerçek zamanlı işlenmesi, süreçler ve ürünler hakkında paydaşlara daha iyi bilgi sağlamak için rasyonel bilgi üretiminde kullanılabilir.
- Dönüşüm kavramıyla, ilk durumdan daha iyi bir duruma doğru ilerleyen bir süreç tanımlanmaktadır. Bu bağlamda altta yatan dönüşümün asla istikrarlı bir sonuca ulaşmaması, bunun yerine hedeflenen alandaki yeni iş, üretim, lojistik, vb. değişikliklerle ilgili sürekli bir dizi evrimsel optimizasyondan geçmesi, dönüşüm kelimesinin en iyi kelime seçimi olmamasının nedeni olabilir.

Dijital dönüşüm, dijital teknolojileri pazar ve değişen iş koşullarına uyum sağlamak için bir işletmenin tüm yönlerine entegre etme sürecidir (Verhoef vd., 2021: 889). Warner ve Wäger (2019: 326-349) çalışmasının bulgularına dayanarak dijital dönüşümün, çeviklik tarafından yönlendirilen, dijital teknolojilerin kullanımı yoluyla iş modelleri, işbirlikçi yaklaşımlar ve nihayetinde kültürün stratejik yenilenmesi için temel mekanizma olarak kabul edilen, günlük örgütsel yaşamda devam eden bir süreç olduğunu belirtmektedir.

Dijital dönüşüm ve yeni dijital iş modellerinin yaygınlaşması ve görünürlüğünün artmasına rağmen, literatürün dijitalleştirme, dijitalleşme ve dijital dönüşüm konularına eğilimi son zamanlarda artmıştır (Verhoef vd., 2021: 889). Her ne kadar mevcut literatürdeki çalışmalar dijital dönüşümün belirli yönlerine ilişkin anlayışı artırsa da örgütler ve uzmanlar dijital

dönüşümün doğası ve etkileri hakkında kapsamlı bir bilgidен yoksundur. Dijital dönüşüm, gelecekteki stratejik bilgi teknolojileri araştırmaları için potansiyel kesintiler, stratejik yanıtlar, yapısal değişiklikler ve engelleri yönetmeyi içermektedir. Vial (2021:13) geliştirdiği dijital dönüşüm çerçevesi bağlamında gelecekteki stratejik bilgi teknolojileri araştırmaları için dinamik yeteneklerin rolünün ve etik sorunların dikkate alınmasını önermektedir.

Geleneksel endüstrilerdeki mevcut işletmelerin dinamik yeteneklerini nasıl oluşturduğu bağlamında, dijital dönüşüm, yeni dijital teknolojilerin (blok zinciri, bulut bilişim, mobil, nesnelerin interneti, yapay zekâ vb.) operasyonların düzenlenmesi, müşteri deneyiminin artırılması ve yeni iş modellerinin oluşturulmasında büyük iş iyileştirmelerini mümkün kılmak amacıyla kullanılmasıdır (Warner ve Wäger, 2019: 326). Dijital dönüşüm tüm iş faaliyetleri alanlarına yayıldığında, gelecekte bazı sektörlerin diğerlerinden daha fazla senaryo ile gelişme şansına sahip olduğu ileri sürülmektedir (Gebayew vd., 2018: 260).

Çeşitli endüstrilerdeki liderlerin dijital dönüşümü anlamlandırırken, strateji oluşturma ve örgüt faaliyetlerini tanımlamak için tutarsız biçimde kullandığı tespit edilmiştir (Warner ve Wäger, 2019: 326). Dijital dönüşüm kavramının yaygın ve yanlış kullanıldığı için çok kafa karıştırıcı hale geldiğini ileri süren Gong ve Ribiere (2021: 12) 134 tanımı inceleyerek dijital dönüşüm için birleşik bir tanım ortaya koymuştur:

“Dijital dönüşüm, ana kaynaklar ve yeteneklerin stratejik kaldıraçlarıyla birlikte dijital teknolojilerin yenilikçi kullanımıyla sağlanan, bir kurumu (bir organizasyon, bir iş ağı, bir endüstri veya toplum) kökten iyileştirmeyi ve paydaşları için değer teklifini yeniden tanımlamayı amaçlayan temel bir değişim sürecidir”.

Dijital dönüşüm, bilgi teknolojileri tarafından yönlendirilen çeşitli endüstrilerde gelişmiş bilgi, otomasyon ve üretim teknikleri, optimizasyonu mümkün kılan sürekli bir süreçtir (Gray ve Rumpe, 2017: 307). Bazı işletmeler dijital dönüşüme ulaşmadan önce dijitalleşme projelerini uygulayabilirken, diğer bazı işletmeler, faaliyet gösterdikleri sektörler ve stratejilerine bağlı olarak doğrudan dijital dönüşüme ulaşmayı başarabilir (Gong ve Ribiere, 2021: 12).

Verhoef vd. (2021: 890) çalışmasında dijital dönüşümün itici güçlerini, aşamalarını ve zorunluluklarını tanımlamak için yaygın olarak kullanılan bir dijital dönüşüm akış modeli sunmuştur. Farklı disiplinlerde dijital dönüşümün nasıl kavramsallaştırıldığını ortaya koyan bu araştırmacılar, dijital dönüşümün aşamalarını dijitalleştirme, dijitalleşme ve dijital dönüşüm olarak ifade etmektedir.



Şekil 1. Dijital Dönüşüm Akış Modeli

Kaynak: Verhoef vd. (2021: 890)

2001- 2019 yılları arasında yayınlanmış 58 çalışmayı sistematik olarak inceleyen Nadkarni ve Prügl (2021: 233) dijital dönüşümün, temel olarak teknoloji ve aktörler tarafından yönlendirildiğini; çalışma ortamı, dönüşüm hızı, orta yönetim perspektifi gibi belirli yönlerin önemli ölçüde az gelişmiş olduğunu tespit etmiştir.

Hanelt vd. (2021: 1159) 279 çalışmanın sistematik literatür analizini yaparak hem dijital dönüşüm hakkında bilinenleri sentezleyen çok boyutlu bir çerçeve sunmuş hem de iki önemli tematik örüntüyü ayırt etmiştir. Bu örüntülerden ilki dijital dönüşümün işletmeleri sürekli adaptasyona olanak tanıyan esnek örgütsel tasarımlara taşınmasıdır. İkinci örüntü, bu hareketin dijital iş ekosistemlerine gömülü olarak gerçekleşmesi ve bu ekosistemler tarafından yönlendirilmesidir. Bu iki örüntüden, dijital dönüşüm olgusuna ilişkin “bölümlere ayrılmış adaptasyon, bütünsel ortak evrim, sistemik değişim ve teknoloji etkisi” başlıklarında dört bakış açısı geliştirilmiştir.

Gebayew vd.’nin (2018: 260) dijital dönüşümle ilgili sistematik literatür incelemesinin sonuçları, çoğunlukla operasyon ve süreç yönetiminin uygulanmasında görüldüğü gibi işletmelerin hedeflerine ulaşmak için iş planları veya politikalarını yeni bir dijital iş modeline göre değiştirmeleri gerektiğini göstermektedir.

Literatürde, dijital dönüşümün nasıl ortaya çıktığını, dijital dönüşüm projelerinin nasıl uygulanabileceğini ve bir işletmenin dijital dönüşüm olgunluğunun nasıl değerlendirilebileceğini açıklamak amacıyla çok sayıda dijital dönüşüm çerçevesinin geliştirildiği görülmektedir. Van Veldhoven ve Vanthienen (2022: 629-631) 250’den fazla makaleyi inceleyerek, 41 çerçeveyi analiz etmiş; “kavramsal, dönüşüm ve olgunluk çerçeveleri” olmak üzere genel olarak üç tür çerçeve tanımlamıştır:

- İnsanların konuyu daha iyi anlamaları veya simüle etmelerine yardımcı olmak için hazırlanan *kavramsal çerçeveler*, dijital dönüşüm olgusunu,

genel bir şekilde açıklasa da bir işletmenin dijital dönüşüm projelerini nasıl başlatması gerektiği hakkında tavsiyeler içermezler.

- İşletmelerde dijital dönüşüm projelerinin nasıl yürütüldüğünü veya uygulanması gerektiğini açıklayan *dönüşüm çerçevelerine*, yöneticilerin dijital dönüşüm projelerini yönlendirmesinde bir araç olarak başvurulabilse de genellikle her adımın nasıl gerçekleştirilebileceğine dair belirli ayrıntılardan yoksun olmaları bir engel teşkil edebilir.
- İşletmelerde dijital dönüşüm olgunluğunun farklı durumlarını açıklayan, güçlü ve zayıf yönleri değerlendirme veya rakipler arasında karşılaştırma aracı olarak değerli olan *olgunluk çerçeveleri*, işletmenin nasıl olgunlaşabileceğine dair rehberlikten genellikle yoksun olabilirler.

2. Dijital Dönüşümün Dışsal Faktörlerinin İşletmeler Üzerindeki Etkisi

Dijital dönüşüm kavramıyla ilişkili kavramların daha net ortaya konulması amacıyla alt başlıklardaki açıklamalar Verhoef vd.'nin (2021: 890) sunduğu Dijital Dönüşüm Akış Modeli göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır.

2.1. Dijital Teknolojiler

Dijital teknolojiler yeni dijital girişimleri başlatmayı hedefleyen girişimciler ve farklı sektörlerdeki yöneticiler için önemli fırsatlar sunmaktadır. Dijital sürdürülebilirliği hedefleyen yöneticiler ve girişimcilerin iş stratejilerinin başarısı için dijital teknolojiler arasından en uygun olanları seçmesi ve kullanması; yeni multidijital araçları ve dijital yenilikleri takip etmesi gerekmektedir (Hıdıroğlu, 2022: 245). İşletmelerde dijital teknolojilerin kullanımı, sürdürülebilir iş stratejilerinin benimsenmesine, sürdürülebilir ürünler ve çözümlerin geliştirilmesine olanak tanımaktadır (Rosário ve Dias, 2023: 1). Dijital teknolojilerin gelişimi beş dalga halinde özetlenebilir (Van Veldhoven ve Vanthienen, 2022: 632):

- Birinci dalga, 1970'lerde bilgisayar teknolojisi kullanılarak basit görevlerin otomasyonu için ilk bilgi teknolojileri çözümleriyle başlamıştır.
- İkinci dalga, daha hızlı bilgi paylaşımı ve bağlantı için internet veya bilgi ve iletişim teknolojileri çözümlerinin yaygınlaşması ile olmuştur.
- Üçüncü dalga, daha önceki gelişmelerin etkisiyle akıllı yazılım çözümlerinde büyük miktarda veri, kullanıcı ve bilgisayarı birbirine bağlayan uygulamalar gibi daha fazla entegrasyon çözümü ortaya çıkarmıştır.

- Dördüncü dalga, analitik, bulut bilişim, mobil cihazlar, sosyal medya ve nesnelerin internetindeki büyük artışı içermektedir.
- Beşinci dalga ise, iş potansiyelleri henüz tam olarak değerlendirilmemiş olan blok zincir, kuantum bilişim, robotik, yapay zekâ gibi ortaya çıkan yeni dijital teknolojileri kapsamaktadır.

Dijital teknolojiler, iklim değişikliği ve sürdürülebilir kalkınmayı ele almak için yenilikçi yaklaşımları mümkün kılmakta; girişimcilik, inovasyon ve stratejik ilerlemeleri teşvik etmektedir (George, Merrill ve Schillebeeckx, 2021: 999). Dijital teknolojiler, işletmelerde değer bileşenlerinin yeni versiyonlarını yapılandırarak; dijital ile sürdürülebilirlik arasındaki bağlantıyı güçlendirerek “sürdürülebilir iş modellerinin geliştirilmesi”nde kullanılabilir (Gregori ve Holzmann, 2020).

İşletmelerin yeni dijital teknoloji ve trendleri takip etmeleri üç temel nedene dayandırılabilir. Birincisi, son teknolojilerin benimsenmesi iyileştirmeler ve maliyet etkinliğini teşvik etmektedir. İkincisi, rakiplerin yeni teknolojileri benimseyerek rekabet avantajı elde etmesi, sektörde giriş maliyetlerini düşürmekte ve dijital girişimlerin yerleşik işletmelere meydan okumasını kolaylaştırmaktadır. Dijital Darwinizm’e göre yalnızca en yenilikçi işletmeler hayatta kalacaktır. Üçüncüsü, sektördeki aktörlerin büyük bir kısmı belirli bir teknolojiyi benimsediğinde, işletmeler takip etmek zorunda hissedecek ve standardizasyon baskısıyla statüko etkilenecektir (Van Veldhoven ve Vanthienen, 2022: 634).

Bununla birlikte Meksika’daki 10 doğuştan sürdürülebilir yeni girişimin iş modelleri içinde dijital teknolojilerin benimsenmesi ve kullanımını inceleyen Fuerst, Sanchez-Dominguez ve Rodriguez-Montes (2023: 1) bağlamın önemli olduğunu tespit etmiştir. Dijital teknolojilerin kullanımı, dijital dönüşüm süreci bağlamında işletmelerin sürdürülebilirlik alanlarında çeşitli zorluklar oluşturmaktadır. Brezilya’daki kâğıt ve selüloz endüstrisinde lider üç şirkette dijital dönüşüm teknolojilerinin işletme sürdürülebilirliğine katkı derecesini belirlemek ve bunu Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ile ilişkilendirmeyi amaçlayan bir çalışmanın sonuçları, işletmelerin sürdürülebilirlik alanlarında dijital teknolojilerin kullanımının hala gelişme aşamasında olduğunu göstermektedir (Costa vd., 2022: 1).

2.2. Dijital Rekabet

Van Veldhoven ve Vanthienen (2022: 632) çalışmasında dijital teknolojiler ve dijitalleşmiş toplumun artan etkileriyle zaman içinde endüstrilerde ve sektörlerde meydana gelen ortak ve büyük değişiklikler “iş eksen” olarak ifade edilmiş ve beş kategori altında toplamıştır:

- Dahili iş süreçleri ve izole edilmiş faaliyetlerin dijitalleştirilmeye veya otomatikleştirilmeye başlanması
- Farklı iş süreçleri, müşteriler, sistemler veya tedarikçiler arasındaki bağlantının manuel ve fizikselden dijital dönüştürülmesi
- Ürün ve hizmetlerin hızla değişen ihtiyaç ve talepleri takip etmek için dijitalleştirilmesi
- Dijital inovasyonun artan hızının, pazardaki değişikliklere hızlı yanıt vermek için daha çevik ve yenilikçi örgütsel yapılar oluşturmaya teşvik etmesi
- İşletmelerin iş modellerini giderek daha fazla yeniden ele alması

Görüldüğü gibi iş eksenindeki rekabete konu olan tüm unsurlar dijitalleşmektedir. Dijital teknolojiler nedeniyle rekabet çarpıcı biçimde değişmekte; sektör satışları nispeten genç dijital işletmelere kaymaktadır. Yaklaşık 15 yıl önce, S&P 500 Endeksinin en değerli beş şirketi EXXon, GE, Microsoft, Gazprom ve Citigroup'un çoğunlukla dijital olmayan işletmeler iken; Mayıs 2018'de S&P 500 Endeksinin en değerli beş şirketinin -Apple, Alphabet, Microsoft, Amazon ve Facebook- dijital olduğu görülmektedir (Verhoef vd., 2021: 890).

İşletmelerde bilginin rekabet avantajı sağlamada en etkili araç olduğu savunulmaktadır. Örneğin, rakiplerinden daha fazla işlevsel bilgiye sahip bir işletmenin karar mekanizmaları daha doğru ve faydalı hale geleceğinden mevcut belirsizlikleri azaltarak daha gerçekçi stratejiler belirlenebilir (Hıdıroğlu, 2022: 244). Günümüz işletmeleri dijital ortamda yeni stratejiler oluşturarak rekabet avantajlarını geliştirebilmektedir. Bu yeni strateji hamleleri çoğunlukla bilişim, teknoloji ve yazılıma odaklanan dijital iş stratejilerini kapsamaktadır (Gul, 2020: 17).

Çevrimiçi rekabetin iki kökten farklı sonucu olduğu görülmektedir. Birincisi, coğrafi sınırların ötesinde genişleyen pazarlar, daha düşük işlem maliyetleri, daha fazla fiyat, çeşitliliği karşılaştırabilme ve pazara düşük giriş engelleri rekabeti güçlendirmektedir. İkincisi, çevrimiçi faaliyetlerin, yeni ürün farklılaştırma biçimleri, hayalet stratejiler, hayalet ürünler ve hayalet planların kullanımıyla rekabet baskısının azaltabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda bazı işletmeler sanal ve gerçek faaliyetleri birarada kullanmalarına izin veren bir O2O (çevrimiçi-çevrimdışı) iş modeli geliştirmiştir (Roanova, 2021: 5).

2.3. Dijital Müşteriler

Dijital müşteriler, iç ve dış müşteriler bağlamında değerlendirilebilir. Dış müşteriler, işletmenin mal ve hizmetlerini satın alan müşterilerdir. Dijitalleşme, özel gereksinim ve beklentilere sahip yeni bir dijital müşteri tipinin gelişmesine yol açmıştır. İşletmenin iyi itibarının oluşturulması ve sürdürülmesi için dijital müşterilerin bu özel gereksinim ve beklentilerinin belirlenmesi gerekmektedir (Szwajca, 2019: 255). Giderek daha fazla dijital ihtiyaçlar tarafından şekillendirilen müşteri talepleri işletmeleri sürekli müşterileri dinlemeye ve uyum sağlamaya yönlendirmektedir. Müşterilerin daha yüksek standartlara sahip olması ve hatalara karşı daha az affedici hale gelmeleri, dijital dönüşüm için en yaygın iş yönergelerinden birini “müşteri odaklılık” haline getirmektedir. Bir taraftan dijitalleştirilmiş müşteriler yenilikçi iş modelleri için fırsatlar meydana getirirken; diğer taraftan işletmelerin dijital müşteri tabanlarıyla etkili bir şekilde etkileşim kurması gerekmektedir (Van Veldhoven ve Vanthienen, 2022: 635).

İşletmelerin birçok dijital dönüşüm çabası müşteri deneyimini iyileştirmeye odaklanmıştır. Daha fazla fayda, hizmet ve kolaylık sunularak, müşteriler dijital hizmetleri benimsemeye teşvik edilir. Bazen, eski hizmetlerin tamamen terk edilmesi ve müşterilerin yeni dijital çözümleri kullanmaya zorlandığı görülmektedir. Ürünün bir parçası ve dijital elçiler haline gelen müşteriler, topluluk üyeleri olarak güçlendirilmektedir. Bu duruma, stratejik değere sahip olabilecek dijital bağlı tüketicilerden oluşan bir ekosistem oluşturmak için müşterilerin dijital olarak etkinleştirildiği “merkez-kenar dijital dönüşüm” adı verilmektedir. Merkez-kenar dijital dönüşümde tüketiciler doğrudan işletmeyle etkileşime girebilmekte; iş yükünü azaltmak için müşteri öz-hizmeti genişletilmektedir (Van Veldhoven ve Vanthienen, 2022: 636).

Günümüzde müşterilerin işletmelerle aynı teknolojileri kullanması, yeni iş olanaklarına yol açarken; müşteriler dijital dönüşüm sürecine daha fazla dâhil olmaktadır (Van Veldhoven ve Vanthienen, 2022: 638-639). İşletmeler, müşteri deneyimini dönüştürmek için dijital teknolojilerden yararlanmaktadır. Artırılmış gerçeklik, konuma dayalı mobil uygulamalar, video konferans gibi dijital teknolojiler, işletmeler ve müşteriler arasında zengin bilgi alışverişine olanak tanıyan son derece kişiselleştirilmiş ve sürükleyici bir etkileşim sağlamaktadır. Müşterilerin alışveriş deneyimleri sırasında gerçek zamanlı içerik, uzmanlık ve kişiselleştirilmiş çözüm alma ihtiyacının karşılanmasında “uzaktan uzman ve dijital asistan” biçiminde iki ana teknoloji tabanlı model kullanıldığı görülmüştür (Parise, Guinan ve Kafka, 2016: 411).

İç müşteriler, dış müşterilerle iletişim kuran ve dış müşterinin memnuniyetini sağlayarak işletmeye bağlılığını etkileyen işletme çalışanlarıdır. İç müşterilerin memnuniyeti ve işletmeye bağlılığı talep ve beklentilerinin karşılanmasına bağlıdır. İç müşterilerin memnuniyeti ve bağlılığı arttıkça, dış müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesi artarak dış müşteri memnuniyeti ve bağlılığı artırılabilir (Yapraklı ve Kavalcı, 2023: 392). Bu bağlamda, işletmelerin, hızla değişen ileri teknoloji ve inovasyonlara uyum sağlamasında nitelikli çalışanlara ve yöneticilere ihtiyaç vardır. Girişimci motivasyonlu karar vericiler ve çalışanlar, teknolojik fırsatları işletmenin güçlü yönlerine dönüştürme yeteneğine sahiptir. Böylece rekabet avantajı elde edilerek dijital sürdürülebilirlik konusunda başarılı olunabilir (Hıdıroğlu, 2022: 243).

Dijital dönüşüm işletmelere birçok fırsattan yararlanma imkânı sunsa da, değişim hızı arttıkça işletmelerin rekabetçi konumları daha kırılğan hale gelmektedir. Dijitalleşen iş dünyasının karmaşıklığıyla başa çıkabilmek için temel iş operasyonlarını kesintiye uğratmadan örgütsel çevikliğe yatırım yapmak ve fırsatları hızla algılayıp yakalayabilmek gereklidir. Bu iki taraflı odaklanmaya genellikle örgütsel ambideksterlik (ustalık) denir. Örgütsel ustalık (Van Veldhoven ve Vanthienen, 2022: 640),

- Bilgi teknolojileri ve iş stratejisini birleştiren dijital strateji,
- Scrum ve işlevler arası ekipler gibi çevik geliştirme yöntemleri,
- Risk alma kültürü,
- Dijital dönüşüm faaliyetlerine rehberlik etmek için Baş Dijital Sorumlu gibi yeni yöneticiler ve işlevlere yol açmaktadır.

3. İşletmelerde Dijital Dönüşüm Aşamaları

İşletmelerde dijital dönüşüm süreci, “dijitalleştirme, dijitalleşme ve dijital dönüşüm” olmak üzere genel olarak üç aşamada ifade edilmektedir. Aşağıda bu aşamaların karakteristik özellikleri ve farklılıklarına yer verilecektir.

3.1. Dijitalleştirme

Dijitalleştirme veya sayısallaştırma, analog verileri ve süreçleri dijital varyantlara dönüştürmedir (Van Veldhoven ve Vanthienen, 2022: 629). Dijitalleştirme bağlamında esas olarak dâhili ve harici belgelendirme süreçleri dijitalleştirilse de değer oluşturma faaliyetleri değişmemektedir. Bu dönüşüm, bilgisayarların işlemleri depolayabilmesi ve iletebilmesi için analog bilgilerin dijital bir formatta kodlanmasıdır. Dijitalleştirmeye, sipariş süreçlerinde dijital formların, dijital anketlerin kullanımı veya dahili mali

beyanlar için dijital uygulamaların kullanımı örnek gösterilebilir (Verhoef vd., 2021: 891).

3.2. Dijitalleşme

Dijitalleşme, mevcut iş süreçlerini optimize etmek için dijital teknolojilerin nasıl kullanılabileceğini açıklamaktadır. Dijitalleşmeyle, işletmeler, süreçler arasında daha verimli bir koordinasyon sağlayabilir, müşteri deneyimlerini geliştirebilir ve ek müşteri değeri oluşturabilir. Müşterilerin işletmelerle kolayca bağlantı kurmasını sağlayacak, geleneksel işletme-müşteri etkileşimlerini değiştiren yeni bir çevrimiçi veya mobil iletişim kanalının oluşturulması dijitalleşmeye örnek verilebilir (Verhoef vd., 2021: 891). Bu bağlamda, her türlü veriye uyum sağlayabilecek biçimde geliştirilen web tabanlı dijital teknolojiler dijital pazarlara girmekte; taşınabilir dijital araçlarla sınırsız ve kesintisiz iletişim sağlayarak pratik bir kullanım kazanmaktadır (Hıdıroğlu, 2022: 245).

Dijitalleşme, dijital teknolojiler, ürünler ve hizmetler ile müşteri kullanımı arasında daha fazla entegrasyonun olduğu bir duruma (Van Veldhoven ve Vanthienen, 2022: 638-639); dijital teknolojilerin bireyler, işletmeler ve toplum tarafından büyük ölçekte benimsendiği sosyoteknik bir sürece atıfta bulunmaktadır (Van Veldhoven ve Vanthienen, 2022: 629). Günümüzde dijital ürünler ve hizmetlerin iş hayatının her aşamasında kullanılması (Hıdıroğlu, 2022: 243) dijitalleşmenin bir yansımasıdır.

Dijital ürünler veya hizmetler oluşturmak, birbirine bağlı dijital iş süreçlerinden oluşan kapsamlı bir dijital omurga gerektirmektedir (Van Veldhoven ve Vanthienen, 2022: 640). Sürdürülebilir bir üretim döngüsü elde edebilmek için dijitalleşme süreciyle, değer zinciri, ürünler, fabrikalar ve müşteriler arasındaki bağlantı artırılmaktadır. Dijital teknolojiler, işletmelerin inovasyonu ve girişimciliği teşvik etmesine, pazar payını artırmasına, enerji israfını azaltmasına, malzemeyi geri dönüştürmesine olanak tanımaktadır (Cricelli ve Strazzullo, 2021: 1). Dijitalleşme ile sadece maliyet tasarrufuna odaklanılmamakta; aynı zamanda müşteri deneyimlerini iyileştirebilecek süreç iyileştirmeleri gerçekleştirilmektedir (Verhoef vd., 2021: 891).

3.3. Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm kavramı tamamen yeni bir kavram olmayıp, kökleri dijitalleştirme ve dijitalleşmeye dayanmaktadır. Terminolojik olarak bazı anlamsal karışıklıklar olsa da dijital dönüşüm, genel olarak dijitalleştirmeye kıyasla daha geniş bir dönüşüm olarak çerçevelenmektedir (Van Veldhoven ve Vanthienen, 2022: 629). Dijitalleşme ile dijital dönüşüm arasındaki fark

her zaman net değildir, ancak bazı önemli farkların mevcut olduğu ifade edilmektedir. Örneğin, dijital dönüşümün görünmeyen hızı, kapsamı ve etkisi, geçmişteki bilgi teknolojileri destekli dönüşümlerden farklıdır. Ağ etkileri ve dijital ekosistemlerin yükselişi yeni iş birliği ve rekabet seviyelerine neden olmaktadır (Van Veldhoven ve Vanthienen, 2022: 638-639).

Dijital dönüşüm, “işletmelerin örgüt yapılarını, çalışma koşullarını, tesislerini, üretim sistemlerini ve faaliyetlerini tamamen değiştirecek devrim niteliğinde bir dönüşüm süreci”ni temsil etmektedir. Bu dijital sistemleri iş sistemlerine entegre etmek maliyetli olsa da kurulumundan sonra elde edilecek fayda son derece yüksektir (Hıdıroğlu, 2022: 245).

Dijital teknolojiler geliştikçe, değişen iş ve toplum birbirlerini dijital olarak dönüştürerek reaktif bir zincir süreci etkinleştirmektedir. Dijital dönüşüm sürecinin nasıl ortaya çıktığını daha iyi anlamak için karmaşık olan bu ilişki ve etkileşim ağını anlamak önemlidir (Van Veldhoven ve Vanthienen, 2022: 640). Dijital dönüşüm, dijital teknolojiler, iş dünyası ve toplum arasındaki sürekli artan ve dönüşümsel etkilere yol açan bir etkileşim olup, değişim sürecinin hızını, kapsamını ve etkisini artırmaktadır. Toplumda, dijital dönüşüm insanların çalışma ve yaşamlarını yapılandırmadaki değişikliklerle veya değerler, inançlar ve beklentilerin nasıl değiştiğiyle bağlantılıdır (Van Veldhoven ve Vanthienen, 2022: 638-639).

Dijital dönüşüm, iş modelindeki stratejik değişikliklerle bağlantılıdır. Bu dönüşüm, temel iş modelinin dijital teknolojinin kullanımı yoluyla değişebileceği, geniş örgütsel etkileri olan işletme çapında bir olgudur. Dijital teknolojileri kullanarak yeni iş tasarımları oluşturmak, sadece mevcut değer zincirini optimize etmek için sürece teknoloji eklemek veya teknolojiyi otomatikleştirmek değil; aynı zamanda değer zincirini ve iş modelini değiştirmek, yeni ürün ve hizmet tedariki oluşturmaktır (Verhoef vd., 2021: 891-892).

İşletmelerde dijital dönüşüm yoluyla sürdürülebilirlik sağlanması vazgeçilmez bir hale gelmiştir. Mikro, küçük ve orta ölçekli işletmeler olan KOBİ’lerde dijital dönüşüm yoluyla kurumsal kültür değişikliği, paydaş katılımı, büyük veri teknolojisi kullanımı ile sürdürülebilirlik sağlanarak rekabet gücü artırılabilir; benzer değerleri paylaşan yatırımcılar ve müşteriler işletmeye çekilebilir (Martínez-Peláez vd., 2023: 1).

4. Dijital Dönüşümün İşletmeler Açısından Stratejik Zorunlulukları

Değerli sermaye konumundaki bilginin keşfi, öğrenilmesi, depolanması ve işlevselleştirilmesi, işletmelerin başarısı ve sürdürülebilirliği için bir öncelik

haline gelmiştir (Hıdıroğlu, 2022: 244). Dijital dönüşüm aşamalarının işletmeler açısından stratejik zorunlulukları Tablo 1’de görüldüğü gibi dijital kaynaklar (dijital çeviklik, dijital ağ yeteneği, büyük veri analitiği yeteneği), örgütsel yapı, büyüme stratejileri, metrikler ve hedefler olmak üzere beş unsur bağlamında ele alınmaktadır (Verhoef vd., 2021: 892-895).

Müşterilere yönelik değer oluşturulması ve sunulmasının yeniden tanımlanması için yeni verilerin depolanması, bilişim altyapısı teknolojileri gibi dijital varlıklara ve yeteneklere erişilmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda hâlihazırda birçok işletme, makine öğrenimi, nesnelerin interneti, robotik kullanımı ve yapay zekâ kapsamındaki dijital teknolojilerin (donanım ve yazılım) edinilmesine ve geliştirilmesine büyük ölçekli yatırımlar yapmaktadır. Örneğin, müşteri verilerinden oluşan büyük veri dijital bir varlıktır. Bu dijital varlık ile veri analitik yetenekleri kullanılarak müşteri hizmetleri ve teklifleri kişiselleştirilebilmektedir (Verhoef vd., 2021: 892).

Dijital çeviklik, dijital teknolojilerin sağladığı pazar fırsatlarını sürekli algılayarak ve yakalayarak, müşteri değerini artıran yeni ürün, hizmet ve iş modellerinin birleştirilmesi ve geliştirilmesini teşvik etmektedir. Dijital ağ yeteneği, işletmelerin ağ merkezli bir yaklaşımla dijital olarak bağlı bir dizi işletme ile birlikte değer meydana getirmesidir. Diğer bir deyişle, işletmelerin müşteriler, tedarikçiler ve üçüncü taraflar gibi heterojen ağ paydaşları kümesini çekme, seçme, bağlama ve dâhil etme yeteneğidir. Bu yetenek, platformların değer oluşturması ve büyümesini güçlü bir şekilde teşvik ederek dijital dönüşümün gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Verhoef vd., 2021: 892).

Dijital dönüşüm örgüt yapısı bağlamında, çevik örgüt formlarını, ayrı iş birimleri kurmayı ve dijital işlevsel alanlardan oluşan esnek bir yapıyı desteklemektedir. Dijital işletmeler için en belirgin büyüme stratejisi dijital platformların kullanımını içermektedir. Platformlarda ek kullanıcılara hizmet vermenin maliyetleri düşük olduğundan müşteriler, tedarikçiler, tamamlayıcı hizmet sağlayıcılar gibi çok sayıda kullanıcıyı barındırarak hızla büyüyebilirler (Verhoef vd., 2021: 893-894).

Tablo 1. Dijital Dönüşüm Aşamalarına Göre Dijital Zorunluluklar

| Aşama | Örnekler | Dijital kaynaklar | Örgütsel yapı | Dijital büyüme stratejileri | Metrikler | Hedefler |
|------------------------|---|--|--|---|---|--|
| Dijitalleşme | Otomatik rutinler ve görevler; analogun dijital bilgiye dönüştürülmesi | Dijital varlıklar | Yukarıdan aşağıya hiyerarşi | Pazar penetrasyonu, ürün tabanlı pazar geliştirme, ürün geliştirme | Geleneksel KPI's Hizmet maliyeti, Yatırım Getirisi (ROI) Varlıkların Getirisi (ROA) | Maliyet tasarrufları: mevcut faaliyetler için kaynakların daha verimli dağıtımı |
| Dijitalleşme | Robotların üretimde kullanılması; dijital unsurların ürün veya hizmet sunumuna eklenmesi; dijital dağıtım ve iletişim kanallarına giriş | Dijital varlıklar + Dijital çeviklik + Dijital ağ yeteneği | Ayrı çevik birimler | Pazar penetrasyonu, ürün tabanlı pazar geliştirme, ürün geliştirme + Platform tabanlı pazar penetrasyonu, birlikte oluşturulan platformlar | Geleneksel ve dijital KPI's: kullanıcı deneyimi; eşsiz müşteriler / kullanıcılar; aktif müşteriler / kullanıcılar | Maliyet tasarrufları ve artan gelirler: iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması yoluyla daha verimli üretim; gelişmiş müşterileri deneyimi |
| Dijital dönüşüm | Hizmet olarak ürün, dijital platformlar, saf veri odaklı iş modelleri gibi yeni iş modellerine giriş | Dijital varlıklar + Dijital çeviklik + Dijital ağ yeteneği + Büyük veri analitiği yeteneği | Esnek organizasyon biçimlerine sahip ayrı birimler, bilgi teknolojisinin içselleştirilmesi, analitik fonksiyonel alanlar | Pazar penetrasyonu, ürün tabanlı pazar geliştirme, ürün geliştirme + Platform tabanlı pazar penetrasyonu, birlikte oluşturulan platformlar + Platform çeşitlendirme | Dijital KPI's: dijital paylaşımlar, büyüklük ve momentum | Yeni maliyet-gelir modeli: yeni iş modelleri geliştirmek için varlıkların yeniden yapılandırılması |

Kaynak: Verboef vd. (2021: 892)

Dijital dönüşüm yoluyla oluşturulan yeni iş modellerinin nihai hedefi gelir, kâr ve yatırımcı değerini artırmaktır. Dijitalleşen işletmelerin, dijital dönüşümün tam potansiyelini gerçekleştirebilmeleri temel performans göstergelerinde (KPI) iyileştirmeleri ölçülebilmelerine bağlıdır. Yeni iş modelinin değeri metrikler aracılığıyla ölçülebilir. Geleneksel yerleşik işletmeler kârlılığı finansal bir ölçü olarak kullanırken; birçok dijital işletmenin ise kârlılık yerine büyüme rakamlarına (örneğin kullanıcı, müşteri ve satış sayısındaki artış gibi) odaklandığı görülmektedir (Verhoef vd., 2021: 895).

5. Sürdürülebilirlik Kavramı ve Türleri

Sürdürülebilirlik kavramı, 1960'lı yıllara kadar ekonomik ve zamansal bir anlam içermemekteydi. 1980'lerin başlarında "sürdürülebilirlik" çevreye ilgili endişelerle ilişkilendirilmeye ve günümüzde bilinen anlamı ifade etmeye başladı (Bradley, 2007: 156). Sürdürülebilirlik kavramı, 1987 Brundtland Raporuna göre: "gelecek nesillerin ihtiyaçları göz ardı edilmeden günümüz neslinin ihtiyaçlarının karşılanmasıdır" (Stuermer, 2014: 494; Saracel ve Aksoy, 2021: 348). Sürdürülebilirlik, ortak ilkeler arayışıyla kategorize edilen bir sosyo-ekolojik süreç olarak tanımlanabilir (Patnaik, 2018: 1418). Sürdürülebilirlik, birbirinden bağımsız ama aynı zamanda birbiriyle etkileşimli üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar, çevresel, ekonomik ve toplumsal boyutlardır (Koçoğlu-Sazkaya, 2019: 262; Saracel ve Aksoy, 2021: 348). Bu boyutların kapsamı aşağıda ele alınmıştır.

5.1. Çevresel Sürdürülebilirlik

Dijital ekonomi ve sürdürülebilirlik kavramları, iklim değişikliğine ilişkin farkındalık ve teknolojilerin artan gelişimi ve benimsenmesi nedeniyle popüler hale gelmiştir (Rosário ve Dias, 2023: 1). Son yıllarda çok sayıda çalışma, sürdürülebilirliğin çevresel yönleri ile Endüstri 4.0 arasındaki bağlantıya odaklanmaktadır (Cricelli ve Strazzullo, 2021: 1).

Çevresel sürdürülebilirlik, toprak, su ve hava kirliliğini önlemek; kaynakları korumak ve yeniden kullanmak, toksik madde kullanımı ve atık üretimini azaltmaya yönelik fırsatların belirlenmesi ve değerlendirilmesini içermektedir. Atığın nasıl üretildiğini ve nasıl en aza indirilebileceğini veya önlenilebileceğini anlamak, kirlilikle başa çıkmanın ve çevreyi korumanın ilk adımı olarak görülmektedir. Kirlilik kontrol stratejileri, bir kirleticiyi saldıktan sonra yönetmeyi ve çevre üzerindeki etkisini azaltmayı amaçlarken; kirlilik önleme yaklaşımı, işlemin verimliliğini artırmayı ve böylece kaynağında üretilen kirlilik miktarını azaltmayı amaçlamaktadır (Elleuch vd., 2018: 18223).

Sürdürülebilirlik kavramı, insanları ve doğanın geri kalanını içeren entegre sistemlere uygulanmaktadır. Sürdürülebilirlik, insan bileşeninin (toplum, ekonomi, hukuk, vb.) yapıları ve işleyişi, doğal bileşeninin (ekosistem trofik bağlantıları, biyolojik çeşitlilik, biyojeokimyasal döngüler, vb.) yapıları ve işleyişinin sürekliliğini güçlendirecek şekilde olmalıdır. Sürdürülebilirlik araştırmasının zorluklarından biri, ekosistem işleyişinin ölçümlerini, sosyal sistemin yapısı ve işleyişiyle ilişkilendirmekte yatmaktadır (Cabezas vd., 2004: 37).

Optimum sürdürülebilirlik için elektronik atık (e-atık), enerji tüketimi ve veri koruma gibi zorlukların ele alınması gerekmektedir (Rosário ve Dias, 2023: 1). Dünya çapında en hızlı büyüyen atık akışlarından birini oluşturan e-atık, uygunsuz geri dönüşüm ve bertaraf teknikleri nedeniyle çevre ve halk sağlığı üzerinde zararlı etkilere neden olmaktadır. Bazı gelişmekte olan ülkelerde e-atık bileşenlerinin önemli bir kısmı kontrolsüz olarak depolama ve açık çöplük alanlarına gitmekte ve gayri resmi ve ilkel geri dönüşüm uygulamaları görülmektedir (Ikhlayel, 2018: 119). Küresel e-atık üretiminin yılda 20-25 milyon ton olduğu tahmin edilmektedir. E-atıkların çoğu Avrupa, Amerika Birleşik Devletleri ve Avustralasya'da (Avustralya, Yeni Zelanda, Yeni Gine adası ve Pasifik Okyanusu'ndaki komşu adaları kapsayan Okyanusya'da bir bölge) üretilmektedir (Robinson, 2009: 183). 2016 yılında dünyada 44,7 milyon ton e-atık üretilmiş, bu küresel e-atığın sadece %20'si uygun şekilde geri dönüştürülmüş veya bertaraf edilmiş, kalan %80'inin kaderi belgelenmemiştir (Ilankoon vd., 2018: 258). Dünya çapında, 2019 yılında oluşan yaklaşık 53,6 milyon ton e-atığın %13'ünden azı geri dönüştürülürken, geriye kalan bölümü tehlikeli maddelerin varlığı nedeniyle çöplüklere veya yakma tesislerine gönderilmiştir (Andeobu, Wibowo ve Grandhi, 2021: 1). Basel Sözleşmesi'ne göre yasadışı olmasına rağmen, zengin ülkeler bilinmeyen miktarda e-atığı, fakir ülkelere ihraç ederek, yakma ve güçlü asitlerde çözme gibi geri dönüşüm teknikleriyle dönüştürülmesine yol açmakta; bu işlemler aşırı yerel kontaminasyonla kirleticilerin sulara ve gıda zincirlerine karışmasıyla sonuçlanmaktadır (Robinson, 2009: 183). Ilankoon vd. (2018: 258) çalışmasında e-atık sektörüyle ilgili gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında güçlü bir ayrım olduğunu; değer geri kazanımının, gelişmiş ülkelerde ileri teknolojiler kullanan endüstriyel merkezi tesislerde güvenli bir biçimde gerçekleştirilirken; gelişmekte olan ülkelerde emek yoğun ve çevreye zararlı yaklaşımlar kullanılarak sağlandığını vurgulamaktadır.

ABD ve İngiltere gibi gelişmiş ülkelerde, e-atık yönetimi konusunda katı kurallar ve düzenlemeler bulunmaktadır (Chatterjee ve Abraham, 2017: 211). Birleşmiş Milletler Küresel E-atık Raporu 2020 dünyada birçok

ülkenin e-atıkları yeterli şekilde yönetemediğini, daha akıllı ve sürdürülebilir e-atık yönetimini sağlamak için daha fazla çaba gösterilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Andeobu, Wibowo ve Grandhi, 2021: 1). Daha geniş bir perspektiften çevresel sürdürülebilirlik, atık azaltma, su arıtma, kirlilik kontrolü ve yenilenebilir yöntemleri kullanarak kaynak koruma vb. gibi faaliyetleri içeren; bireyler, işletmeler ve devletler gibi paydaşların iş birliğini gerektiren küresel bir sorundur (Asha vd., 2023:1-6). E-atıkların kimyasal bileşimi, yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve çevre örgütlerinin elektronik işletmelerine çevreye zarar veren malzemelere alternatifler bulmaları yönündeki baskısıyla değişmektedir. Minyatürleştirme ve bilgi işlem hizmetlerinin internet üzerinden sunulduğu daha verimli bulut bilişim ağlarının geliştirilmesi, küresel ekonomik büyüme ve yeni teknolojilerin yaygın kullanımından kaynaklanan e-atık üretimindeki artışı telafi edebilir (Robinson, 2009: 183).

5.2. Ekonomik Sürdürülebilirlik

Sanayi Devriminin sonrasında başlamak üzere ekonomilerin üstel büyümesi kaynakların durumu ve çevre üzerindeki uzun vadeli etkilerle ilgili endişelere yol açmaya başlamıştır. İş dünyasının uzun vadeli çevresel ve sosyal etkileri göz ardı ederek, kısa vadeli kârları maksimize etmeye odaklanması eğilimi, toplumlar, hükümetler ve işletmelerin çevresel bozulmanın farkına varmaya başladıkları 20. yüzyılın ortalarına kadar devam etmiştir. Ekonomik sürdürülebilirliğin kavramsallaştırılmasında dünya liderlerini, politika yapıcıları ve işletmeleri sürdürülebilir kalkınma stratejilerini ele almaya sevk eden aşağıdaki olayların etkili olduğu ileri sürülebilir (Elsawy ve Youssef, 2023: 25):

- Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından Brundtland Raporu'nun yayınlanması (1987)
- Rio de Janeiro Dünya Zirvesi (1992)
- Johannesburg Sürdürülebilir Kalkınma Dünya Zirvesi (2002)
- Birleşmiş Milletler (BM) tarafından Milenyum Kalkınma Hedeflerinin ilanı (2000)
- Birleşmiş Milletler tarafından Sürdürülebilir Kalkınma için 2030 Gündemi ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nin ilanı (2015)
- Avrupa Komisyonu tarafından Döngüsel Ekonomi için Avrupa Birliği Eylem Planı'nın hazırlanması (2015)

Sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak için BM, ülkeler ve bireyler için bir araç ve rehber olarak 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi oluşturmuştur (Boar, Bastida ve Marimon, 2020: 1). Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde gerçekleştirilenler göz önüne alındığında BM üye devletlerinden hiçbirinin sürdürülebilirlik ile ilgili tüm hedeflere ulaşamadığı; bu konuda toplumların hem katılımını yoğunlaştırma hem de dijital dönüşüm ile ilgili çağrılarının yapıldığı görülmektedir (Seele ve Lock, 2017: 183-185).

Döngüsel Ekonomi için Avrupa Birliği Eylem Planı, malzemeler, kaynaklar ve ürünlerin uzun süre sistemde tutulduğu ve atık üretiminin en aza indirildiği daha az doğrusal bir ekonomiye geçişi amaçlamaktadır (Rodriguez-Anton vd., 2019: 708). “Al-yap-at” felsefesine dayanan doğrusal ekonomik modelin takibinin doğal kaynakların tüketiminde arz ve talep dengesizliğine yol açması, bir taraftan ülkelerin ve işletmelerin sürdürülebilirliğini etkilerken; diğer taraftan küresel tedarik zincirini etkileyerek sosyoekonomik ve çevresel riskler doğurmaktadır. Küresel kaynak talebinin sırasıyla 2030 ve 2050’ye kadar iki ve üç gezegene eşdeğer doğal kaynaklar gerektireceği ve bu nedenle döngüsel ekonomi modelinin uygulanmasına ihtiyaç duyulduğu vurgulanmaktadır (Goyal, Esposito ve Kapoor, 2018: 729).

Schroeder, Anggraeni ve Weber’in (2019: 77-95) araştırması, döngüsel ekonomi uygulamaları ile Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri 6 (temiz su ve sanitasyon), 7 (uygun fiyatlı ve temiz enerji), 8 (insana yakışır iş ve ekonomik büyüme), 12 (sorumlu tüketim ve üretim) ve 15 (karada yaşam) arasında güçlü ilişkiler tespit etmiştir. Farklı iş modelleri için bir şemsiye kavram olan paylaşım ekonomisi, ekonomik, sosyal ve çevresel bakış açılarından sürdürülebilirliğin boyutları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Boar, Bastida ve Marimon, 2020: 1). Günümüzde çeşitli sektörlerde çevre dostu ve sürdürülebilir çözümler aramak önemli hale gelmiştir. Paylaşım ekonomisi, üretilmiş malların rasyonel kullanımını teşvik ederken, atıkları azaltmakta ve sürdürülebilir kalkınmayı desteklemektedir. Döngüsel ekonomi, yeni malların aşırı üretimini değil, üretilmiş olanların rasyonel kullanımını teşvik ederek ürün yaşam döngüsünün tüm aşamalarında atık miktarını önemli ölçüde azaltmaktadır (Atstaja vd., 2022: 1). Dijital teknolojilerin kullanımı, pazar payı ve malzeme geri dönüşümünü artırırken, inovasyon, girişimciliği teşvik ederek ve enerji israfını azaltarak ekonomik sürdürülebilirliği desteklemektedir (Rosário ve Dias, 2023: 1).

Günümüzde ekonomik sürdürülebilirlik işletmelerin iş stratejilerinin özüne taşınarak, işletmeyi sadece kâr odaklı bir örgüt olmaktan, ekonomik performansı çevresel yönetim ve sosyal sorumluluk ile dengeleyen bir örgüte doğru değiştirmektedir. 1990 yılında Fortune 500 şirketlerinin %20’sinden

azı sürdürülebilirlik raporları yayınlarken; 2020 yılında bu oranın %90'ın üzerine çıkması, sürdürülebilirliğin kurumsal strateji açısından önemini yansıtmaktadır (Elsawy ve Youssef, 2023: 25).

5.3. Toplumsal Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik birbiriyle rekabet eden çevresel, ekonomik ve sosyal öncelikleri dengeleme girişimidir. Toplumsal sürdürülebilirliğin, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik kavramlarıyla bütünleştirildiği zaman daha iyi anlaşılabilir ve uygulanabilirliği vurgulanmaktadır (Boyer vd., 2016: 13). Bu bağlamda her ne kadar toplumsal uygulamalar olmadan sürdürülebilirliğe ulaşma çabalarının baltalanacağı düşünülse de literatürde, toplumsal sürdürülebilirlikle ilgili teorik ve ampirik çalışmaların eksik olduğu; kavramın sürdürülebilir kalkınma tartışmalarına geç dahil edildiği görülmektedir (Eizenberg ve Jabareen, 2017: 11-12).

Lee ve Jung (2019: 1510) Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri bağlamında toplumsal sürdürülebilirliğin, disiplinler arası önemli olduğunu belirtmekte; analizleri sonucunda bu kavramın disiplinlere minimum yenilik ve yüksek taklit oranlarıyla nüfuz ettiğini göstermektedir. Toplumsal sürdürülebilirliğin kapsamı yayılması sırasında toplumun ve bireylerin insanlığını da dâhil ederek genişletilmiş ancak yoğun bir şekilde iç içe geçmiştir. Ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlikten bağımsız ve toplumdaki yaşam kalitesiyle ilgili olan toplumsal sürdürülebilirlik, ürün ve hizmet tedarik zincirindeki insan faktörünü ve sosyal etkileri dikkate almaktadır.

İklim değişikliğinden kaynaklanan çağdaş risk koşulları ve belirsizlikler günümüz toplumları ve yaşam alanları için ciddi fiziksel, mekânsal, sosyal ve yapısal tehditler oluşturmaktadır. Sosyal sürdürülebilirlik yoluyla sosyal kaygılar ele alınarak iklim değişikliği riskleriyle mücadele edilebilir. Bu kavram eko-tüketim, eşitlik, güvenlik ve kentsel biçimleri içermektedir (Eizenberg ve Jabareen, 2017: 11-12). Rosário ve Dias (2023: 1) yenilenebilir enerjiler ve sürdürülebilir teknolojik çözümler geliştirme, akıllı şehirler ve sürdürülebilir kentleşme ve sürdürülebilir tüketim arasında birden fazla fırsat belirlemiştir.

6. İşletmelerde Dijital Sürdürülebilirlik

Son dönemde iş dünyası açısından görünüşte birbirinden farklı iki eğilim olan “sürdürülebilirlik ve dijitalleşme” konularının bir araya geldiği görülmektedir. Sürdürülebilirlik zorunluluğu, toplumsal aktörlerin çevresel, sosyal değer üretiminde daha geniş roller üstlenmeleri ve iklim değişikliğine artan ilgi ile alakalıdır. Buna bağlı olarak işletmeler gerek hükümetler, yatırımcılar gibi paydaşların baskısıyla gerekse gönüllü olarak iddialı çevresel

hedefler belirlemektedir. Dijitalleşme zorunluluğu ise, statükoya meydan okuyan dijital bir çözüm kutusu sunan yapay zekâ, nesnelerin interneti, blok zincir gibi yeni dijital teknolojiler ile ilgilidir. Bu teknolojilerin kullanımı küresel ekonomik, kurumsal ve sosyal altyapıyı köklü biçimde değiştirmektedir (George, Merrill ve Schillebeeckx, 2021: 999-1000).

Günümüzde bilginin oluşturulması, iletilmesi, tüketilmesi ve saklanması, dijital teknolojilere bağlı olup; kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren hemen her örgütün dijitalleştiği görülmektedir. Dijitalleşme bağlamında kullanılan teknolojik ürünler hem çalıştırılmaları esnasında enerjiye ihtiyaç duymakta hem de kullanım ömürleri bittiğinde geri dönüştürülmedikleri takdirde çevrede karbon ayak izi bırakmaktadır (Patnaik, 2018: 1418). İşletmelerde dijital sürdürülebilirlik (Hıdıroğlu, 2022: 244),

- Çevrimiçi iş süreçleri ve tüm örgütsel süreçler,
- Çevrimiçi ticari faaliyetler,
- Çevrimiçi yönetsel ve girişimci faaliyetler,
- İleri teknolojiyle bütünleşik üretim süreçleri ile ilgili konuları kapsamaktadır.

Hem sürdürülebilirlik hem de dijitalleşmeyi tek iş parçacığında birleştiren “Dijital Sürdürülebilirlik” kavramı, ilk kez İsviçre’li bir şirket olan Born Green Technology (BGT-2012) tarafından gündeme getirilmiştir (Patnaik, 2018: 1418). İş dünyası bağlamında dijital sürdürülebilirlik son yıllarda sıkça kullanılan ve her kullanıcının farklı bir anlam yüklediği bir kavram haline gelmiştir.

Dijital sürdürülebilirlik, “*elektronik verileri oluşturan, kullanan, ileten veya kaynaklayan teknolojilerin yaratıcı dağıtım yoluyla sürdürülebilir kalkınma hedeflerini ilerletmeyi amaçlayan örgütsel faaliyetler*”dir (George, Merrill ve Schillebeeckx, 2021: 1000).

Dijital sürdürülebilirlik, 1990’lı yıllardan bu yana “*işletmelerin örgütsel yapıları ve işlevlerini etkileyen nicel ve nitel değişimlerin toplamı*”nı ifade etmektedir. Bu değişimlerin ortak özelliği ise bilginin oluşturulması ve kullanılması için bilgisayar ve iletişim teknolojilerinden yoğun bir şekilde yararlanmasıdır. Bu kavram e-ticaret, internet, her türlü bilgisayar uygulaması ve işletmelerin dijitalleşmesi gibi birçok diğer kavramı kapsamaktadır (Hıdıroğlu, 2022: 242).

Geçmiş araştırmalar dijital sürdürülebilirlik kavramını iki farklı şekilde tanımlamıştır. Dijital sürdürülebilirlik, *dijital koruma literatüründe, veri ve bilgileri koruma* bağlamında kullanılırken, *açıklık literatüründe kaynak koduna*

ve verilere erişme, değiştirme yasal bağlamında ele alınmaktadır. Kültürel miras ve dijital beşerî bilimler literatür akışı, dijital sürdürülebilirliği dijital koruma alanına yerleştirmiştir. Dijital koruma, uygun donanım aygıtlarında veri depolama, dosya biçimlerinin standartlaştırılması, veri yapıları için kalıcı tanımlayıcı şemaların oluşturulması gibi dijital bilginin teknik uzun ömürlülüğüne yönelik işlemlere odaklanmaktadır (Stuermer, 2014: 494-495).

Girişimcilerin iklim değişikliğiyle mücadele ve sürdürülebilir kalkınma gibi görünüşte çözümünü zor toplumsal zorluklarla başa çıkabilmek için dijital teknolojilerin kullanımına dayalı yenilikçi yaklaşımlar benimseyerek gerçekleştirdiği faaliyetlere “dijital sürdürülebilirlik faaliyetleri” denilmektedir (George, Merrill ve Schillebeeckx, 2021: 1000). Dijital devrim ve dijital dönüşüm bağlamında sürdürülebilir olabilmek için işletmelerin bir taraftan dijital yeteneklerini geliştirmeleri diğer taraftan çevresel, ekonomik ve toplumsal etkileri dengelemeleri gerekmektedir (Gomez-Trujillo ve Gonzalez-Perez, 2021: 1137). Araştırmacılar, iş liderleri ve politika yapıcılar, dijital teknolojilerin sürdürülebilirlik sorunlarını ele almak için kullanılabileceği yolları araştırmaktadır (Rosário ve Dias, 2023: 1). 316 Çinli yeni girişim üzerinde Zhuge vd.’nin (2023) gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçları, dijital yeteneklerin yeni girişimlerin çevresel, ekonomik ve toplumsal performansını olumlu yönde etkileyerek sürdürülebilir kalkınmalarını destekleyebileceğini göstermektedir.

Dijital sürdürülebilirlik faaliyetlerinin amacı, sosyoekolojik sonuçları doğrudan iyileştiren yüksek oranda ölçeklenebilir pazar teklifleri oluşturmaktır (George, Merrill ve Schillebeeckx, 2021:1016). Dijital sürdürülebilirlik faaliyetleri yüksek ölçeklenebilirlik ve ekosistem koordinasyonu ile karakterize edilmekte; aktörlerin özel ve kamusal değer arasındaki dengeyi bozmalarını sağlamaktadır. Ekosistem ve aktörlerin başarısı üstel teknolojilerin düşük maliyetli ölçeklenebilirliğine bağlıdır. Girişimlerin açık kaynaklı ve işbirlikçi yapısı, koordinasyon ve güvenin ölçeklenmesini daha da hızlandırmaktadır. Örneğin, blok zinciri uygulamaları, mekâna bağlı kalmadan değer ve değişim sistemlerinin sürdürülmesine destek olarak küresel ölçekteki bir sürdürülebilirlik sorununun ele alınmasında kullanılabilir. Böylece dünyanın çeşitli yerlerindeki gevşek aktör ağların çalışmalarında maddi kaynaklar paylaşılabilir ve değiştirilebilir (George, Merrill ve Schillebeeckx, 2021: 1008).

İşletmelerde dijital sürdürülebilirlik ve çevrimiçi platformlarda ticaretin devamı için elektronik ticari faaliyetlerin açık, görünür ve şeffaf olması gerekmektedir (Hıdıroğlu, 2022: 247). Marcus Dapp’a göre dijital

İhtiyaçlar, metin, resim, ses, video veya yazılım gibi dijital biçimde temsil edilen bilgi ve kültürel eserleri kapsayan dijital kaynaklara en fazla sayıda kişinin erişimi ve minimum kısıtlamalarla yeniden kullanımı durumunda en iyi biçimde karşılanabilir. Toplum için faydaları en üst düzeye çıkarılırsa dijital kaynaklar sürdürülebilir bir şekilde ele alınabilir ve böylece günümüz ve gelecek nesillerin dijital ihtiyaçları eşit şekilde karşılanabilir. Dapp açıklık ve erişilebilirliği aşağıdaki gibi izah etmiştir (Dapp, 2013: 3; Stuermer, 2014: 494):

- Açık içerik, açık veri ve açık kaynak, serbestçe erişilebilir ve değiştirilebilir dijital ürünlerin ideal formlarıdır.
- Açıklık, dijital ürünlerin (varlıkların) sınırsız erişimi ve maksimum düzeyde yeniden kullanımını ve dijital sürdürülebilirlik için anahtardır.
- Sınırsız erişim, sınırsız kullanım, sınırsız yeniden dağıtım ve sınırsız değişiklik sağlayan açık lisans rejimlerinin altında içerik, veri ve yazılım sağlanmaktadır.

Günümüzde dijital endüstriler için bilgiyi toplamak, depolamak ve dönüştürmek hayati önem kazanmıştır (Hıdıroğlu, 2022: 243). Dijital sürdürülebilirlik veya dijital ortamda sürdürülebilir bir yaklaşımın aşağıdaki özelliklere sahip olması beklenmektedir:

- Sürdürülebilir bir yaklaşım, dijital bilgilere sürdürülebilir erişim ihtiyacının, organize ve yapılandırılmış bir toplulukla ve gerekli kaynaklarla üstlenilmesi ve karşılanmasıdır (Bradley, 2007: 161).
- Sürdürülebilir bir yaklaşım, ömrünün büyük bir bölümünde değişebilecek içeriğe erişimi sürdürme ihtiyacını kabul etmelidir (Bradley, 2007: 161).
- Sürdürülebilir bir yaklaşım, gelecekte belirli bir eylemi gerçekleştirmenin daha uygun maliyetli olup olmadığını veya önleyici bir görevi üstlenmek için ekonomik olarak en uygun zamanın şimdi olup olmadığını belirlemelidir. (Bradley, 2007: 157-158).
- Sürdürülebilir bir yaklaşım, alanda yetenekli, bilgili uzmanlardan yararlanarak doğru ve bilgilendirilmiş risk tanımlama ve değerlendirmesine sahip olmalıdır (Bradley, 2007: 159).
- Teknik sistemler ve altyapının kendisi açık ve sürdürülebilir olmalıdır (Bradley, 2007: 161).
- Dijital sürdürülebilirliği destekleyen karmaşık teknik altyapıların, istikrarlı teknik desteğe ihtiyaç duyması, dijital depolama alanlarının

sponsor kuruluşun sürekli varlığına bağımlı olduğu anlamına gelmektedir (Bradley, 2007: 160).

- Sürdürülebilir bir yaklaşım, edinilen materyalin gelecekteki araştırmacılar için yüksek öneme sahip olmasını sağlamalıdır (Bradley, 2007: 159).
- Sürdürülebilir bir yaklaşım, dijital materyallerin uygun süre boyunca planlı olarak saklanmasını sağlamalıdır (Bradley, 2007: 159).
- Sürdürülebilir bir yaklaşım, erişimi kolaylaştıran arayüzler tasarlanması gibi yollarla kullanıcıların dijital bilgi koleksiyonu kullanımını teşvik etmelidir (Bradley, 2007: 160).
- Sürdürülebilir bir yaklaşım, çözümün kendisinden ziyade, dijital bilgilerin gelecekteki yönetimine yardımcı olacak sistem mimarileri ve şemalarına odaklanmaktadır (Bradley, 2007: 161).

Dijital sürdürülebilirlik, erişim sorumluluğunun şimdi ve gelecekteki bir zamanın kullanıcıları tarafından paylaşıldığını kabul etmektedir (Bradley, 2007: 161). Tablo 2’de Stuermer (2014: 494-495) tarafından Spindler’in çevresel sürdürülebilir kalkınma kurallarına dayanarak tanımladığı dijital sürdürülebilirliği tanımlayan altı özellik açıklanmaktadır.

Tablo 2. Dijital Sürdürülebilirliğin Özellikleri

| Kuşaklararası adalet | Yenileyici kapasite | Kaynakların ekonomik kullanımı | Risk azaltma | Emici kapasite | Ekolojik ve ekonomik katma değer |
|---|--|---|---|---|--|
| Dijital malların, uzun vadeli kullanılabilirliği sağlanmalıdır. | Herkesin dijital malların üretimi, geliştirilmesi ve yayılmasına katılma seçeneğine sahip olması gerekir. | Dijital mallar ekonomik rekabete açık değildir. Marjinal maliyete kullanılabilir ve dağıtılabilirler. | Dijital malların üretimi ve kullanımı, çok sayıda riski içermektedir. | Dijital kaynakların, yeni ihtiyaçlara uygun şekilde kullanılabilmesi ve uyarlanabilmesi için anlaşılır şekilde belgelennmeli, keşfedilmeli, filtrelenmeli ve yapılandırılmalıdır. | Dijital ürünler, inovasyon potansiyeli ve toplum için tam değeri sağlayacak en geniş ölçüde paylaşılabilir hale getirilmelidir. |
| Ön koşulu şeffaf bir bilgi mimarisidir. | Dijital bir mal hakkındaki örtük bilgi sadece bir kişi veya bir kuruluşta bulunmamalı, birçok aktör arasında dağıtılmalıdır. | İnsanların dijital bilgileri yeniden oluşturmak zorunda kalması kaynakların ekonomik kullanımını fiyriyle çelışir. | Dijital ürünler güvenilir, tüm kullanıcılar tarafından doğru şekilde yorumlanabilecek ve üreticilerine bağımlılık oluşturmayacak biçimde tasarlanmalıdır. | | Dijital kaynakların teşvik edilmesi ve İnternet gibi dağıtım kanallarının herkes için eşit derecede erişilebilir olması için uygun koşulların oluşturulması gerekir. |
| Finansal, örgütsel, yasal, teknik engeller dijital varlıkların kullanımını, geliştirilmesini ve yayılmasını engellememelidir. | | Dijital bilgilere erişim engellenmemeli, dijital kaynakların kısıtlanmamış teknik ve yasal yeniden kullanımını ve dağıtımını sağlamalıdır. | Ön koşul, doğrulanabilir ve şeffaf bilgi mimarisidir. | | Kapalı, tescilli yazılım ortamları ve standartları, toplum için maksimum ekonomik faydaya karşıdır. |
| | | Dijital varlıklar hariç tutulabildikleri için her zaman kamusal mal değildir. Veriler tescilli formatlarda saklanabilir veya yazılımlar yalnızca ikili sürümlerde mevcut olabilir, böylece ödeme yapmayan kullanıcılar hariç tutulabilir. | | | |

Kaynak: Stuermer (2014) çalışmasından yararlanılmıştır.

Ekonomiler ve işletmelerde dijital sürdürülebilirlik, “mevcut teknolojilerin geliştirilmesi, yeni teknolojilerin üretilmesi, Ar-ge faaliyetlerini destekleyecek mekanizmaların oluşturulması, risk sermayesi finansman desteğinin sağlanması, dijital gelişmelerin takip edilmesi ve yeni dijital teknolojilerin iş süreçleri ve faaliyetlerine uyarlanması”yla mümkündür. Yenilikçi yaklaşımlarla geliştirilen projelerin çoğu dijital tabanlıdır. Bu nedenle, iş dünyasında dijital sürdürülebilirlik çoğunlukla mevcut işletmeler ve yeni işletmelerin dijital sektörde katma değerli inovasyonlar geliştirmesine bağlıdır (Hıdıroğlu, 2022: 246).

Literatürde görüldüğü gibi, geleneksel sürdürülebilirlik kavramından farklı olarak, dijital sürdürülebilirlik kavramı bazı kaynaklarda dar manada “dijital ürünler ve kaynaklar” ile ilişkilendirilirken, bazı kaynaklarda dijitalleşme ve dijital dönüşümün çeşitli unsurlarıyla bağlantılı olarak ele alınmaktadır. Literatürdeki analiz ve açıklamalardan yola çıkılarak işletmelerde dijital sürdürülebilirlik kavramı, *“dijitalleşen işletmelerin çevresel, ekonomik ve toplumsal boyutları ilgilendiren tüm faaliyet ve eylemlerini gerek işletme içi gerekse dijital iş ekosistemi bağlamında sürdürülebilirliği koruyacak biçimde yerine getirmesi”* olarak tanımlanabilir.

7. İşletmelerde Dijital Sürdürülebilirliğin Diğer Sürdürülebilirlik Türleriyle İlişkisi

Dijitalleşme, sürdürülebilirliği önemli ölçüde artırma potansiyeline sahiptir. Bunu şeffaflığı, hesap verebilirliği teşvik ederek; sürdürülebilirliği şekillendirmek, izlemek ve yönetmek için yeni yollar sağlayarak yapar (Seele ve Lock, 2017: 183-185). Dijital ortamda sürdürülebilirlik, önemli bir kayıp veya bozulma olmadan değerli verileri korumak için sosyal, teknik ve ekonomik olarak uygulanabilir bir altyapı inşa etmek anlamında kullanılmaktadır. Dijital bilgileri sürdürülebilir bir örgütsel, ekonomik, sosyal, yapısal ve teknik altyapı olmadan korumak mümkün olmadığı gibi, sürdürülebilir bir değer olmadan maddi bilgileri korumak da mantıklı değildir (Bradley, 2007: 157-158).

Rosário ve Dias (2022: 1) çalışmasında çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik açısından dijital geçiş veya dönüşümün ne anlama geldiğini ortaya koymaktadır:

Çevresel sürdürülebilirlikte, dijital geçiş, kentsel gelişim, üretim ve kirlilik kontrolü gibi alanlarda sürdürülebilirlik çözümleri geliştirmek için büyük veri analitiği, mobil teknolojiler, nesnelerin interneti ve yapay zekâ vb. teknolojilerin uygulanmasını içermektedir (Rosário ve Dias, 2022: 1). BM'nin Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, gelecek için çevresel güvenliği

sağlamak amacıyla sürdürülebilirliğin uygulanmasını vurgulamıştır. Örneğin, dijital teknolojiler enerji sektöründe altyapıda yenilik, temiz enerji ve uygun fiyatlı enerji gibi sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirmede önemli bir kapasiteye sahip olup, sürdürülebilirliği önemli ölçüde artırabilir (Singh vd., 2022: 1).

Ekonomik sürdürülebilirlik açısından dijital teknolojilerin kullanımı, üretimden tüketime sürdürülebilir, döngüsel ve dijital bir paylaşım ekonomisine doğru dönüşümü yönlendirmektedir (Rosário ve Dias, 2022: 1). Dijitalleşme, gıda üretimini, suya erişimi ve yeşil enerjiyi geliştirerek Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olabilir, sağlığı iyileştirebilir, biyolojik çeşitlilik ve iklim değişikliğine dayalı sorunların çözülmesinde kullanılabilir (Mondejar vd., 2021: 16-17).

Toplumsal (sosyal) sürdürülebilirliğe dijital geçişte, mevcut dijital uçurumu ele alacak çok boyutlu politik bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır (Rosário ve Dias, 2022: 1). Doğal dünyanın korunması ve yenilenmesiyle ilgili hedeflere yönelik sürdürülebilirlik sorunlarıyla geçmişte hükümetler, kâr amacı gütmeyen örgütler ve uluslararası kuruluşlar ilgileniyordu. Günümüzde bu sorunlar, dijital sürdürülebilirlik faaliyetleri yürüten işletmeler, girişimci start-uplar ve kâr amacı gütmeyen girişimler tarafından ele alınmaya başlanmıştır (George, Merrill ve Schillebeeckx, 2021: 1007-1008).

Dijital sürdürülebilirliğin toplumu olumlu etkileme potansiyeli olan girişimcilik, inovasyon ve strateji alanlarındaki deneysel ilerlemeleri teşvik edebileceğine inanılmaktadır (George, Merrill ve Schillebeeckx, 2021). Mevcut araştırmalar, dijital teknolojilerin sürdürülebilir girişimcilik bağlamında sosyal katılımı ve paydaş entegrasyonunu teşvik ettiğini, bağlantıyı artırdığını ve daha geniş paydaş entegrasyonuna yol açtığını, böylece büyük sosyal ve çevresel zorluklara çözümler sağlanabileceğini ileri sürmektedir (Fuerst, Sanchez-Dominguez ve Rodriguez-Montes, 2023: 1). Uluslar, örgütler ve bireylerin Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine ulaşmalarında emisyon azaltma, e-sağlık hizmetleri, robotik vb. dijital teknolojiler kullanılabilir (Seele ve Lock, 2017: 183-185).

Dijitalleşme, toplum ve çevre için potansiyel faydaları olan, kullanılmayan büyük verilerden oluşan entegre bir ağa erişim sağlamaktadır. Nesnelerin internetine bağlı akıllı sistemlerin geliştirilmesi, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ile ilişkili zorlukları stratejik olarak ele almak; eşitlikçi, çevresel olarak sürdürülebilir ve sağlıklı bir toplum oluşturmak geleceğin sürdürülebilir toplumunu inşa etme için fırsatlar sunabilir (Mondejar vd., 2021: 16-17). Dijital geçiş sürecinde dijital teknolojilerin kullanımı, kentsel gelişim, kirlilik ve üretim konularında eşit fırsat eksikliği, türlerin

yüksek oranda yok olması ve yoksulluk gibi sorunlara yönelik potansiyel sürdürülebilir çözümlerle çevresel, ekonomik ve toplumsal sürdürülebilirliğe katkıda bulunabilir (Rosário ve Dias, 2022: 1). Ancak dijitalleşme, topluma ve işletmelere fayda sağlayabilecek entegre bir bilgi ağına erişimi sağlasa da işletmelerde sürdürülebilirliğe ilişkin kanıtlar hakkında henüz daha az araştırma mevcuttur (Burinskienė ve Seržantė, 2022).

İklim değişikliğini azaltma ve sürdürülebilirliğe doğru olumlu değişimi yönlendirme girişimlerini baltalayan altı yönetsel sorun bulunmaktadır. Tablo 3'te görüldüğü gibi bu sorunların çözümünde yeni faaliyetler ve yeni iş modellerini destekleyen dijital teknolojiler kullanılabilir (George, Merrill ve Schillebeeckx, 2021: 1004-1008):

Bilme sorunları, değerli bilgilerin üretilip dağıtılamamasıyla ilgilidir. Fiyatlar sürdürülemezliğin gerçek maliyetlerini yansıtamadığında, piyasa aktörleri çoğu zaman seçimlerinin gölge maliyetlerinden habersiz kalırlar. Bu nedenle, tüketim ve üretim tercihlerinin gerçek etkilerini karar alma süreçlerine dâhil edemezler. Bu bilgi eksikliği doğal ve sosyal sermaye stoğunun verimli bir şekilde yönetilmesini; daha sürdürülebilir mal ve hizmetlerin üretilmesini engellemektedir. Buna bağlı olarak işletmeler, daha sorumlu üretim ve değişim kalıplarını bilme ve güçlendirme sorunlarıyla karşı karşıyadır (George, Merrill ve Schillebeeckx, 2021: 1004).

Değerleme sorunları bağlamında, hesaplamaların pahalı veya tartışmalı olması durumunda hem sürdürülemezliğin gerçek maliyetleri hem de ayrı hedeflere ulaşmanın faydaları belirsiz kalmaktadır. Bu nedenle girişimciler ekosistem hizmetleri için tutarlı bir fiyat belirlemede zorlanmakta; sürdürülebilirlik eylemlerine riskli yatırımlar yapmak ve belirli fırsat maliyetlerini üstlenmek için daha az teşvik almaktadır (George, Merrill ve Schillebeeckx, 2021: 1005).

Tablo 3. Yönetsel Sorunlar ve Dijital Sürdürülebilirlik Yolları

| Sürdürülebilirlikte Yönetsel Sorunlar | Konular | Dijital Sürdürülebilirlik Yolları | Dijital Araç Kutusu | Örnek Girişimler |
|---------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|----------------------------|
| Bilme sorunları | Bilgi boşlukları ve kör noktalar | Gözlemin kodlanması | Enstrümantasyon | Envirate, Planet, Sairdron |
| Değerleme sorunları | Kârlı dışsallıklar ve bedava yolculuk | Likiditeyi iyileştirme | Tokenleştirme Paketleştirme | Poseidon, Swytch |
| İletişim sorunları | Kısa vadecilik ve sınırlı rasyonellik | Dikkatin kolaylaştırılması | Oyunlaştırma Basitleştirme | Ant Forest, Ecosia |
| Koordinasyon ve güven sorunları | Ahlaki tehlike ve işlem maliyetleri | Doğrulamayı yerleştirme | Akıllı sözleşme ve katmanlama | Efforce, DiMuto |
| Erişim sorunları | Dışlama ve güç asimetrisi | İnsanları güçlendirme | Yeniden aracılık | Olam, hiveonline |
| Kurumsal sorunlar | Kurumsal boşluklar ve yolsuzluk | Altyapının güçlendirilmesi | Kurumların dijitalleştirilmesi | Arbol, Democracy Earth |

Kaynak: George, Merrill ve Schillebeeckx (2021: 1011)

İletişim sorunları bağlamında, sürdürülebilirliği hedefleyen işletmeler, sosyoekolojik değerle ilgili ayrı ve kolektif yatırım yapmanın değer önerilerini daha geniş bir kitleye pazarlamakta zorlanabilir. İnsanların sınırlı rasyonelitesi gibi kısıtlar tüketicilerin bu değer önerilerini ortaya çıkarmak için kıt bilişsel kaynakları yatırıma isteklerini azaltmaktadır. Bu durum endüstrilerin suda, toprakta ve diğer doğal sermaye biçimlerinde büyük, olumsuz ayak izleri üretmeye devam etmesine neden olmaktadır (George, Merrill ve Schillebeeckx, 2021: 1005).

Koordinasyon ve güven sorunları bağlamında, sürdürülebilir bir işletme hem yüksek koordinasyon maliyetlerine katlanmakta hem de işin tam katma değerinin yakalanmasından güvenilir bir biçimde vazgeçmektedir. Bu fedakârlık, sosyoekolojik değer oluşturma ve pazarlamaya yönelik ekonomik davranışı koordine etmenin maliyetlerini karşılamayı gerektirmektedir. Bu durumda, girişimciler değer yakalama sorununu telafi etmek için bağışlara, gönüllülere ve sübvansiyonlara güvenecektir. Ancak sadece faydacı mantığa dayanarak verimli yatırım seviyelerine ulaşılması beklenmemelidir (George, Merrill ve Schillebeeckx, 2021: 1006).

Erişim sorunları, insanlara erişim eksikliği ve insanlar için erişim biçiminde iki tamamlayıcı türde ortaya çıkmaktadır. İnsanlara erişim

eksikliği, “herkesin sosyal veya ekonomik refahın anlamlı bir güçlendiricisi olarak görülen bir ürüne veya hizmete erişimi olmadığında” oluşur. İnsanlar için erişim, “kurumsallaşmış dışlanma veya belirli insan gruplarını özel veya kamusal mallardan faydalanmaktan dışlayan sosyal kurallardaki zorlukları” tanımlamaktadır (George, Merrill ve Schillebeeckx, 2021: 1006-1007).

Kurumsal sorunlar bağlamında, yönetim süreçlerinde sürdürülebilir olmak ve örgütlerde bilginin sorunsuz akışı işletmeler için hayati öneme taşımaktadır (Hıdıroğlu, 2022: 243). Kurumsal başarısızlıklar ve yönetim zayıflığı, müşterilerin dikkatini rakiplerin fırsatçı davranışlarına çekebilir. Yönetişim zorlukları potansiyel olarak kötü sonuçlanabilir. Örneğin, Doğu Çin’deki çeşitli eyaletlerdeki bazı işletmelerin yaygın düzenlemelere rağmen, Montreal Protokolü’ne göre yasaklanmış kloroflorokarbonları yeniden seri biçimde üretmeye başladıkları görülmüştür. Bu durumun işletmelerin kuralları uygulama kapasitesi eksikliğinden veya kural ihlal edenleri tespit etmek için yeterli bilginin olmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir (George, Merrill ve Schillebeeckx, 2021: 1007).

SONUÇ

Dijitalleşme ve dijital dönüşüm günümüzde hemen her sektörde faaliyet gösteren işletmeyi etkisi altına almıştır. Dijitalleşme işletmeler için artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Dijitalleşen ve dijital dönüşümün çeşitli aşamalarında olan işletmeler için diğer yeni bir zorunluluk sürdürülebilir olmaktır. Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından Brundtland Raporu’nun yayınlanmasını (1987) takiben Birleşmiş Milletler tarafından Sürdürülebilir Kalkınma için 2030 Gündemi ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri’nin ilanı (2015) ile birlikte daha belirgin hale gelen Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri işletmeleri de kapsayan sorumlulukları gündeme getirmiştir.

Geleneksel manada sürdürülebilirlik, işletmelerin çevresel, ekonomik ve toplumsal boyutlarda sürdürülebilir olması anlamında kullanılmıştır. Geleneksel sürdürülebilirlik kavramından farklı olarak, dijital sürdürülebilirlik kavramı bazı kaynaklarda dar manada “dijital ürünler ve kaynaklar” ile ilişkilendirilirken, bazı kaynaklarda dijitalleşme ve dijital dönüşümün çeşitli unsurlarıyla bağlantılı olarak ele alınmaktadır. Literatürdeki analiz ve açıklamalardan yola çıkılarak işletmelerde dijital sürdürülebilirlik kavramı, “*dijitalleşen işletmelerin çevresel, ekonomik ve toplumsal boyutları ilgilendiren tüm faaliyet ve eylemlerini gerek işletme içi gerekse dijital iş ekosistemi bağlamında sürdürülebilirliği koruyacak biçimde yerine getirmesi*” olarak tanımlanabilir.

Tarihsel olarak bakıldığında gerek sürdürülebilirlik gerekse dijitalleşme kavramlarının nisbeten yeni kavramlar olduğu ileri sürülebilir. Üçüncü Sanayi Devrimi olarak da adlandırılan ve aynı zamanda Bilgi Çağının başlangıcına işaret eden Dijital Devrim 1980’li yıllarda başlamıştır. Dijital devrim, dijital teknolojiler, dijital rekabet ve dijital müşterileri şekillendirirken; örgütler dijitalleştirme, dijitalleşme ve dijital dönüşüm aşamalarından geçmektedir. İşletmeler dijitalleşirken iş modellerini, iş süreçlerini, örgüt kültürünü değiştirmekte; dijital rekabet ortamına uyumlu dijital yetenekler geliştirmektedir. Dijital üretim ve inovasyon tekniklerinin kullanımı, dijital kaynakların keşfi, dijital mal ve hizmetlerin üretilmesi, dijital pazarlama yapılması ve tüm bunlarla uyumlu metrik ve hedeflerin belirlenmesi söz konusudur. Dijital sürdürülebilirlik faaliyetleri, girişimcilerin iklim değişikliğiyle mücadele ve sürdürülebilir kalkınma gibi görünüşte çözümü zor toplumsal bazı zorluklarla başa çıkabilmek için dijital teknolojilerin kullanımına dayalı yenilikçi yaklaşımlar benimsemesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu yeni bakış açısı, dijitalleşen mevcut işletmeler ve dijital doğan işletmelerin sürdürülebilirlik sorunlarını yeni bir gözlekle ele almasını içermektedir.

Dijital dönüşüm, dijital iş ekosistemleri içerisinde işletmeleri sürekli adaptasyona elverişli esnek örgütsel yapılara yönlendirmektedir. İşletmelerde dijital teknolojilerin kullanımı, sürdürülebilir iş stratejilerinin benimsenmesine, sürdürülebilir ürünler ve çözümlerin geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Çeşitli endüstrilerde bilgi teknolojileri tarafından yönlendirilen gelişmiş bilgi, otomasyon ve üretim teknikleri, optimizasyonu mümkün kılmaktadır. İşletmelerde dijital sürdürülebilirlik, çevrimiçi iş süreçleri ve tüm örgütsel süreçler, çevrimiçi ticari faaliyetler, çevrimiçi yönetsel ve girişimci faaliyetler, ileri teknolojiyle bütünleşik üretim süreçleri ile ilgili konuları kapsamaktadır. Dijitalleşmenin sürdürülebilirlik ile ilgili sorunların çözülmesinde işletmeleri yeni bir seviyeye taşıyacağı ileri sürülebilir. Dijital sürdürülebilirlik kavramını ele alan literatürde dar kapsamda ve geniş kapsamda tanımlama ve anlatımlara rastlanmıştır. Ancak “dijital sürdürülebilirlik” kavramının nisbeten yeni olmasına bağlı olarak, işletmelerde dijital sürdürülebilirliği tüm yönleriyle ve açıklayıcı biçimde ele alan çalışmaların az sayıda olduğu görülmüştür. Bu nedenle bu çalışmada dijital dönüşüm modeli iskeleti üzerinden dijitalleşmenin ekonomi ve işletmelerde meydana getirdiği dönüşüm ve sürdürülebilirlik ile ilişkisi değerlendirilmiştir.

Bu çalışmada sırasıyla dijital devrimin sonuçları, dijital dönüşüm modeli bağlamında dışsal faktörlerin işletmeler üzerindeki etkisi, işletmelerde dijital dönüşümün aşamaları, dijital dönüşümün işletmeler açısından stratejik zorunlulukları, sürdürülebilirlik kavramı ve türleri (çevresel sürdürülebilirlik,

ekonomik sürdürülebilirlik ve toplumsal sürdürülebilirlik), işletmelerde dijital sürdürülebilirlik kavramı, işletmelerde dijital sürdürülebilirliğin diğer sürdürülebilirlik türleriyle ilişkisi ele alınmıştır. Gelecek çalışmaların dijitalleşen işletmelerin sürdürülebilirlik sorunlarının çözümüne nasıl katkı sağladığının vakalar üzerinden ele alınması ve daha net örnekler sunulmasının, dijitalleşen işletmelerin yöneticileri ve çalışanları için yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Andeobu, L., Wibowo, S., & Grandhi, S. (2021). An assessment of e-waste generation and environmental management of selected countries in Africa, Europe and North America: A systematic review. *Science of The Total Environment*, 792(148078), 1-15.
- Asha, S., Vyshnavi, A., Shlok, T., Patnala, A. (2023). A study on environmental sustainability- growth, trends and concerns. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 5 (2), 1-6.
- Atstaja, D., Koval, V., Grasis, J., Kalina, I., Kryshstal, H., & Mikhno, I. (2022). Sharing model in circular economy towards rational use in sustainable production. *Energies*, 15(3), 939, 1-26.
- Bajpai, M., & Srivastava, V. (2023). Scholastic study of achieving women empowerment through digital revolution by ICT. *ICT as a Driver of Women's Social and Economic Empowerment* (s. 161-174) içinde. IGI Global.
- Boar, A., Bastida, R., & Marimon, F. (2020). A systematic literature review. Relationships between the sharing economy, sustainability and sustainable development goals. *Sustainability*, 12(17), 6744, 1-14.
- Boas, T., Dunning, T., & Bussell, J. (2005). Will the digital revolution revolutionize development? Drawing together the debate. *Studies in Comparative International Development*, 40, 95-110.
- Bojanova, I. (2014). The digital revolution: what's on the horizon? *It Professional*, 16(1), 8-12.
- Boyer, R. H., Peterson, N. D., Arora, P., & Caldwell, K. (2016). Five approaches to social sustainability and an integrated way forward. *Sustainability*, 8(9), 878, 1-18.
- Bradley, K. (2007). Defining digital sustainability. *Library trends*, 56(1), 148-163.
- Burinskienė, A., & Seržantė, M. (2022). Digitalisation as the Indicator of the Evidence of Sustainability in the European Union. *Sustainability*, 14(14), 8371, 1-20.
- Cabezas, H., Pawlowski, C. W., Mayer, A. L., & Hoagland, N. T. (2004). Sustainability: ecological, social, economic, technological, and systems perspectives. *Technological choices for sustainability*, 37-64.
- Chatterjee, A., & Abraham, J. (2017). Efficient management of e-wastes. *International Journal of Environmental Science and Technology*, 14, 211-222.
- Costa, I., Riccotta, R., Montini, P., Stefani, E., de Souza Goes, R., Gaspar, M. A., ... & Larciera, C. L. C. (2022). The degree of contribution of digital transformation technology on company sustainability areas. *Sustainability*, 14(1), 462, 1-27.

- Cricelli, L., & Strazzullo, S. (2021). The economic aspect of digital sustainability: A systematic review. *Sustainability*, 13(15), 8241. 1-15.
- Dapp, M. (2013). Open government data and free software – cornerstones of a digital sustainability agenda. The 2013 Open Reader Stories and articles inspired by OKCon 2013: Open Data, Broad, Deep, ConnectedPublisher: buch & netz, 1-6.
- Eizenberg, E., & Jabareen, Y. (2017). Social sustainability: A new conceptual framework. *Sustainability*, 9(1), 68, 1-16.
- Elleuch, B., Bouhamed, F., Elloussaief, M., & Jaghbir, M. (2018). Environmental sustainability and pollution prevention. *Environmental Science and Pollution Research*, 25, 18223-18225.
- Elsawy, M., & Youssef, M. (2023). Economic sustainability: Meeting needs without compromising future generations. *International Journal of Economics and Finance*, 15(10), 23-31.
- Fuerst, S., Sanchez-Dominguez, O., & Rodriguez-Montes, M. (2023). The role of digital technology within the business model of sustainable entrepreneurship. *Sustainability*. 15, 10923, 1-17.
- Gebayew, C., Hardini, I. R., Panjaitan, G. H. A., & Kurniawan, N. B. (2018, October). A systematic literature review on digital transformation. *2018 International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITSI)* (s. 260-265) içinde. IEEE.
- George, G., Merrill, R. K., & Schillebeeckx, S. J. (2021). Digital sustainability and entrepreneurship: How digital innovations are helping tackle climate change and sustainable development. *Entrepreneurship theory and practice*, 45(5), 999-1027.
- Gomez-Trujillo, A. M., & Gonzalez-Perez, M. A. (2021). Digital transformation as a strategy to reach sustainability. *Smart and Sustainable Built Environment*, 11(4), 1137-1162.
- Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, 102217, 1-17.
- Goyal, S., Esposito, M., & Kapoor, A. (2018). Circular economy business models in developing economies: lessons from India on reduce, recycle, and reuse paradigms. *Thunderbird International Business Review*, 60(5), 729-740.
- Gray, J., & Rumpe, B. (2017). Models for the digital transformation. *Software & Systems Modeling*, 16, 307-308.
- Gregori, P., & Holzmann, P. (2020). Digital sustainable entrepreneurship: A business model perspective on embedding digital technologies for social and environmental value creation. *Journal of Cleaner Production*, 272, 122817, 1-9.

- Gul, M. (2020). Digital business strategies and competitive superiority. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 2(1), 17-31.
- Haller, A. P. (2011). Alvin Toffler and the economico-social evolution. *Lucrări științifice* - vol. 54, Nr. 1/2011, seria Agronomie, 222-226.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197.
- Helbing, D., & Hausladen, C. I. (2022). Socio-economic implications of the digital revolution. P. Chen, W. Elsner, & A. Pyka (ed.), *Handbook of Complexity Economics* (pp. 1-15) içinde, *Routledge, London, New York*.
- Hidroğlu, D. (2022). Digital Sustainability in Businesses. *Conflict Management in Digital Business* (s. 241-257) içinde. Emerald Publishing Limited.
- Ikhlaiel, M. (2018). An integrated approach to establish e-waste management systems for developing countries. *Journal of Cleaner Production*, 170, 119-130.
- Ilankoon, I. M. S. K., Ghorbani, Y., Chong, M. N., Herath, G., Moyo, T., & Petersen, J. (2018). E-waste in the international context—A review of trade flows, regulations, hazards, waste management strategies and technologies for value recovery. *Waste management*, 82, 258-275.
- Knell, M. (2021). The digital revolution and digitalized network society. *Review of Evolutionary Political Economy*, 2(1), 9-25.
- Koçoğlu-Sazkaya, M. (2019). Dijital Sürdürülebilirlik. I. Mendes-Pekdemir (Ed.) *Dijital Dönüşüm* (s. 261-288) içinde. Beta Yayıncılık.
- Lee, K., & Jung, H. (2019). Dynamic semantic network analysis for identifying the concept and scope of social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 233, 1510-1524.
- Martínez-Peláez, R., Ochoa-Brust, A., Rivera, S., Félix, V. G., Ostos, R., Brito, H., ... & Mena, L. J. (2023). Role of digital transformation for achieving sustainability: mediated role of stakeholders, key capabilities, and technology. *Sustainability*, 15(14), 11221, 1-27.
- Mondejar, M. E., Avatar, R., Diaz, H. L. B., Dubey, R. K., Esteban, J., Gómez-Morales, A., ... & Garcia-Segura, S. (2021). Digitalization to achieve sustainable development goals: Steps towards a Smart Green Planet. *Science of The Total Environment*, 794, 148539, 1-20.
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71, 233-341.
- Parise, S., Guinan, P. J., & Kafka, R. (2016). Solving the crisis of immediacy: How digital technology can transform the customer experience. *Business Horizons*, 59(4), 411-420.

- Patnaik, A. (2018). Sustainable digitalization. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, 5 (7), 1418-1422.
- Rindfleisch, A. (2020). The second digital revolution. *Marketing Letters*, 31, 13-17.
- Robinson, B. H. (2009). E-waste: an assessment of global production and environmental impacts. *Science of the total environment*, 408(2), 183-191.
- Rodriguez-Anton, J. M., Rubio-Andrada, L., Celemín-Pedroche, M. S., & Alonso-Almeida, M. D. M. (2019). Analysis of the relations between circular economy and sustainable development goals. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 26(8), 708-720.
- Rosário, A. T., & Dias, J. C. (2022). Sustainability and the digital transition: A literature review. *Sustainability*, 14(7), 4072, 1-18.
- Rosário, A. T., & Dias, J. C. (2023). The new digital economy and sustainability: challenges and opportunities. *Sustainability*, 15(14), 10902, 1-23.
- Rozanova, N.M. (2021). Contemporary competition: Process or result? *World Economy and International Relations*, 65(8), 5-13.
- Saracel, N., & Aksoy, I. (2021). Dijital sürdürülebilirlik, boyutları ve koşulları. *Social Sciences Research Journal*, 10(2), 347-356.
- Schroeder, P., Anggraeni, K., & Weber, U. (2019). The relevance of circular economy practices to the sustainable development goals. *Journal of Industrial Ecology*, 23(1), 77-95.
- Seele, P., & Lock, I. (2017). The game-changing potential of digitalization for sustainability: possibilities, perils, and pathways. *Sustainability Science*, 12, 183-185.
- Sharma, A. K., & Shanmugaboopathi, P. S. (2022). Digital revolution and its nature and extent in the contemporary world. *Technoarete Transactions on Advances in Social Sciences and Humanities*, 2(4), 27-32.
- Shiva, A., & Khatri, P. (2023). Digital revolution. *Journal of Content, Community & Communication*, 17, 1-3.
- Singh, R., Akram, S. V., Gehlot, A., Buddhi, D., Priyadarshi, N., & Twala, B. (2022). Energy System 4.0: Digitalization of the energy sector with inclination towards sustainability. *Sensors*, 22(17), 6619, 1-34.
- Stuermer, M. (2014). Characteristics of digital sustainability. *Proceedings of the 8th international conference on theory and practice of electronic governance* (s. 494-495) içinde.
- Szwajca, D. (2019). Digital customer as a creator of the reputation of modern companies. *Foundations of Management*, 11(1), 255-266.
- Toffler, A., Johnson, T., & Bennis, L. (1999). Riding the third wave: A conversation with Alvin Toffler, Tom Johnson and Lawrence Bennis. *Strategy & Leadership*, 27(4/5), 4-10.

- Van Veldhoven, Z., & Vanthienen, J. (2022). Digital transformation as an interaction-driven perspective between business, society, and technology. *Electronic markets*, 32(2), 629-644.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing Digital Transformation*, 13-66.
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349.
- Yapraklı, Ş., & Kavalcı, K. (2023). İç Müşteri İlişkileri Yönetiminin Kurumsal Bağlılık Üzerine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 14(38), 392-411.
- Zakaria, W., & Alyati, W. F. (2012). Alvin Toffler: Knowledge Technology and Change in Future Society. *International Journal of Islamic Thought*, 1, 54-61.
- Zhuge, K., Lin, W., Yuan, Y., He, H., & Zhang, Y. (2023). Does digital capability promote sustainable development of new ventures? The dual impact of green knowledge creation and green pressure. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 2274, 1-18.

İşletmelerde Sürdürülebilir Risk Yönetimi

Mübeyyen Tepe Küçükoglu¹

Özet

Sürdürülebilirlik kavramı günümüzde global anlamda önemi yadsınamaz bir olgudur. Dünyadaki yaşamın devamlılığını sağlamak adına ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik alanları üzerinde titizlikle düşünülerek harekete geçilmesi gereken üç kritik alanı oluşturmaktadır. Sadece işletme bakış açısından ele alındığında dahi sürdürülebilirliğe hizmet edilmesi gelecek için önemli kazanımları doğurur. İşletmeler, faaliyetleri sonucu birey ve kurumların ihtiyaçlarını gidermeleri için katma değerli mal ve hizmetler üretirken aynı zamanda kaynakları tüketmektedir. Tüklenen kaynaklar dünyanın geleceği için önemli bir risk faktörüdür. Bu nedenle sürdürülebilirlik ve risk yönetimini entegre bir şekilde ele almak ve bu konuda çalışmalar yapmak gerekmektedir. İşletmeler faaliyetleri sayesinde ekonomik sosyal ve çevresel açıdan meydana getirdikleri riskleri ele almalı ve değerlendirmelidir. Risk yönetim sürecini sürdürülebilirliğin sağlanması bakış açısıyla uygulayarak gereken önlemleri almalıdır.

Başarılı bir risk yönetimi işletmelerin sınırlı kaynaklarını doğru alanlara yönlendirmesinde, gelecek nesillerde varlığını sürdürebilmesinde ve riskin yaratacağı olası fırsatları değerlendirmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu kitap bölümünde risk kavramının tanımı yapılarak ve riskle ilgili temel kavramlar açıklanmakta, risk araştırmalarından bahsedilerek çeşitli araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre güncel global riskler sıralanmaktadır. Risk yönetimi, kurumsal risk yönetimi ile risk yönetim sürecinin adımlarının anlatılmasının ardından sürdürülebilirlik ve risk yönetimi başlığı altında sürdürülebilirlik olgusuna değinilerek sürdürülebilir risk yönetiminin öneminden bahsedilmektedir.

1 Doç. Dr., Trakya Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, mtepekucukoglu@trakya.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-3717-4165>

GİRİŞ

İşletmenin türü, boyutu, sektörü ne olursa olsun faaliyet gösterdiği sürece çeşitli risklerle karşı karşıya kalması kaçınılmazdır. Bu riskler ciddiye alınmaz ise işletmenin krizlerle karşı karşıya kalmasına neden olurlar. Krizler küçük iken ya da henüz risk halindeyken ele alınıp yönetilmesi ve kontrol altına alınması işletmenin kaynaklarını gereksiz yere kullanmamasını sağlar. Bilindiği üzere işletme kaynakları sınırlıdır ve işletmeler sahip oldukları kısıtlı kaynaklarını israf etmemeli ve doğru yerlerde kullanılmalıdır.

Yönetimin özelliklerinden biri evrensel olmasıdır. Evrensellik işletme yönetiminin dünyanın neresinde olursa olsun aynı usuller ve esaslar üzerinde değerlendirilmesi gerektiğini vurgular. Riskler ve risk yönetimi de benzer şekilde evrensel bir özellik gösterir. İşletmeler kar etmek, büyümek ve gelecek nesillerde devamlılık temel amaçlarını taşırlar. Bu açıdan bir işletmenin karşı karşıya kaldığı risklerle mücadele ederken sürdürülebilir kurumsal risk yönetim sistemine sahip olması onun sürdürülebilir bir organizasyon olmasını sağlayacaktır.

Risk kavramı ilk olarak olumsuz bir çağrışım yapsa da aslında riskin iki karşıt boyutu vardır. Bunlar fırsat ve tehdittir. Riski sadece tehdit, tehlike veya olumsuzluk olarak ele almamak gerekir. Covid-19 salgını örneğinde olduğu gibi sadece kaybeden sektörler olmamıştır. Özellikle perakende ve e-ticaret, temizlik, ilaç, teknoloji, dijital eğlence ve oyun alanlarında faaliyet gösteren işletmeler mevcut ürün ve hizmetlerinde uygun geliştirme ve yenilikler ile kazanan tarafta kalarak durumu fırsata çevirmiş ve kazançlarını katlamıştır.

Yukarıda belirtilen önemli noktalar özetlenecek olursa başarılı bir risk yönetimi işletmelerin sınırlı kaynaklarını doğru alanlara yönlendirmesinde, gelecek nesillerde varlığını sürdürebilmesinde ve riskin yaratacağı olası fırsatları değerlendirmesinde önemli rol oynamaktadır.

Sürdürülebilir risk yönetimi işletmenin sürdürülebilirliğin üç boyutunu oluşturan ekonomik, çevresel ve sosyal konularda oluşabilecek risklere karşı hazırlıklı olmasını sağlayacak bir risk yönetim sistemine sahip olmasını ifade eder. Sürdürülebilirliğin işletmenin risk yönetimi stratejilerine entegre edilmesi ile sürdürülebilirlik risklerinin belirlenerek değerlendirilmesi ve uygun araç ve tekniklerle yönetilmesi sağlanacaktır.

Bu kitap bölümünün ilerleyen kısımları şu şekilde sıralanmaktadır. Öncelikle ilk bölümde risk kavramının tanımı yapılacak ve riskle ilgili temel kavramlar açıklanacaktır. İkinci bölümde risk araştırmalarından bahsedilerek çeşitli araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre güncel global riskler sıralanacaktır. Üçüncü bölümde risk yönetimi, kurumsal risk yönetimi ile risk

yönetim sürecinin adımları anlatılacaktır. Son bölümde ise sürdürülebilirlik ve risk yönetimi başlığı altında sürdürülebilirlik olgusuna değinilerek sürdürülebilir risk yönetiminin önemi anlatılacaktır.

1. Risk Kavramı

Günümüzde işletmeler rekabet, mevzuatlar, uluslararası standartlar, küreselleşme ve teknolojideki değişimler nedeniyle birçok zorlukla karşı karşıyadır. İşletmelerin aynı zamanda aralıksız müşteri ihtiyaçlarına hızlı yanıt verebilmek ve dinamik bir üretim ortamına uyum sağlamak için çevik olmaları da gerekmektedir (Oduoza, 2020: 1291). Riskler, bir işletmenin hedeflerine ulaşma yeteneğini etkileyen belirsizlikler olarak tanımlanırken (Spedding ve Rose, 2008: 11) bazen olumlu bazen de olumsuz birçok etkiye neden olabilir. Olasılık ve etkinin bir denklemi olan riskler meydana gelebilir veya gelmeyebilirler. Risklerin gerçekleşmesi durumunda ise bazı istenmeyen olaylar yaşanabilir (Gehandler, 2015: 9). Riskin kabul edilmiş tek bir tanımı bulunmamakla birlikte hem olumlu hem de olumsuz yönleriyle incelemek gerekmektedir. Daha önceden yapılmış risk tanımlarına bakıldığında riskin olumsuz yönüne vurgu yapılırken güncel tanımlamalar riskin her iki boyutuna da değinmektedir.

Risk kavramı gelecekle ilgili bir durumu işaret eder. Henüz gerçekleşmemiş ancak gerçekleşme potansiyeline sahiptir. Risk işletmeyi hazırlıksız yakalayabilir, bu nedenle de tehdit eder. İşletmeler gelecekle ilgili hedefler, amaçlar, stratejiler belirlerken karşı karşıya kalacakları riskleri hesaba katmazlar. Bu nedenle olası riskler işletmenin gelecek planlarına ulaşmasını tehlikeye atar, tehdit eder. Her ne kadar riskin fırsata dönüşme potansiyeli olsa da ilk etapta işletmenin planlarının gerçekleşmesini sekteye uğratabilir. Bununla birlikte işletmenin başarısını tehdit etmekle kalmaz varlığını da tehdit edebilir. Büyüklüğü, sektörü, türü, yaşı ne olursa olsun risk her işletme için geçerli bir kavramdır. Riskten muaf bir işletme yoktur. Bu doğrultuda bir risk tanımı yapmak gerekirse risk, işletmenin türü, büyüklüğü, sektörü, yaşı fark etmeksizin amaç, hedef ve stratejilerini etkileyen, belirsizlik içeren bir durumdur. Risk nedenleri çeşitlidir. İşletmeye ait veya işletme dışından her türlü faktör bir risk etkeni olabilir.

Bolak (2016: 3) riski planların başarısız olma olasılığı, yöneticilerin hatalı karar alma tehlikesi, işletmelerin zarar etme ya da kar etmemesi gibi durumlar şeklinde adlandırmaktadır. Alınan kararların, yapılan yatırımların ve gerçekleştirilen faaliyetlerin gelecekte nasıl sonuçlara sebep olacağını kesin bilinmesi durumunda belirlilik ortamının bulunduğu ve herhangi bir riskin söz konusu olmadığını söylemek mümkündür. Ancak teoride bu şekilde ifade

edebilirken uygulamada bu durumun mümkün olmadığı aşıkardır. Gerçekte yaşanan ise, elde edilen sonuçların planlanan ya da tahmin edilen durumdan olumlu veya olumsuz tarafta sapma göstermesidir ki en genel tanımıyla risk kavramı bu duruma karşılık gelir.

Finansal bakımdan risk, bir getirinin gelecekteki çeşitli durumlara bağlı olması ve bu durumlardan en az birinin negatif veya pozitif getiriyle sonuçlanması şeklinde ifade edilirken, yönetim için risk, gelecekte ortaya çıkabilecek iç ve dış etmenlerin işletmenin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesindeki olumlu veya olumsuz etkisi olarak tanımlanmaktadır (Yazıcı, 2018: 2). İşletmeler operasyonlarını sürdürürken birçok risk faktörü ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu faktörler işletmenin amaçlarını etkileyebilir, hedeflerine ulaşmasını engelleyebilir ve stratejilerini etkileyerek rekabet avantajını kaybetmesine neden olabilir.

Riskle ilgili kavramların başında risk iştahı gelmektedir. Risk iştahı işletmenin sahip olduğu misyonu, vizyonu, hedef ve amaçlarına paralel olarak herhangi bir zamanda maruz kalmaya razı olduğu dolayısıyla önlem almamayı kabul ettiği risk miktarı olarak adlandırılır (Yazıcı, 2018: 7). İşletmenin risk iştahı belirlenirken, amaç, risk iştahı seviyesi, risk metodolojisinin nasıl olacağı, risk kategorilerinin belirlenmesi, risklerin belirlenme kriterleri, risklerin değerlendirilme kriterleri, risk yönetimiyle ilgili organizasyonel yapı ve görevler, risklerin hangi düzeye kadar yönetileceği, yapılacak toplantı ve hazırlanacak raporların sıklıkları ve yöntemleri, diğer çalışanların risk yönetimindeki rolü ve katkıları, kullanılacak belge formatları, kontrol faaliyetlerinde uygulanacak strateji ve usuller dikkate alınmalıdır (Uysal, 2020: 41). Risk iştahı işletmeler için risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi aşamasında oldukça önemlidir. Risk iştahını belirlemiş olan bir işletme maruz kalmaya razı olduğu riskler için önlem almak zorunda kalmayacağından ek bir maliyet ve zaman harcamaktan da kurtulmuş olur. Burada önemli olan işletmenin makul bir risk iştahı seviyesi belirlemiş olmasıdır.

Risk ölçümlenebilir, tahmin edilebilir ve yönetilebilir iken yönetilemeyen kısmı belirsizlik olarak adlandırılır. Risk çoğu zaman belirsizlik ile birlikte ele alındığı gibi aslında risk belirsizliğin ölçülebilir kısmıdır. Belirsizlik, şüpheli ve subjektif bir kavram olup kesinlik olmaması ve kişiden kişiye değişebilmesi sebebiyle direkt olarak ölçmek mümkün değildir. Belirsizlikte “bilinmezlik” ve “sürpriz” şeklindeki iki boyut, risk için “muhtemel tehlike ve gerçekleşmesi halinde oluşacak etki” ve “gerçekleşme olasılığı” şeklindedir (Yazıcı, 2018: 3). Belirsizlik işletmeler için istenmeyen bir durumdur. İşletmeler gelecekle ilgili olabildiğince net ve doğru verilerle hareket ederek plan yapmak isterler.

Bu nedenle belirsizlik içeren durum ve kararlardan mümkün olduğunca kaçınırlar.

Doğal risk ve kalıntı risk kavramı risklerin ölçümünde önemli iki kavramdır. Doğal risk, var olan riskin yönetilmesi için gerekli önlemler alınmadan önceki miktarı olarak ifade edilmektedir. Doğal riskin diğer adı yapısal risktir. Kalıntı risk, işletmenin riskin olma olasılığını veya etkisini azaltmak amacıyla aldığı önlemlerden sonra geriye kalan risk miktarı olarak tanımlanmaktadır. Kalıntı risk alınan önlemlerle ilgili kontroller yapıldıktan sonra ortaya çıkması muhtemel olan risklerdir (Duran, 2013: 49). Doğal risk işletmenin belirlemiş olduğu risk iştahı sınırlarının içerisindeyse herhangi bir önlem almaya gerek kalmaz. Ancak üzerindeyse önlem alınarak kabul edilebilir risk iştahı sınırları içerisinde yer alacak kalıntı risk haline getirilmesi gerekir.

Riskten kaçınma kavramı, karşılaştırılabilir seçimlerle karşılaşıldığında daha az risk içeren seçeneği tercih etme durumudur. Örneğin, borsada işlem gören hisselerden elde edilecek yüksek getiriye rağmen para kaybetmemek amacıyla getirisi sabit olan vadeli mevduata yatırım yapılması riskten kaçınma eğilimini gösterir. Beklenen fayda teorisine göre, belirli bir büyüklükte zararın yarattığı kaygı, aynı büyüklükteki zararın yarattığı hazdan daha büyüktür. Bu sebeple yatırımcılar beklenmedik zararlardan kaçınmak için olası getirilerin bir kısmından vazgeçme eğilimi gösterir (Yazıcı, 2018: 11). Günümüzde yöneticilerden risklerle mücadelede, tepkisel olmaktan ve çıkan yangını söndürmekten daha fazlası beklenmektedir (Spedding ve Rose, 2008: 2). Bu sebeple yöneticilerin aşırı risk alma halinden çok riskten kaçınma pozisyonuna daha yakın ve risklerin etkilerini hesap ederek planlı hareket etmeleri gerekir.

Geleneksel risk yönetimi, fiziksel veya yasal nedenlerden kaynaklanan risklere odaklanır (örneğin doğal afetler veya yangınlar, kazalar gibi). Öte yandan, finansal risk yönetimi, işlem gören finansal araçlar kullanılarak yönetilebilen risklere odaklanır. Somut olmayan riskler ise gerçekleşme olasılığı yüksek ancak tanımlama eksikliği nedeniyle kuruluş tarafından göz ardı edilen bir kategoridir (Spedding ve Rose, 2008: 14). Beklenen sonuçlarla gerçekleşene sonuçların farklılaşmasına neden olabilecek etmenlerin diğer bir ifadeyle risk faktörlerinin sayıca fazlalığı bunların sınıflandırılmasını da zorlaştırmakta ve genel bir risk sınıflandırması bulunmamaktadır (Bolak, 2016: 4). Bununla birlikte aşağıda Tablo 1'de risk faktörlerinin farklı bakış açılarıyla sınıflandırılması yer almaktadır.

Tablo 1. Risklerin sınıflandırılması

| Risk türleri | Açıklama |
|--|---|
| İç risk Dış risk | İç risk faktörleri işletmenin sınırlarının içerisinde yer alan faktörlerle ilgili olan ve kontrolünde olan risklerdir. İşletmenin üretim teknolojisi, çalışanların eğitim ve beceri düzeylerinden kaynaklanan sorunlar, işçi işveren anlaşmazlığı, likidite ihtiyacı gibi Dış veya çevresel risk faktörleri işletmenin kontrolü dışında olup genel risk düzeyini etkiler. Yeni teknolojilerin ortaya çıkmasının yarattığı sorunlar, hava koşulları ve doğal afetler, ekonomik düzensizlikler gibi |
| Yönetilebilir risk Yönetilemez risk | Yönetilebilir risk – yönetilemez risk ayrımı, iç risk – dış risk ayrımı ile özdeşleşmiş gibi görünse de her zaman bu şekilde değildir. Döviz kuru, faiz oranı, piyasadaki mal fiyatlarındaki değişimler dış risk unsurları gibi görünse de birtakım finansal araçlarla yönetilebilir risk haline gelirken, doğal afetlerin yaratacağı riskler de sigorta sistemleri aracılığıyla yönetilebilir Öte yandan, iç risklerinden üretim teknolojisi kaynaklı risklerin azaltılması için yeni teknolojiye yatırım yapılması ya da finansal riski minimize etmek için borç düzeyini düşürmek mümkün iken, çalışanların hatalarından kaynaklanan olumsuz sonuçları yönetmek mümkün olmayabilir |
| Finansal risk • piyasa riski • kredi riski • likidite riski • operasyonel risk | Finansal riskler, işletmelerin finansal faaliyetleri, finansal piyasalardaki dalgalanmalar veya ekonomik değişiklikler nedeniyle karşılaştıkları risklerdir • Piyasa riski, finansal fiyatlar ve oranlardaki değişimlerden kaynaklanan riskler olup döviz kuru, faiz oranı, hisse senedi fiyatları örnek verilebilir • Kredi riski, finansal işlemler sonucunda kişi veya kurumlardan birinin karşı tarafa olan yükümlülüklerini yerine getirememesinden doğan risktir • Likidite riski, ihtiyaç duyulan miktardaki fonun istenen zamanda uygun bir maliyetle bulunamaması, eldeki finansal varlığın istenilen zaman ve fiyatta elden çıkarılamaması sonucu zarara uğrama riskidir • Operasyonel risk ise, işlem süreçlerinde veya yönetim sistemlerindeki düzensizlikler nedeniyle meydana gelebilecek finansal kayıplar şeklinde tanımlanır |
| Finansal olmayan risk | Finansal olmayan riskler ise, işletmelerin faaliyet alanlarındaki mal ve hizmet üretiminin doğal bir sonucu olarak karşılaştıkları, üretim teknolojisi ve işgücü gibi faktörlerden kaynaklanan risklerdir |
| Geleneksel güvenlik riskleri Siber güvenlik riskleri | Geleneksel güvenlik riskleri, çevresel etkilerden kaynaklanan ve fiziksel savunmaya dayalı risklerdir. İşçi sağlığı ve güvenliği, yangın, hırsızlık, gaz sıkışması sonucu patlamalar gibi Siber güvenlik riskleri, internet, e-posta, e-ticaret, e-bankacılık, e-devlet vb. gibi elektronik ortamlardan ve süreçlerden kaynaklanan risklerdir. Hesaplara sızılması, müşteri bilgilerinin ele geçirilmesi, sistemlerin kullanılamaz hale getirilmesi gibi |

| | |
|--------------|--|
| İtibar riski | İtibar riski olumsuz kamuoyu görüşünün oluşması ve bunun sonucunda finansal kaynakların ve müşterilerin kritik düzeyde kaybına yol açabilen bir risk türüdür. Müşterinin işletmeye karşı zor kazanılıp kolay kaybedilen itibarının içeren bu risk türü, işletmeler hakkında kalıcı olumsuz imajın oluşmasına neden olabileceği gibi işletmelerin müşteri kazanma ve koruma yeteneğini de önemli ölçüde zayıflatmakta ve yaygın, olumsuz müşteri tepkisine neden olmaktadır |
|--------------|--|

Kaynak: Bolak (2016: 4) ve Yazıcı (2018: 47)

İç risk faktörleri işletmenin içerisinde yer alan çalışanlar, yöneticiler, sistemler, süreçler gibi çeşitli faktörlerden kaynaklı olabilmektedir. Bu faktörlerin işletmenin kontrolünde olduğunu düşünmek her zaman doğru olmaz. Çünkü çalışanlar bir iç risk faktörü olmakla birlikte çalışan kaynaklı davranışlar çoğu zaman işletme için yönetilemez bir risk grubunu oluşturur. Dış risk faktörlerini sıralarken işletmenin sınırlarının dışındaki yakın ve uzak çevre faktörlerini düşünmek gerekmektedir. Bu faktörlerden yakın çevre faktörlerini oluşturan rakipler, tedarikçiler, müşteriler, tüketiciler, ikame ürünler gibi sektöre özgü faktörler işletme için birçok risk faktörü oluşturabilir. Ancak genel çevre faktörleri kadar işletme için belirsizlik içermediği söylenebilir. Bunun nedeni sektörel çevre faktörleri olduğu için işletmenin kimi zaman sektörel çevreyi etkileyebileceği savından yola çıkarak farkına varılması ve yönetilmesinin daha kolay olmasıdır. Diğer taraftan genel çevre faktörleri yasal, politik, teknolojik, sosyokültürel, demografik, uluslararası çevre faktörleri olarak sıralanmakta ve her bir faktör çok katmanlı bir yapı göstermektedir. Bu nedenle belirsizlik içeren ve işletmenin kontrolü altında olmayan bu faktörler birçok risk unsurunu da beraberinde getirir.

Yönetilebilir riskler işletmelerin çeşitli araçlarla ve sistemlerle kontrol altına alarak olasılık veya etkisinde düşüş yaratabileceği riskler olarak düşünülebilir. Bu riskler aslında ortadan kalkmaz ama işletmeye zarar verme ölçüsü azaltılır veya işletmenin o konu ile ilgili sorumluluğu başka bir tarafa veya kuruma devredilir. Yönetilemez riskler için ise işletmenin mevcut araçları ve yöntemleri işe yaramaz veya zaman olarak harekete geçmede ve yönetmede geç kalındığı için zararı indirmek mümkün olamaz.

Finansal riskler işletmeler açısından hesaplanması mümkün olan ve bu doğrultuda karar alınmasında belirli yönetim tekniklerinin kullanıldığı risklerdir. Para ve sermaye piyasalarının gidişatından, işletmenin fon bulma arayışından ve bu fonların doğru yerlere aktarılmasından veya nakit akışından kaynaklanabilir. Finansal olmayan riskler ise süreçlerden, sistemlerden, müşterilerden veya çalışanlardan kaynakları çok geniş bir çeşitliliğe sahiptir.

Bu risklerin yönetilmesinde yöneticiler için standart baş etme yöntemleri bulunmamakla birlikte yöneticiler arasında farklılık gösterebilir.

Güvenlik riskleri günümüzde işletmeleri tehdit eden bir yapıya bürünmüştür. Özellikle siber güvenlik riskleri sektörü ne olursa olsun bilgi işlem altyapısını tehdit eden ve en ufak bir açık bulduğunda işletmenin tüm sistemlerini felce uğratabilen, işletmenin bu saldırılar sonucunda çeşitli maddi şantajlarla karşı karşıya kalabildiği, en kötüsü de geri dönüşü olmayan enformasyon kayıplarına yol açabilen risklerdir. Diğer yandan geleneksel güvenlik riskleri de işletmelerin fiziksel güvenlik açıklarından, gerektiği gibi yapılmayan kontrollerden veya alınan güvenlik önlemlerine tam olarak uyulmamasından kaynaklanabilir. Maddi zararlarla birlikte çalışan güvenliğini tehdit eden ve büyük etkileri olan sonuçlar doğurabilir.

İtibar riski ise işletmelerin kolay kolay hesap etmediği, göz ardı edebildiği bir risk türüdür. Buzdağının görünmeyen kısmı misali hiç beklenmedik bir anda ortaya çıkarak hızla yayılma potansiyeline sahiptir. İşletmelerin ilk başta önemsemediği veya önlem almadığı basit bir müşteri memnuniyetsizliği hızla büyüyerek marka imajını ve işletme güvenilirliğini etkileyen sonuçlara yol açabilir.

2. Risk Araştırmaları ve İşletmelerin Karşılaştığı Güncel Riskler

Global olarak birçok bağımsız kuruluş riskler ilgili düzenli araştırmalar yapmaktadır. Bu araştırmaların sonuçları işletmelere, devletlere ve topluma çok önemli mesajlar vermektedir. Aşağıda bu konuda yapılmış olan 3 araştırmaya değinilmektedir. Bu araştırmalardan ilki Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum -WEF) tarafından 2024 yılına ait en güncel risk araştırması olan Küresel Risk Algı Araştırmasıdır. Riskler kısa ve uzun vadeli olarak sıralanmıştır. Bir başka araştırma ise PwC (PricewaterhouseCoopers) kuruluşunun yapmış olduğu PwC 2023 Küresel Risk Araştırması'dır. Bu araştırmanın sonuçları da gelecek dönemde işletme yöneticilerini kaygılandıran risk olaylarını ortaya koymaktadır. Son olarak Londra merkezli sigorta şirketi olan AON'in 9. Küresel Risk Yönetimi Anketi'nin sonuçlarına değinilmiştir. Bu araştırma global risk sıralamasının yanı sıra farklı sektörler için de risk sıralaması yaparak bu sektördeki işletmelere rehberlik etmektedir.

Dünya Ekonomik Forumu'nun 2024 yılı için hazırlamış olduğu küresel risk raporu 1.500 uluslararası uzmanın görüşlerini içeren Küresel Riskler Algı Araştırması'nın bulgularını sunmaktadır. Raporun hazırlanma amacı mevcut krizler ile uzun vadeli önceliklerin dengelenmesinde karar alıcılara destek olmak amacıyla küresel risklerin analiz edilmesidir. Raporda,

risklerin karmaşık ve doğrusal olmayan yönlerinin ele alınmasına yönelik yaklaşımlar değerlendirilmektedir (TİSK, 2024). Risklerin geniş bir perspektiften ele alınarak bir öngörü şeklinde sunulması işletmeler için global risk eğiliminin değerlendirilerek geleceğe yönelik stratejilerin belirlenmesinde, risk öngörülerinin yapılmasında önemli bir kaynak sağlamaktadır. Yapılan araştırma sonucunda raporun temel bulguları Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2. Önem derecesine göre küresel risklerin kısa ve uzun vadeli olarak sıralanması

| 2 yıllık dönem için | 10 yıllık dönem için |
|---|---|
| 1. Yanlış bilgilendirme ve dezenformasyon | 1. Aşırı hava olayları |
| 2. Aşırı hava olayları | 2. Dünya sistemlerinde kritik değişim |
| 3. Toplumsal kutuplaşma | 3. Biyoçeşitlilik kaybı ve ekosistem çöküşü |
| 4. Siber güvensizlik | 4. Doğal kaynak kıtlığı |
| 5. Devletlerarası silahlı çatışma | 5. Yanlış bilgilendirme ve dezenformasyon |
| 6. Ekonomik fırsatların yetersizliği | 6. Yapay zeka teknolojisi olumsuz sonuçları |
| 7. Enflasyon | 7. Zorunlu göç |
| 8. Zorunlu göç | 8. Siber güvensizlik |
| 9. Ekonomik gerileme | 9. Toplumsal kutuplaşma |
| 10. Çevre kirliliği | 10. Çevre kirliliği |

Kaynak: TİSK (2024)

Yukarıdaki tablo incelendiğinde sıralanan riskler ekonomik, çevresel, jeopolitik, toplumsal ve teknolojik riskler olarak sınıflandırılmaktadır. Kısa vadede öngörülen risklerden ilk sırada yanlış bilgilendirme ve dezenformasyon yer almaktadır. Uzun vadede ise aşırı hava olayları ile birlikte ilk sıralarda çevresel riskler bulunmaktadır. Burada sıralanan risk öngörülerini işletmelerin uzun ve orta vadeli stratejilerini oluştururken dikkate alması açısından önemlidir.

Güncel risklerle yapılan bir başka global araştırma olan “PwC 2023 Küresel Risk Araştırması” araştırması, 67 ülkenin işletme ve risk yönetimi liderlerinin (CEO, yönetim kurulu, risk yönetimi, operasyonlar, teknoloji, finans, denetim) işletmelerindeki risk durumları ve gidişatı hakkındaki görüşlerini bildirdikleri 3.910 yanıtın derlenmiştir. İşletmelerin gelecek 12 ay içerisinde kendilerini çok veya aşırı derecede tehdit altında hissettikleri konular şöyle sıralanmaktadır (Pwc, 2023).

- Enflasyon (%39)
- Siber riskler (%37)
- Makroekonomik oynaklık (%33)
- Dijital ve teknolojik riskler (%32)
- İklim değişikliği (%28)
- Jeopolitik çatışma (%26)
- Sağlık riskleri (%23)
- Sosyal eşitsizlik (%22)

Teknoloji, işletmenin riske maruz kalma düzeyini, yeni fırsatlar peşinde koşarken risk alma iştahını ve bunu azaltmak ve dayanıklılık oluşturmak için kullandıkları araçları şekillendirmede giderek daha önemli bir rol oynamaktadır. Araştırma katılımcıların en fazla maruz kaldıkları riskler açısından yalnızca enflasyon siber riskten daha yüksek sırada yer alırken, diğer dijital ve teknoloji riskleri neredeyse makroekonomik oynaklıkta aynı seviyede yer almaktadır.

Bir diğer araştırma ise AON tarafından 2.842 karar verici pozisyonundaki üst yöneticinin katılımı ile 2023 yılında gerçekleştirilen 9. Küresel Risk Yönetimi Anketi'dir. Tablo 3'te anketten elde edilen bulgular üzerinden hazırlanan ve işletmelerin günümüzde karşılaştıkları global risk sıralaması ile birlikte finans, perakende ve tüketici malları, sağlık, taşıma ve lojistik, sanayi ve üretim sektörlerinde yer alan işletmeler için de ayrı risk sıralamaları yer almaktadır (AON, 2023).

Tablo. 3 Global ve sektörlere özgü risk sıralaması

| Global risk sıralaması | Finansal kuruluşlar için risk sıralaması |
|--|--|
| 1. Siber saldırı veya veri ihlali | 1. Siber saldırı veya veri ihlali |
| 2. İşin sekteye uğraması | 2. Düzenleyici veya yasal değişiklikler |
| 3. Ekonomik durgunluk | 3. Ekonomik durgunluk |
| 4. En iyi yetenekleri çekme veya elde tutmada başarısızlık | 4. Nakit akışı veya likidite riski |
| 5. Düzenleyici veya yasal değişiklikler | 5. Teknoloji veya sistem arızası |
| 6. Tedarik zinciri veya dağıtım başarısızlığı | 6. Yenilik yapamama veya müşteri ihtiyaçlarını karşılayamama |
| 7. Emtia fiyat riski veya malzeme sıkıntısı | 7. Faiz oranı dalgalanması |
| 8. Marka veya itibara zarar | 8. En iyi yetenekleri çekme veya elde tutmada başarısızlık |
| 9. Yenilik yapmada veya müşteri ihtiyaçlarını karşılamada başarısızlık | 9. Markaya veya itibara zarar |
| 10. Artan rekabet | 10. İşin sekteye uğraması |

| Perakende ve tüketici malları alanındaki işletmeler için risk sıralaması | Sağlık sektöründeki işletmeler için risk sıralaması |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Siber saldırı veya veri ihlali 2. Tedarik zinciri veya dağıtım arızası 3. Marka veya itibara zarar 4. Ekonomik durgunluk 5. İşin sekteye uğraması 6. Yenilik yapamama veya müşteri ihtiyaçlarını karşılayamama 7. Artan rekabet 8. Hızla değişen pazar trendleri 9. Emtia fiyat riski veya malzeme sıkıntısı 10. Teknoloji veya sistem arızası | <ol style="list-style-type: none"> 1. Siber saldırı veya veri ihlali 2. İşgücü sıkıntısı 3. En iyi yetenekleri çekme veya elde tutmada başarısızlık 4. Düzenleyici veya yasal değişiklikler 5. Artan sağlık hizmetleri maliyetleri 6. Marka veya itibara zarar 7. Artan rekabet 8. Pandemi riski ve sağlık krizleri 9. Teknoloji veya sistem arızası 10. Yenilik yapmada veya müşteri ihtiyaçlarını karşılamada başarısızlık |
| Taşıma ve lojistik işletmeleri için risk sıralaması | Sanayi ve üretim işletmeleri için risk sıralaması |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Siber saldırı veya veri ihlali 2. Ekonomik durgunluk 3. İşin sekteye uğraması 4. Artan rekabet 5. İş gücü sıkıntısı 6. Tedarik zinciri veya dağıtım sorunu 7. Düzenleyici veya yasal değişiklikler 8. En iyi yetenekleri çekme veya elde tutmada başarısızlık 9. Mülk hasarı 10. Yenilik yapmada veya müşteri ihtiyaçlarını karşılamada başarısızlık | <ol style="list-style-type: none"> 1. Emtia fiyat riski veya malzeme sıkıntısı 2. Tedarik zinciri veya dağıtım sorunu 3. Ekonomik durgunluk 4. İş kesintisi 5. Siber saldırı veya veri ihlali 6. Düzenleyici veya yasal değişiklikler 7. Artan rekabet 8. En iyi yetenekleri çekme veya elde tutma başarısızlığı 9. Yenilik yapma veya müşteri ihtiyaçlarını karşılama başarısızlığı 10. Nakit akışı veya likidite riski |

Kaynak: AON (2023).

Global risklerin yanı sıra sektörel bazda da işletmeler yukarıdaki tabloları inceleyerek özellikle stratejik plan oluşturma aşamasında kendi alanlarına giren risk gruplarını değerlendirmeli ve dikkate almalıdır. Bu sayede risk planlamalarını yapmaları, risk gruplarını belirlemeli ve önlem almalıdır.

3. Risk Yönetimi

Risk yönetimi, bir işletme tarafından karşılaşılan kayıpları ve kayıpların azaltılmasında işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda en iyi yöntemleri sistematik olarak tanımlayarak analiz eden bir süreçtir (Yazıcı, 2018: 2). Risk yönetimi işletme yöneticileri için önemli bir mücadele alanıdır ve proaktif olarak kontrol edilmediği takdirde bazı işletmeler için düşük performans

ve bazen de faaliyetlerin durdurulmasına kadar giden sonuçlara neden olabilmektedir (Oduoza, 2020: 1290). Son yıllarda yaşanan gelişmelere paralel olarak işletmelerde risk yönetimi çalışmalarına verilen önem artmıştır. Uygulaması çok kolay olmayan bir sistem ve süreç olarak risk yönetimi, özel sektörde dahi sınırlı sayıda işletme tarafından tam olarak uygulanmaktadır (Uysal, 2020: 51).

İşletmeler alacağı riskleri ve bunların sonuçlarını dengelemeyi hedeflerken bu riskleri yönetememenin sonuçları da katlanarak artmaktadır. Rekabetçi baskılar, işletmelerin alacağı dersleri zor yoldan öğrenmelerine neden olmaktadır. Bu durum da işletmelerin daha proaktif olmalarına yol açmaktadır (Spedding ve Rose, 2008: 2). İşletmelerde istikrarın sağlanması, kayıp maliyetlerinin azaltılması, sürprizlerin önlenmesi, sosyal sorumluluk ve yasal düzenlemelere uyum sağlanmasının gerekliliği işletmeler için risk yönetimi süreçlerine olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Güçlü risk yönetim uygulamalarına sahip olmayan işletmeler organizasyonu ve çalışanlarını risklere karşı korumayı başaramazlarsa önemli ve ani zararlar görmeleri söz konusu olmaktadır (Yazıcı, 2018: 5).

Risk yönetimi, işletmelerin karlılık hedeflerinden sapmadan faaliyetlerini sürdürülebilmesinde yapılması gereken düzenlemeleri gerçekleştirmek, işletmedeki maddi değerlerin ve tüm çalışanların korunması ile birlikte olası istenmeyen kayıpların minimum maliyetle atlatılabilmesi için gerekli olan tüm kaynakların ve faaliyetlerin planlanarak organize edilmesi, yürütülmesi ve kontrol süreçlerini içermektedir (Emhan, 2009: 209). Risk yönetimi, bir işletmenin paydaşlarını diğer bir tabirle hissedarlarını, müşterilerini, çalışanlarını ve tüm bunlarla birlikte organizasyonel bütünlüğünü korumak için maruz kaldığı belirsizlikler ya da gelecekte karşı karşıya kalabileceği tehditlerin yönetilerek işletmenin gelişim potansiyelinin yükseltilmesidir (Özer ve Erdem, 2022: 58). Kötü yönetilen risklerin performans üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabileceği ve bir iş ortamında temel risk değişkenlerinin proaktif ve sistematik kontrolünün başarılı sonuçlar üretebileceği yaygın olarak bilinmektedir (Oduoza, 2020: 1290).

3.1. Kurumsal Risk Yönetimi

1990'ların başından itibaren işletmelerin karşı karşıya kaldığı risk türlerinin arttığı, bununla birlikte risk yönetiminin giderek önem kazandığı gözlenmiştir. Bu dönemde risk yönetiminin sorumluluk alanı, likidite riski gibi finansal risklerin yanına operasyonel risklerin de katılımıyla genişlemiştir. Riskin kapsamının genişlemesi sonucunda risk yönetimine içsel risk yönetimi bakış açısını getiren kurumsal risk yönetimi yaklaşımı

ortaya çıkmıştır. Böylece 2000'li yıllar ile birlikte sadece finansal riskleri değil aynı zamanda işletmelerin yapı ve süreçlerinden kaynaklanan operasyonel riskleri, işletmelerin faaliyetlerinden kaynaklı iş risklerini ve stratejik riskleri de kapsayan kurumsal risk yönetimi yaklaşımı yaygınlaşmaya başlamıştır (Yazıcı, 2018: 4).

İşletmeler, kurumsal risk yönetimi süreçlerini geliştirdiği takdirde bu süreçleri stratejilerini belirlemede kullanarak, bununla birlikte performans süreçlerine entegre ederek bir taraftan riskleri ele alma diğer taraftan da olası fırsatlardan yararlanma becerilerini geliştirebilirler (Uysal, 2020: 39). Risk kavramı her ne kadar tehlike, tehdit gibi olumsuz çağrışımlarla anılsa da birtakım risklerin sonuçları beraberinde fırsatları ya da fırsata çevrilebilecek durumları da içerir. Bu noktada olası fırsata dönüşebilecek alanların da tespiti kurumsal risk yönetimi entegrasyonu ile daha elverişli hale gelir.

Kurumsal Risk Yönetimi, bir işletmenin gelecekte ulaşmak istediği amaçlarına ulaşmasını etkileyebilecek, yavaşlatabilecek veya durduracak potansiyel olayları tanımlayan, işletmenin risk alma iştahına uygun olarak yöneten ve işletme hedeflerine ulaşma konusunda yeterli bir güvence sağlayan, işletme genelinde organize edilmiş, tüm kademe yönetimden ve yönetici olmayan çalışanlardan etkilenen bir süreçtir (Özer ve Erdem, 2022: 58). İşletmelerde kurumsal risk yönetimi işletme stratejisi ile riskler arasındaki ilişkiyi konumlandırırken aynı zamanda amaç ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Bu durum yalnızca işletme başarısı ve performans için değil, organizasyonda risk kültürünün oluşumu ve yaygınlaşmasında da önem arz eder (Uysal, 2020: 39). Örgüt kültürü açısından risk kültürünün varlığı işletmenin risk farkındalığını artırır. Risk farkındalığına sahip çalışanlar sadece kendi uzmanlık alanlarını veya bölümlerini ilgilendiren risk durumlarını tespit etmekle kalmaz farklı işletme alanlarında da olası risk durumlarını fark edebilirler.

3.2. Risk Yönetim Süreci

Genel olarak, risk yönetimi riskleri tanımlama, ölçme ve değerlendirme ve bunları yönetmek için stratejiler geliştirme sürecidir. Risk yönetimi stratejileri, riski üçüncü tarafa devretme, riski önleme, riskin olumsuz etkisini azaltma ve belirli bir riskin sonuçlarının bir kısmını veya tamamını kabul etme şeklinde sıralanmaktadır (Spedding ve Rose, 2008: 13):

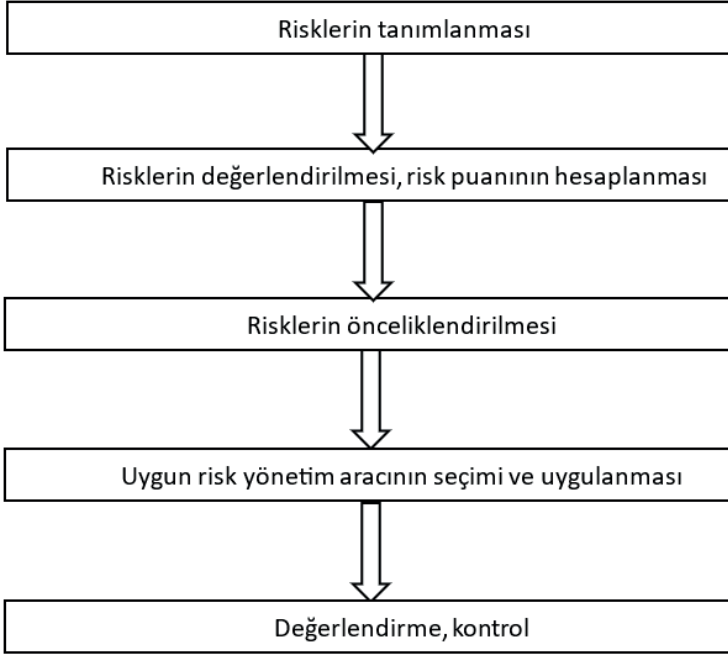
- Risk transferi, genellikle sözleşmeyle üçüncü tarafın riski kabul etmesini sağlamak anlamına gelir;
- Riskten kaçınma, risk taşıyabilecek bir faaliyette bulunmamayı içerir.

- Risk azaltma, olası kaybın ciddiyetini azaltan yöntemleri içerir.
- Risk kabulü, kaybı meydana geldiğinde kabul etmeyi içerir.

Kurumsal risk yönetimi işletmelerde organize olmuş sistematik bir risk sistemi kurmayı hedeflemektedir. Neredeyse tüm işletmelerde risk yönetim sistemini zorunlu kılmak amacıyla işletmenin uyması gereken prosedür ve yönetmelikler güncellenmişse de pratikte bunun yeterli olmadığı görülmektedir. Bu nedenle, her şeyden önce işletmedeki çalışanların günlük faaliyetlerde riskleri nasıl algıladıkları ve yönettiklerinin belirlenmesi gerekmektedir (Özer ve Erdem, 2022: 60). Risk yönetimi sürecinin işletmenin stratejik planlama çalışmalarıyla eş zamanlı olarak başlatılması gerekmektedir. Stratejik planların güncellenmesi veya değiştirilmesi gereken durumlarda, yapılacak değişiklikler temel alınarak risklerle ilgili gereken çalışmalar da yapılmalıdır. Stratejik plandaki hedeflerin belirlenmesinden önce işletme stratejik düzeyde risk iştahını da belirlemelidir (Duran, 2013: 33).

Risk yönetimi süreci birbirine bağlı süreç adımlarından oluşmaktadır. Bu adımlar Şekil 1'de görüldüğü üzere riskin tanımlanması, riskin değerlendirilmesi ve hesaplanması, önceliklendirilmesi, çeşitli risk yönetim araçları arasından uygun olanın seçilerek uygulanması ile değerlendirme ve kontrol süreçlerini içermektedir (Daft, 1991). Bu süreç adımlarının her biri eşit derecede önemli olup süreçte üzerinde titizlikle çalışılması gerektirir.

Sürece başlamadan önce risk yönetim sürecini tasarlamak, koordinasyon ve takibini yapmak üzere profesyonel ekipler oluşturmak, bu süreçteki en kritik aşamalardan biridir. Risk yönetim sürecini koordine edecek, alanında uzman çalışanlara her zaman ihtiyaç doğacaktır. Bu uzmanların özellikle risk yönetimi, kurumsal risk yönetimi modelleri, risklerin raporlanması ve iletişim gibi konularda bilgili ve tecrübeli olmalarıyla birlikte süreç için ihtiyaç duyulan eğitim ve danışmanlığı da almaları gerekir (Uysal, 2020: 51).



Şekil 1. Risk yönetim sürecinin aşamaları

1. aşama *Risklerin tanımlanması*: Bu aşamada işletmenin hedef, amaç ve stratejilerine ulaşma noktasında sektöre uğratabilecek temel risklerin neler olduğu sıralanır. Bu noktada kullanılabilecek çeşitli araçlar bulunmaktadır. İş akış şemalarının incelenmesi, SWOT analizi, PESTLE analizi örnek yöntemlerdir.

2. aşama *Risklerin değerlendirilmesi, risk puanının hesaplanması*: Risklerin değerlendirilme aşamasında önemli iki kriter bulunmaktadır. Bunlar, riskin meydana gelme olasılığı ve meydana geldiğinde yaratacağı etkisidir. Olasılık değeri yıl içerisinde meydana gelme frekansı üzerinden derecelendirilebilir. Etki ise insana yönelik etki veya maliyet üzerinden derecelendirilebilir. Burada olasılık ve etki dereceleri çarpılarak bir risk puanı hesaplanır.

3. aşama *Risklerin önceliklendirilmesi*: Bir önceki aşamada hesaplanan risk puanları değerlendirilerek kabul edilemez, acil önlem alınması gereken, kabul edilebilir risk kategorilerinden hangilerinde yer aldığına göre önceliklendirilir. Önceliklendirme risklere karşı tedbir alınırken zaman ve kaynak kullanımını kolaylaştırır.

4. aşama *Uygun risk aracının seçimi ve uygulanması*: Risklere cevap verme yöntemleri arasında kabul et, devret, yönet, yok et ve fırsatı değerlendir

şeklinde farklı yöntemler bulunmaktadır (Duran, 2013: 54). Eğer risk durumu işletmenin belirlemiş olduğu risk iştahı sınırlarının içerisindeyse kabul edilir. Devret yönteminde riskin üçüncü taraflara yönlendirilmesi söz konusudur. Yönet yöntemi risklerin önleyici, düzeltici, yönlendirici ve tespit edici kontroller vasıtasıyla yönetilmesini ve kontrol altına alınmasını içerir. Yok et yönteminde söz konusu riskli faaliyete son verilir. Fırsatı değerlendirme yönteminde ise riskin olumlu taraflarına, kazançlarına yoğunlaşarak söz konusu risk avantaja çevrilmektedir.

5. aşama *Değerlendirme ve kontrol*: Bu aşamada risk yönetim sürecinin genel olarak değerlendirilmesi ve raporlaması yapılır. Uygulanan risk yönetimi yöntemlerinin sonuçları kontrol edilir.

Risk yönetimi devam eden bir süreçtir. İşletmeler bazen bunu bir kez uygulanan adımlardan oluşan bir süreç olarak düşünebilirler. Ancak risklerin özellikleri değiştiği ve işletmeler tüm iç ve dış çevresel faktörlerle dinamik bir yapıya sahip olduğu için tekrarlanması gereken bir döngüdür. Risklerin varlığı, olasılığı ve etkisi gibi değişkenler aynı kalmaz. Bu nedenle risk yönetim ekibi aşamaları düzenli olarak tekrarlamalı ve gözden geçirmelidir (Tepe-Küçüköglü, 2023: 337).

4. Sürdürülebilirlik ve Risk Yönetimi

4.1. Sürdürülebilirlik Olgusu

Sürdürülebilirlik; dünyadaki tüm varlıkların şimdiki ve gelecekteki nesilleri için ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan güvenilir, sağlıklı ve kaliteli bir hayatı garanti altına almak arayışındadır (Gladwin, Kennelly ve Krause, 1995: 879). Sonraki nesiller açısından insanoğlunun gelişimini doğa ile dengeli bir düzeye getirebilmek için neler yapılması gerektiğine odaklanır. Bu açıdan sürdürülebilirliğin disiplinler arası bir kavram olduğu söylenebilir. Çünkü sürdürülebilirlik; kaynakların tükenmesi, çevre kirliliği, atıkların oluşumu ve bertaraf edilmesi, nüfus artışı, sosyal adalet, çevresel adalet gibi çok sayıda farklı kavramları kapsamaktadır (Stead ve Stead, 2000: 317).

Sürdürülebilirlik çok çok boyutlu ve katmanlı bir olgudur. Günümüzde sürdürülebilirlik kavramının iç içe geçmediği konu az bulunur. Temelde sürdürülebilirlik tanımı nereye uyarlanırsa uyarlansın dikkate alınması gereken en önemli noktalar ihtiyaçların varlığı, bu ihtiyaçların karşılanmasında gerekli kaynakların varlığının ve bulunabilirliğinin devam etmesi ile bugün-gelecek kaygısı olmaktadır. Dünyada yaşam var olduğu sürece ihtiyaçlar hep varlığını koruyacaktır. Kaynaklar ise; söz konusu ihtiyaçların karşılanmasında gerekli olan her şeydir. Eğer yeterli kaynak olmaz ise ihtiyaçların karşılanmasında

sıkıntılar oluşur. Bu noktada konuyu bugün ve gelecek olgusu içerisinde ele aldığımızda, kullandığımız kaynaklar bugün mevcut olan ihtiyaçlarımızı gidermektedir; fakat gelecek yıllarda bu kaynaklara ulaşılamazsa benzer ihtiyaçların giderilmesi mümkün olmayacaktır. Bu nedenle sürdürülebilirlikten bahsedebilmek için gelecekte de ihtiyaçların karşılanabilmesi ve bunun için de gereken kaynakların temin edilebilmesi gerekmektedir.

4.1.1. Ekonomik Sürdürülebilirlik ve Ekonomik Riskler

Dünya'da meydana gelen ekonomik krizlerin sonucunda, ekonomik sürdürülebilirliğe olan bakış açısı değişmiş ve ilgi artmıştır. Küresel çapta yaşanan ekonomik duraklama süresince işletmeler ve bireyler daha yoğun ve hızlı bir biçimde ekonomik sürdürülebilirliğe yönelmektedir. Bu durumun sebepleri arasında işsizlik, toplumsal programlara ve hükümetlere karşı güvensizlik ve finansal riskler karşısında duyulan kaygılar bulunmaktadır. Bu bakımdan ekonomik sürdürülebilirlik iki alt boyuta ayrılmaktadır. Birincisi geleneksel finansal performans ile alakalı olup işletmeler için maliyet düşüşü gibi konuları içermektedir. İkincisi de işletmenin dış paydaşlarının ekonomik beklentileri açısından geniş çaplı ekonomik refah ve yaşam standardıyla alakalıdır (Choi ve Ng, 2011: 270).

Ekonomik sürdürülebilirlik; topluma katkısı olan ürün ve hizmetler üretirken aynı zamanda kar etmeyi amaçlayan işletmenin fayda-maliyet analizi ile ilgilidir. Bu bakış açısı ekonomik, çevresel ve sosyal gelişmeler kaynaklı fırsatları ve riskleri değerlendirerek, tüm paydaşlar için uzun dönemli değer yaratmayı amaçlamaktadır. Ekonomik sürdürülebilirlik; karlılığı, işletme giderlerini, gelir değişkenliğini, işletmenin finansal performansını ve diğer sermaye unsurları olan insan, üretim ve doğal sermayeyi ne şekilde yönettiği ile yatırımlar konusundaki sürdürülebilirliği kapsamaktadır (Eş, 2008: 22).

Ekonomik riskler, işletmelerin faaliyet gösterdiği ekonomik ortamlarda yaşanan değişikliklerin işletmenin varlık, kaynak ve operasyonlarındaki etkilerden kaynaklanan risklerdir. Finansal risklerden farklı olarak öne çıkan ekonomik riskler şu şekilde sıralanmaktadır (Yazıcı, 2018: 59):

Pazar riski: Pazarda oluşan rekabet, talep, hammadde ve satış fiyat değişimlerinin varlık ve borçlar üzerinde yaratmış olduğu riski ifade etmektedir.

Ülke riski: Bir ülkeye borç veren yabancı kurumların veya yatırımcıların, çeşitli kısıtlamalar, müdahaleler veya dış devletlerin sorunları neticesinde geri alamama riskidir.

Sektörel riskler: Belirli bir sektörde yaşanan gelişmelerin o sektörde faaliyet gösteren tüm firmalar üzerinde yarattığı risklerdir.

Konjonktürel riskler: Dönemsel gelişmelerin işletmeler üzerinde yarattığı risklerdir.

Koçel (2020) ekonomik çevreyi “toplumun gereksinimlerini karşılayacak mal ve hizmetlerin eldeki sınırlı kaynaklarla üretildiği, tüketildiği, kaynakların, mal ve hizmetlerin ve gelirin bölüştüğü ortam” olarak tanımlamaktadır. Ekonomik çevre faktörleri arasında enflasyon, milli gelir, üretim faktör maliyetleri, para ve maliye politikaları, dış ödemeler bilançosu, konjonktür evreleri yer almaktadır. Tüm bu faktörler de çeşitli ekonomik riskleri beraberinde getirmektedir.

4.1.2. Çevresel Sürdürülebilirlik ve Çevresel Riskler

Sürdürülebilirliğin çevresel boyutu; ekosistemler, toprak, hava ve su da dahil olmak üzere, canlı ve cansız tüm doğal sistemler üzerinde ortaya çıkan çeşitli etkiler ile ilgilidir. Çevresel göstergeler girdilerle (örneğin; malzeme, enerji, su) ve çıktılarla (örneğin; emisyonlar, katı ve sıvı atıklar) ilgili performansı kapsamaktadır. Bununla birlikte, biyoçeşitlilik ve çevresel uyumun yanında çevresel harcama ve kurumun sunduğu ürün ve hizmetlerin yarattığı etkiler gibi diğer bilgileri de içermektedir (GRI, 2013).

Çevresel sürdürülebilirlik, insan ihtiyaçlarını gidermek amacıyla kullanılan hammadde kaynaklarını koruyarak ve oluşan atıkların çeşitli zararlar vermesini önleyerek insanların refah düzeyini geliştirmeyi hedeflemektedir (Moldan, Janouskova ve Hak, 2012: 6). OECD'nin çevre stratejisinde çevresel sürdürülebilirlikle ilgili 4 ölçüt tanımlanmaktadır (OECD, 2001).

1. Yenilenebilir olma (Regeneration): Yenilenebilir kaynakların etkin bir şekilde ve uzun vadede doğal yenilenebilir özelliklerini yitirmeden kullanılabilmesi
2. İkame edilebilirlik (Substitutability): Yenilenemeyen kaynakların etkin bir şekilde kullanılması ve kullanımlarının sınırlı tutularak yenilenebilir kaynaklarla değiştirilmesi
3. Özümseme (Assimilation): Çevre açısından tehlikeli olan veya kirliliğe sebep olan maddelerin doğanın bunları özümseme kapasitesini aşmaması, insan sağlığı ve çevrenin korunması için belirlenen kritik seviyelerin aşgısında tutulması.
4. Geri dönülemez etkilerden kaçınmak: Çeşitli aktivitelerin ekosisteme olan geri döndürülemez yan etkilerinden kaçınılması gerekmektedir. Ekosistemin bütünlüğünün sağlanması ve devam ettirilmesinde doğal süreçlerin yeterliliği bu yan etkilere karşı bir koruma sağlamış olacaktır.

Çevresel riskler, doğa ile birlikte insan kaynaklı çevresel etmenlerden kaynaklanan tehlikeleri içerir. Bunlar arasında depremler, kasırgalar, seller ve orman yangınları gibi doğal afetler sıralanabilir. İklim değişikliğinin sonucu olarak kaynakların varlığı ve kullanılabilirliğindeki zorluklar da maliyetlerin artmasına ve kaynak bulma ve üretimde aksamalara yol açabilir (Kazan ve Uzun-Kocamış, 2024: 78).

Modern hayatın getirdiği üretim teknolojileri, kimyasal madde kullanımı ve atık madde üretimindeki artış nedeni ile çevresel kaygılarda son yıllarda bir artış ve küresel duyarlılık meydana gelmiştir. Bu kaygılar çoğunlukla insanların bitkiler, hayvanlar ve ekosistem ile teması sonucu meydana gelen sonuçlarla ilgilidir. Ekolojik risk faktörleri aşağıdaki sebeplerden ortaya çıkabilmektedir (Yazıcı, 2018: 60):

- Deprem, sel, toprak kayması, yanardağ patlaması gibi doğal hareketler
- Kimyasal atıkların suya, toprağa, havaya karışması nedeni ile oluşan kirlilik
- Karbon salınımı ve iklim değişikliği
- Bitki ve böcek ilaçları ile canlı türlerinin azalması
- Yeşil alanların azalması ve şehirleşme

4.1.3. Sosyal Sürdürülebilirlik ve Sosyal Riskler

Sürdürülebilirliğin sosyal boyutu niceliksel verilerden çok niteliksel veriler üstünde durmaktadır (Eş, 2008: 24). Sosyal sürdürülebilirlik sosyal sistemlerin dinamik dengesinin devamlılığının sağlanmasını amaçlamaktadır. Bu amaç; adaletin sağlanması, yoksulluğun giderilmesi, kültürel çeşitliliğin korunması, insan haklarının korunması, toplum güvenliğinin sağlanması ve yaşam kalitesi gibi temel insan ihtiyaçlarının güvence altına alınması ile gerçekleştirilebilir. Elbette ki; bu amacın gerçekleştirilmesi için gereken alt kavramların durumu toplumdan topluma değişmekle birlikte, temelinde insan ihtiyaç ve isteklerinin anlaşılması yatmaktadır (De Kruijf ve Van Vuuren, 1998: 9).

Sürdürülebilirliğin sosyal ayağının kapsadığı insan boyutu; işletme çalışanları, toplum, yöresel halk, tedarikçiler ve paydaşlar gibi insan gruplarından oluşmaktadır. İşletmenin strateji, misyon, vizyon ve uygulamalarında tüm bu gruplar göz önünde bulundurulmalıdır (Eş, 2008: 24). Gelecek nesillere odaklanılırken, adaletsiz gelir ve kaynak dağılımı, toplumun ekonomik sınıflara bölünmüş olması gibi bugünün sosyal sorunları göz ardı edilmemelidir. Güçlü bir sosyoekonomik sistem

için, nesiller arası ve aynı nesil içinde eşitlik, doğal çevrenin korunması, yenilenemeyen kaynakların asgari düzeyde kullanılması, temel insan ihtiyaçlarının karşılanması, kişisel hak ve özgürlüklere önem verilmesi gibi şartların sağlanması gerekir (Ceylan, 2010: 13).

Sosyal riskler insan hakları ve toplum ilişkileri veya iş uygulamaları ile ilgili sorunlardan kaynaklanabilir. Kötü çalışma şartları, yetersiz ücretler ile işçi haklarının ihlalleri gibi konular işletmeler açısından grevlere, üretim kesintilerine ve itibarın zarar görmesine yol açabilecek kritik risk unsurlarıdır. Çocuk işçi çalıştırılması, zorla çalıştırma ve iş güvenliğinin sağlanmadığı çalışma koşulları bağlayıcı yasal sonuçlara, toplumun öfkesine ve marka imajının zarar görmesine sebep olabilir (Kazan ve Uzun-Kocamış, 2024: 78).

4.2. Sürdürülebilir Risk Yönetiminin Önemi

Hızla değişen dünyanın sunmuş olduğu karmaşık zorlukları atlatabilmek için geleneksel risk yönetimi anlayışı yetersiz kalmaktadır (Kazan ve Uzun-Kocamış, 2024: 76). Mevcut sürdürülebilirlik riskleri eski risklerden önemli ölçüde farklıdır. Bu nedenle, kurumsal sürdürülebilirlik risklerini yönetmek için daha bütünsel ve kurumsal düzeyde bir yaklaşıma ihtiyaç vardır (Kucuk-Yılmaz ve Flouris, 2010: 167).

Sürdürülebilirlik riskleri arasında, güvenlik ve operasyon kalitesinin düşük olması riski, operasyonlarda ve prosedürlerde güvenilmezlik ve verimsizlik riski, sürdürülebilirliğe odaklanmış kilit müşterileri kaybetme riski, sürdürülebilirliğe odaklanmış rakipler ve ikame ürünler için pazarı kaybetme riski, kaynakların aşırı kullanımı nedeniyle olumsuz kamuoyu görüşü ve itibar riski, sürdürülemez projelere yatırım yapma riski ve yasal ve gönüllü gerekliliklere uymama riski yer alır (Wijethilake ve Lama, 2018: 145).

İşletmeler, sürdürülebilirlik raporları üretmek, atık ve sera gazı emisyonlarını azaltmak için gönüllü olarak çalışmak, enerji açısından verimli üretim ve ulaşım sistemlerine yönelmek, yeşil binalara, ürünlere ve hizmetlere yatırım yapmak, sürdürülebilirlik kuralları, yönetmelikleri ve hükümet politikalarındaki değişikliklere proaktif olarak uyum sağlamak ve çalışanları güçlendirmek gibi çeşitli yaklaşımlarla sürdürülebilirlik riskini azaltabilirler (Anderson ve Anderson, 2009). Sürdürülebilir risk yönetimi (SRY), risklerin azaltılmasını sürdürülebilirlik ilkeleriyle birleştiren bir yapı ortaya koyarak işletmeler açısından çeşitli faydalar sağlamaktadır. Öne çıkan faydaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Carter ve Rogers, 2008, aktaran Kazan ve Uzun-Kocamış, 2024: 76):

- SRY, artan küresel zorluklara karşı direnmeyi ve aynı zamanda rekabet avantajını sürdürmeyi amaçlayan işletmelerin uzun vadeli vizyonuyla uyum sağlar. Kısa vadeli hedeflerin yanında uzun vadeli hedeflere ulaşmak amacıyla kalıcı uygulamaların oluşturulmasına destek olur
- SRY, özellikle sürdürülebilirlik ve sorumlu iş uygulamalarına değer veren tüketiciler, yatırımcılar ve hissedarlar için işletmenin çekiciliğini artırma potansiyeline sahiptir
- Sürdürülebilirlik ile risk yönetiminin entegrasyonu sadece riskleri azaltmakla kalmaz, yeniliği teşvik eder, yeni ürünlerin, süreçlerin ve teknolojilerin geliştirilmesine yol açarak yeni gelir akışları yaratır
- SRY işletmelerde hesap verebilirlik ve şeffaflığı teşvik ederek paydaşların bu noktalarda artan taleplerinin karşılanmasını destekler. Sistem, paydaş katılımını ve tüm paydaşlarla açık bir iletişimi teşvik eder, taraflar arasında güçlü ilişkilerin inşa edilmesini sağlar
- SRY, işletmelerin kaynak kıtlığı, iklim değişikliği ve jeopolitik sorunlar gibi gelecekteki olası zorlukların öngörülmesi ve azaltılmasına imkân tanır

Spedding ve Rose (2008) da benzer şekilde sürdürülebilir kurumsal risk yönetimi ile aşağıdaki kazanımların elde edileceğini öne sürmektedir:

- Mevcut amaç ve hedeflere ulaşmak ve yenilerini geliştirmek
- Ortaya çıkan riskleri yeni faaliyet fırsatları olarak görerek işletmenin iş yeteneklerini geliştirmek
- Çok çeşitli risk sorunlarına yönelik analiz ve azaltma teknikleri, vaka çalışmaları, en iyi uygulama önerileri, kontrol listeleri, durum tespiti operasyonları gibi belirli görevlere yönelik metodolojiler ile işletmeye yönelik riskleri azaltmak
- İşletmenin daha istikrarlı ve sürdürülebilir olmasına yardımcı olmak
- Uyumsuzluğu en aza indirerek, ticari operasyonların kalitesini artırarak, personelin ve müşterilerin yaşam kalitesini artırarak, ekolojik 'ayak izlerini' en aza indirerek ve kaynak kullanımını azaltma yoluyla karlılığın artırılmasına hizmet etmek

Bu faydalara Kucuk-Yilmaz ve Flouris (2010: 168) şunları eklemektedir:

- Dengeli ve entegre ekonomik, sosyal ve çevresel performansın elde edilmesi

- Sürdürülebilirliğe dayalı konuların tüm seviyelerde iş stratejisi, yönetim ve organizasyona tam entegrasyonu
- Kurumsal değer optimizasyonu
- Üçlü temel sürdürülebilirlik boyutlarında kurumsal hedeflere ulaşılması için makul güvence
- Kurumsal kaynak optimizasyonu
- Kurumsal risk optimizasyonu
- Sürdürülebilirliğe dayalı risklerin etkili ve proaktif yönetimi

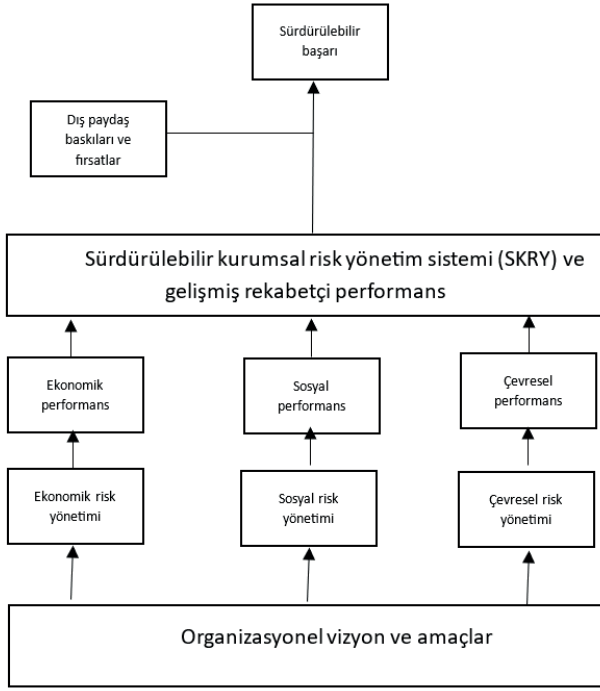
Bir işletmenin riski tolere etme veya yönetme yeteneği kendi başına bir rekabet avantajı oluşturabilir (Spedding ve Rose, 2008: 11). Günümüzde işletmelerin sadece potansiyel kayıpları en aza indirmek için değil, aynı zamanda sürdürülebilirlik gündeminden kaynaklanan yeni iş fırsatlarından yararlanmak için de sürdürülebilirliği ve risk yönetimini stratejilerine tam olarak entegre etmeleri gerekmektedir. Bunlara, gelişen sürdürülebilirlik ihtiyaçlarını karşılamak için yeni ürünler ve hizmetler, sürdürülebilirliği veya risk performansını iyileştirmek için yeni teknolojiler veya gelişmekte olan pazarlara erişmek, geliştirmek ve sürdürülebilir toplulukların yaratılmasını desteklemek için yeni iş modelleri dahil olmaktadır (Kucuk-Yılmaz ve Flouris, 2010: 162).

İşletmeler sürdürülebilirlik ilkelerini risk yönetimi stratejilerine proaktif olarak entegre ettikleri takdirde dayanıklılıklarını artırabilir, imaj ve itibarlarını koruyabilir, mevzuatlara uyumluluğu sağlayabilir ve faaliyetlerini çevresel, ekonomik ve sosyal açıdan beklentilerle uyumlu hale getirebilir (Kazan ve Uzun-Kocamış, 2024: 89). Sürdürülebilir risk yönetimi, son yıllarda risk yönetimindeki zihniyet değişikliğini yansıtmaktadır. İşletme yöneticileri, operasyonlar aracılığıyla değer yaratmak için belirli risklerin kaçınılmaz olduğunu ve bu riskler etkili bir şekilde değerlendirilip yönetilirse gerçekten değerli fırsatların elde edileceğini anlamışlardır (Ai, 2006, aktaran Kucuk-Yılmaz ve Flouris, 2010: 164).

İşletmeler artık belli bir risk bilincine varmakla birlikte eğer hali hazırda bir risk yönetimi stratejisine sahip değillerse, bu yönde kendilerini geliştirerek hazır olmanın gereğine inanmışlardır. Çünkü risk yönetiminin, bunu benimseyek hazır olan çalışanlar için de bir verimlilik anahtarı olduğunun farkındadırlar (Özer ve Erdem, 2022: 63). Sürdürülebilir risk yönetimi çeşitli riskleri yönetmenin önemini anlaşılmasını geliştirecek ortak bir risk kültürü ve dilinin elde edilmesine de yardımcı olmaktadır. İşletmedeki tüm unsurlarının risk yönetimi sistemine dahil edilmesine yardım ederek,

kurumsal vizyon ve hedeflerin risk yönetimi sistemleriyle bütünleşmesini kolaylaştırır (Spedding ve Rose, 2008: 3).

Sürdürülebilir risk yönetimi, ekolojik, sosyoekonomik ve kurumsal risk faktörlerinin işletme yönetimine bütünsel ve sistematik bir şekilde entegre edilmesini gerektirir (Kucuk-Yılmaz ve Flouris, 2010: 162). Sürdürülebilir risk yönetimi, işletmelere proaktif yaklaşımı zorunlu kılar. İklim değişikliği ve kaynak kıtlığı gibi çevresel riskler, işletmeleri kaynak tüketimini ve emisyonları azaltmaya zorlamaktadır. Sosyal riskler ise, etik çalışma uygulamalarının, insan haklarının ve toplum refahının öneminin altını çizmektedir (Kazan ve Uzun-Kocamış, 2024: 87).



Şekil 2. Sürdürülebilir risk yönetim modeli

Kaynak: Spedding ve Rose (2008: 25).

Spedding ve Rose (2008: 25) organizasyonel vizyon ve amaçlar doğrultusunda sürdürülebilirliğin üç boyutunu temel alan ekonomik, sosyal ve çevresel risk yönetimi ile bu alanlarda elde edilecek performansın işletmede sürdürülebilir kurumsal risk yönetimi ve gelişmiş rekabetçi performans ile sonuçlanacağını ifade etmektedir. Bu başarılı performans da dış paydaş baskıları ve fırsatların etkisiyle sürdürülebilir başarı hedefine ulaşmayı sağlayacaktır. Modelin detayları Şekil 2’de gösterilmektedir.

SRY modeli aşağıda verilen temel risk yönetimi ilkelerine dayanmaktadır (Kwak ve Stoddard, 2004: 915):

Paylaşılan vizyon: Ortak amaç, paylaşılan sahiplik ve kolektif bağlılığa dayalı başarı için paylaşılan bir vizyonun varlığı

Açık iletişim: Resmi, gayri resmi ve doğaçlama iletişim ve fikir birliğine dayalı süreçler aracılığıyla tüm program seviyelerinde ve arasında bilginin serbest akışının gerçekleşmesi

Proaktif stratejiler: Gelecekteki olayları öngörmeye dayalı program faaliyetlerini planlamayı ve yürütmeyi içeren proaktif stratejilerin uygulanması

Sistemik ve uyarlanabilir metodoloji: Programın altyapısına ve kültürüne uyarlanabilir sistemik bir yaklaşımın varlığı

Sürdürülebilir Risk Yönetimi Çerçevesi, yöneticilere sürdürülebilirlik risklerinin etkili bir şekilde ele alınmasını içerir. Genel kurumsal performansın ve değerlerin iyileştirilmesini sağlamak için gereken risk göstergelerini, risk kaynaklarını, hedefleri ve raporlama sistemlerini üreten bütünsel ve sistemik bir sürdürülebilir risk yönetimi sürecinin nasıl kurulacağı konusunda rehberlik sağlamak üzere tasarlanır (Kucuk-Yılmaz ve Flouris, 2010: 167).

SONUÇ

Risk yönetimi işletmeler için hedeflenen sonuçlara ulaşma, amaçlanan plan ve stratejileri gerçekleştirme ve başarıya ulaşma noktasında üzerine titizlikle eğilinmesi gereken bir alandır. Sürecine uygun bir şekilde gerçekleştirilen risk yönetimi çalışmaları sayesinde işletmeler, çok temel önlemler alarak, asgari maliyetlere katlanarak ileride geri dönülemez etkiler sonucunda çok daha büyük kayıplarla karşılaşmamayı güvence altına alır. Risk yönetim sürecinin her adımı detaylı bir şekilde yerine getirilmelidir. Bu sayede işletmeler çeşitli nedenlerle göz ardı edebileceği riskleri kolaylıkla öngörerek gelecekte karşılaşması muhtemel problemlerle baş etme yöntemleri geliştirecektir. İşletmelerin risklerini yönetmede kuracağı sağlam sistemler uzun vadede önemli avantajlar sağlayacaktır. Bu avantajlar sadece risklerin getireceği kayıpların önlenmesi noktasında değil aynı zamanda fırsatların da yakalanması bakımından önemlidir.

Sürdürülebilirlik kavramı tüm dünya için önemi yadsınamaz bir olgudur. Sadece işletme bakış açısından ele alındığında dahi sürdürülebilirliğe hizmet edilmesi gelecek için önemli kazanımlara gebecektir. İşletmeler, faaliyetleri sonucu birey ve kurumların ihtiyaçlarını gidermeleri için katma değerli mal ve hizmetler üretirken aynı zamanda kaynakları tüketmektedir. Tüklenen kaynaklar dünyanın geleceği için önemli bir risk faktörüdür. Bu nedenle

sürdürülebilirlik ve risk yönetimini entegre bir şekilde ele almak ve bu konuda çalışmalar yapmak gerekmektedir. İşletmeler faaliyetleri sayesinde ekonomik sosyal ve çevresel açıdan meydana getirdikleri riskleri ele almalı ve değerlendirmelidir. Risk yönetim sürecini sürdürülebilirliğin sağlanması bakış açısıyla uygulayarak gereken önlemleri almalıdır.

Sonuç olarak, işletmenin kendini risklerden koruması tek başına yeterli değildir. Dünyadaki kaynakların tükenmesi, ihtiyaç duyulan kaynaklara ulaşamaması sonucunda işletmenin varlığını sürdürmesinin bir önemi kalmaz. Çünkü dünya üzerinde tüm varlıklar, süreçler, sistemler birbiriyle ilişkili haldedir. Bu ilişkideki bağlantılardan birinin kopması tüm yapıyı sekteye uğratır. Bu noktadan hareketle sürdürülebilirliğin sağlanması noktasında zarar verecek sonuçlar tüm sistemi etkiler. Sürdürülebilirlik söz konusu olduğunda bütünsel bir bakış açısıyla bakmalı, bütünü olumsuz etkileyecek sonuçlardan kaçınılmalıdır. Sürdürülebilir risk yönetimi sayesinde işletmeler elde edeceği sonuçlar ile kümülatif bir şekilde global açıdan sürdürülebilirliğe katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Anderson, D. R., & Anderson, K. E. (2009). Sustainability risk management. *Risk Management and Insurance Review*, 12(1), 25–38.
- AON. (2023, 22 Ekim). *Global Risk Management Survey Ninth Edition*. <https://www.aon.com/en/insights/reports/global-risk-management-survey>
- Bolak, M. (2016). *Risk ve yönetimi* (2. baskı). Birsen Yayınevi.
- Ceylan, Ö. (2010). *Tüketicilerin çevresel sürdürülebilirlik ve ekolojik moda konusunda bilgi düzeyi, tutum ve davranışlarının belirlenmesine yönelik bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- 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.
- Daft, R. L. (1991). *Management*. Dryden Press.
- De Kruijf, H. A. M., & Van Vuuren, D. P. (1998). Following sustainable development in relation to the north-south dialogue: ecosystem health and sustainability indicators. *Ecotoxicology and Environmental Safety*, 40(1), 4–14. <https://doi.org/10.1006/eesa.1998.1635>
- Duran, E. (2013). *Kamu idarelerinde kurumsal risk yönetimi uygulamaları*. Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu.
- Emhan, A. (2009). Risk yönetim süreci ve risk yönetmekte kullanılan teknikler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 209-220.
- Eş, A. (2008). *Sürdürülebilirlik ve firma düzeyinde sürdürülebilirlik performans ölçümü* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Gehandler, J. (2015). Road tunnel fire safety and risk: A review. *Fire Science Reviews*, 4(2), 1-27.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T.-S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874-907.
- GRI. (2013, 23 Ekim). *Sürdürülebilirlik raporlaması ilkeleri*. <https://www.globalreporting.org/languages/Turkish/Pages/default.aspx>
- Kazan, G., & Uzun-Kocamış, T. (2024). Tedarik zincirlerinde sürdürülebilir risk yönetimi: Çevresel, sosyal ve jeopolitik riskleri azaltma stratejileri. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 19(1), 75-92. <https://doi.org/10.54860/beyder.1482356>
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği* (18. Baskı). Beta Yayıncılık.
- Kucuk-Yilmaz, A., & Flouris, T. (2010). Managing corporate sustainability: Risk management process based perspective. *African Journal of Business Management*, 4(2), 162–171. <http://www.academicjournals.org/AJBM>

- Kwak, Y. H., & Stoddard, J. (2004). Project risk management: Lessons learned from software development environment. *Technovation*, 24(11), 915–920.
- Moldan, B., Janoušková, S., & Hák, T. (2012). How to understand and measure environmental sustainability: indicators and targets. *Ecological Indicators*, 17, 4–13. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2011.04.033>
- Oduoza, C. F. (2020). Framework for sustainable risk management in the manufacturing sector. *Procedia Manufacturing*, 51, 1290–1297. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.10.180>
- OECD. (2001, 23 Ekim). *OECD Environmental strategy for the first decade of the 21st century*. <http://www.oecd.org/environment/indicators-modelling-outlooks/1863539.pdf>
- Özer, M. A., & Erdem, E. (2022). Kurumsal risk yönetimi: Sorumlular ve başarı kriterleri üzerinden bir değerlendirme. *Denetim*, 25, 58–75.
- Pwc. (2023, 24 Ekim). *Pwc global risk survey*. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/risk-regulation/2023-global-risk-survey.pdf>
- Spedding, L., & Rose, A. (2008). *Business risk management handbook*. CIMA Publishing.
- Stead, J. G., & Stead, E. (2000). Eco-Enterprise strategy: Standing for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 24(4).
- Tepe-Küçükkoğlu, M. (2023). Foundations of risk management in businesses. B. Parlak, & K. C. Doğan (Ed.), *Management of special areas in public administration* (1. baskı, ss. 333-348) içinde. Livre de Lyon.
- TİSK. (2024, 25 Ekim). *Dünya Ekonomik Forumu küresel riskler raporu bilgi notu*. <https://www.tisk.org.tr/dokuman/dunya-ekonomik-forumu-kuresel-riskler-raporu-2024-bilgi-notu.pdf>
- Uysal, M. C. (2020). Stratejik risklerin yönetilmesi ve örgütlerde sürekli risk yönetimi entegrasyonu. *Denetim*, 21, 39–52.
- Wijethilake, C., & Lama, T. (2018). Sustainability core values and sustainability risk management: moderating effects of top management commitment and stakeholder pressure. *Business Strategy and the Environment*, 23(1), 143–154.
- Yazıcı, M. (2018). *İşletmelerde risk yönetimi ve karar verme* (1. baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Sürdürülebilirlik ve Çalışan Katılımı

Tugay Öney¹

Özet

Sürdürülebilirlik artık geleceğin hayali bir vizyonu olmaktan çıkmış, günümüzün kaçınılmaz bir gerçeği haline gelmiştir. Dijitalleşme ile birlikte işletmeler sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için heyecan verici yeni araçlar sağlamıştır, ancak birçok husus ile ilişkileri hala incelenme gerekliliği taşımaktadır. Bu hususlardan biri de zaman alan yeni iş yapma biçimlerinin dinamikliği nedeniyle çalışanlarda oluşabilecek direnç ve katılmama durumudur. Çünkü çalışan katılımı yalnızca çözülmesi gereken tek seferlik bir husus değil, entegre ve sürekli bir düşünme biçimidir. Özellikle dijitalleşmenin gelişimi ve yaygın kullanımı ile gelecekte işler daha fazla beceri gerektirecek, birçok monoton, tekrarlayan görevler modası geçmiş hale gelecektir. Bu nedenle bu bölümde sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve toplumsal boyutları açısından geleceğin tasarlanmasında büyük rol oynayan çalışan katılımı arasındaki ilişki ile ilgili kapsamlı bir bilgi vereceği, mevcut literatüre, işletmelere ve çalışanlara birtakım öneriler sunarak literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler son derece dinamik ortamlarda faaliyet göstermektedir. Bu nedenle hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülke ekonomilerindeki birçok işletme, sürdürülebilirliğini tehdit eden karmaşıklıklar ve belirsizliklerle karşı karşıya kalmaktadır. İşletmelerin bu son derece rekabetçi iş ortamında karşılaştıkları tehditleri, sürekli olarak yönetmek için çalışanların gelişen iş ortamına yanıt vermesi gerekmektedir. Bu nedenle, birçok işletmenin sürdürülebilir performansı artırmak için işletmenin stratejik hedeflerine karşı olumlu tutumlara sahip olmaya ve ilgili bir iş gücüne ihtiyacı vardır (Edmonstone, 2018; Valeri, Matondang ve Siahaan, 2020).

1 Dr., Türk Silahlı Kuvvetleri, tugay128@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2883-5889>

Yeni ekonomik düzen ile karmaşıklığın bir arada olduğu iş ortamlarında, işletmeler beşerî sermayesinin değerini kabul etmiş ve işletmenin hem beşerî hem de beşerî olmayan yönlerine eğilmenin sürdürülebilirliğe giden önemli bir yol olduğu görülmüştür. 1990'lı yıllardaki Gallup raporunda, çalışan katılımının işletmelerin büyüme hedefine ulaşması için olmazsa olmaz bir unsur olduğu belirtilmektedir. Yöneticiler ise bir işletmeyi rekabetçilik, etkililik, yenilikçilik ve sürdürülebilirlik yoluna götüren olası bir itici güç olarak kabul ettikleri çalışan katılımı kavramına dikkat çekmektedir (Welch, 2011). Çünkü yüksek düzeyde katılım gösteren çalışanlara sahip işletmelerin, çıktı kalitesi ve miktarı, çalışan verimliliği, çalışma ortamı, müşteri tabanındaki büyüme ve genel kâr marjları gibi parametreler açısından oldukça iyi durumda oldukları görülmektedir (Gallup, 2015). Buna karşın Gallup'un tahminlerine göre, ABD'de her yıl yaklaşık 300 milyar dolarlık devasa bir kaybın, ilgisiz çalışanlar nedeniyle kaybedilen üretkenlik şeklinde gerçekleştiği belirtilmektedir. Hatta Hewitt Associates (2013), çalışanların yaklaşık yüzde kırkının ilgisiz olduğunu, yüzde yirmisinin ise aktif olarak işiyle ilgilendiğini ve çalışanların katılımının sürdürülebilirlik için önemli veriler olduğunu belirtmektedir.

Son yıllarda sürdürülebilirlik, hükümetler, işletmeler ve bireyler için giderek daha önemli bir kavram haline gelmiştir. Gelecekte işletmelerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini tehlikeye atmadan mevcut ihtiyaçları karşılamak, sürdürülebilirliğin özüdür (Brundtland, 1987). Tüketiciler sosyal ve çevresel açıdan sorumlu ürün ve hizmetler talep ettikçe işletmeler, sürdürülebilirliğin uzun vadeli başarı için önemli olduğunu kabul etmektedir (Ali vd., 2021). Hatta 90'dan fazla ülke, iş dünyası, işçi sendikaları, yatırımcılar, muhasebeciler, sivil toplum örgütleri ve diğer uzmanların temsilcilerinin sürdürülebilirlik standartlarını raporlamak için katıldığı küresel bir süreç aracılığıyla küresel raporlama girişimi yönergelerini kullanmaktadır (Brandt ve Arbex, 2015). Sürdürülebilirlik endeksinde üst sıralarda yer alan saygın danışmanlık firmaları, önde gelen akademik dergiler ve çeşitli diğer araştırma firmaları incelendiğinde, diğer işletmelere göre daha iyi finansal çıktıya ve büyüyen hisse senedi değerine sahip oldukları, bundan dolayı daha düşük riskler içererek daha fazla katılımlı iş gücüne sahip oldukları görülmektedir. Bu verilerden yola çıkarak sürdürülebilirliğe önem veren işletmelerin, rekabet üstünlüğü elde etmek için çalışan katılımını kurumsallaştırdıkları görülmektedir (Carrie, 2011). Hatta Hewitt Associates (2009), özellikle durgunluk sonrası dönemde çalışan devir oranı arttığında, Kanada'daki işletmelerin ekonomik ortamdaki zorluklarla yüzleşmek için çalışan katılımına yönelik artan bir ilgi olduğunu rapor etmeleri ve Avery ve Bergsteiner'in (2011), sürdürülebilir işletmelerdeki çalışanların,

işletmeleriyle entelektüel ve duygusal katılım gösterdikçe çalışan katılımı elde etmedeki başarıları sürdürülebilirlik ve çalışan katılımı arasındaki önemli göstergelerdendir.

Teknolojinin hızla arttığı, Endüstri 4.0, yapay zekâ ve 5G-6G kullanımlarının yaygınlaşmaya başladığı günümüzde işletmelerin varlıklarının devamlılığında çalışanların bağlılıkları, çabaları ve rollerinin gerek sektör gerek akademisyenler için inceleme kaynağı olması kaçınılmazdır. Buradan hareketle, bu bölümde sürdürülebilirlik ve çalışan katılımı kavramları detaylı olarak ele alınmış olup, kavramların ilişkilerinden bahsedilmiştir.

1. Sürdürülebilirlik Kavramı ve Boyutlarının İşletme ile İlişkisi

Sürdürülebilirlik, kâr amacı güden ve gütmeyen işletmeler için stratejik öneme sahiptir. Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (WCED, 1987), *sürdürülebilirlik* kavramını anlamak için *zamana* temel almıştır. Ekonomik, toplumsal ve ekolojik sistemlerde, henüz gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılamak için bugün denge içinde kaynakların kullanımı ve dağıtımı uygulamaları kavramlaştırılmıştır. Yapılan tanımlara bakıldığında sürdürülebilirlik, bugün için fayda elde ederek, geleceğin ihtiyaçlarını tehlikeye atmadan işletmenin varlığını garanti altına alan (Colbert ve Kurucz, 2007; Boudreau ve Ramstad, 2005), hem günümüz hem de gelecek nesiller için ekonomik büyümeyle birlikte iyileştirilmiş, doğal ve sosyal çevre sağlayan bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Eswarlal ve Vallesi, 2014).

İşletme bağlamında sürdürülebilirlik terimi incelendiğinde, “bir işletmenin ekonomik, çevresel ve sosyal fırsatları iş stratejilerine entegre ederek, iş hedeflerine ulaşma ve uzun vadeli hissedar değerini artırma yeteneği” olarak ifade edilmektedir (Symposium on Sustainability: Profiles in Leadership, 2001). İşletme bağlamındaki sürdürülebilirlik kavramı, bir işletmenin içinde bulunduğu toplumsal, çevresel ve ekonomik sistemlerle ilgili olup, gelecek odaklı büyümeleri hedeflemektedir (Chartered Institution of Personnel and Development, 2012). Cheung (2011), sürdürülebilir bir işletmenin ‘olumsuz ekonomik, sosyal ve çevresel dışsallıklarını azaltmak için açık bir hedef içermesi gerektiğini, ancak bunun işletmenin zenginliğini artıracak bir şekilde’ olduğunu belirtmektedir. Enerji tüketimini ve sera gazı emisyonlarını azaltmak gibi sürdürülebilir uygulamalar, işletmelerin çevresel performanslarını iyileştirmelerine ve maliyetleri düşürmelerine yardımcı olabilir (Poudel, Aryal ve Maraseni, 2021). Yenilenebilir enerjiye yatırım yapmak ve atıkları azaltmak gibi sürdürülebilir uygulamalar, çevresel sürdürülebilirliği ve işletme rekabet gücünü artırırken, ekonomik sürdürülebilirlik içinde büyük önem taşımaktadır (Fan vd., 2021; Teng, He

ve Qiao, 2023). Hatta Covid-19 salgını gibi küresel felaketler, işletmelerin uzun vadeli başarıya ulaşmada toplumsal etkileri olabilmektedir. Sonuç olarak sürdürülebilir kalkınmanın amacı, bugün alınan her kararda, dört faktörün -temel ihtiyaçlar, çevre, eko-verimlilik ve insanların büyümesi- gelecek nesillere yönelik kaygının merkezi bir yer edinmesini sağlamaktır (Blackburn, 2000).

İşletmelerin çoğunlukla benimsediği geleneksel iş modelleri incelendiğinde, genellikle ekonomik yönelimli bir değerle ilişkilendirildiği görülmektedir. Bununla birlikte geleneksel iş modeli üzerine yapılan araştırmalar, işletme ile müşterileri arasındaki ilişkiye odaklandığını ve tüm organizasyonların hayatta kalmak için diğer sistemlerle etkileşime bağımlı olması gerektiğine yeterince dikkate alınmaktadır (Scott, 1998). Ancak değer yaratma tabanlı yaklaşım sergileyen işletmelerin, sürdürülebilir bakış açısı benimseme yönelimleri, diğer paydaşlar ve işletme arasındaki ortak bir çabayı ele almayı gerektirmektedir (Freudenreich, Lüdeke-Freund ve Schaltegger, 2020). Bu nedenle işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarının ekonomik boyutunun modern yaklaşımda incelenmesi işletmelerin varlıklarının devamlılığı açısından oldukça önem arz etmektedir.

Bir işletmenin faaliyetlerinden ekonomik değer üretme ve finansal performansını iyileştirme kabiliyeti, sürdürülebilirliğin ekonomik boyutunu oluşturmaktadır. Sürdürülebilir bir işletmenin performans ve yenilikçi uygulamalarının etkisini artırmak için, işletmeler adına farklı paydaşların çabalarını bir araya getirme ihtiyacı vardır (Ayuso vd., 2011; Walker ve Laplume, 2014). Bu, işletmelerin sürdürülebilirliğinin tedarikçiler, üreticiler ve perakendeciler de dahil olmak üzere çeşitli paydaşların entegre çabalarıyla meydana gelir. Sürdürülebilir bir değer zinciri yaratma amacıyla tüm bu çabaların bir araya gelmesinin, sadece işletme ve paydaşlara avantaj sağlamakla kalmayıp aynı zamanda geleceğin ihtiyaçlarını da karşılayan iş planları ve politikaların benimsenmesini kolaylaştıracaktır (Garcia ve Vredenburg, 2002).

Günümüzde rekabet avantajı sağlamasına katkı sağlayan sürdürülebilirliği misyonuna dahil eden işletmeler, afet, salgın veya savaş gibi küresel durumlardan olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Özellikle pazarlama sistemi için baskın bir zorluk olarak görüldüğü günümüzde (Sheth, Sethia ve Srinivas, 2011), Choi ve Ng (2011), ekonomik sürdürülebilirliğin öneminin daha da arttığını belirtmektedir. Zira sürdürülebilirliğin eksikliğinin iş kayıplarına bağlı olarak işsizliğin artacağına, bu durumun da ülkenin ekonomik ve endüstriyel yönden olumsuz etkileneceğine dair görüş oldukça yaygındır. Bu nedenle işletmeler büyümek ve ayakta kalmak için

paydaşlarını etkileyen ekonomik sorunlara karşı şeffaflık ve duyarlılığa sahip olmalıdır (Hillenbrand ve Money, 2007). Ayrıca paydaşların çıkarlarına yönelik olumlu eylemlerin iyi bir imaj ve itibar yaratmaya yardımcı olacağı için onlara rekabet avantajı da sağlayacaktır (Martínez ve Bosque, 2014).

Her ne kadar sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu değer zinciri oluşturan finansal bir faktör olsa da, genellikle finansal değer transferleri, anlamlı sosyal etkileşim ve destekleme sosyal sürdürülebilirlik ile ilişkilendirilir. Sosyal olarak sürdürülebilir işletmeler, değer yaratan ve yakalayan, aynı zamanda sosyal zenginliği diğer işletmelerinden nispeten daha fazla artıran işletmeler olarak temalandırılabilir. Son araştırmalarda kritik bir tema olarak görülen sosyal sürdürülebilirlik, işletmelerin toplumsal hedefleri takip etmesine odaklanır (Cheung, 2011). Sürdürülebilirliğin sosyal boyutuna bakıldığında, başkalarının görüşlerine saygı ve hayatın her alanında eşitlik gibi toplum sorunlarını ele alan duyarlılık ve eylemleri oluşturmaktadır (Goodland, 1995). Aynı zamanda toplumdaki insanlara refah ve daha iyi bir yaşam hazırlamaya odaklanmaktadır (Choi ve Ng, 2011). Bu kapsamda işletmeler, gelecek için net bir vizyona sahip olarak ve gelecek nesillerin refahı için endişe duyarak toplumun iyi çıkarları doğrultusunda eylemleri aktif olarak düşünmeli ve planlamalıdır (Zsolnai, 2011). Çünkü günümüzde hem tüketicileri hem de çalışanları memnun etmek oldukça zordur. Bu nedenle hem tüketiciler hem de çalışanlar her zamankinden daha fazla farkındadırlar. Tai ve Chuang (2014), tüketicilerin çoğunluğunun sosyal sorumluluk sahibi bir işletmeden ürün satın almayı tercih ettiğini, maliyet ve kalite konusunda herhangi bir taviz gerektirmediği takdirde perakendecileri değiştirmeye hazır olduğunu belirtmektedirler. 5G ağı gibi, daha düşük gecikme, daha yüksek hız ile sağlanan yeni iş modellerinde çalışanların bağlılıklarını artırmak, yaratıcı ve katma değerli işlerde kalmalarını sağlamak zordur. Bu nedenle çalışanların sağlığına ve güvenliğine öncelik veren, yerel toplulukları destekleyen ve çalışanların toplumsal rollerde katılımını sağlayan işletmelerin, özellikle kriz zamanlarında daha dirençli oldukları sürdürülebilirlik açısından önemli bir bulgudur (Leung, Chan ve Cheung, 2020). Bu bulgulardan yola çıkarak işletmeler; sosyal eşitlik yaratarak, eğitime ve sağlık hizmetlerine erişim sağlayarak, adil ve güvenli çalışma koşulları, ifade özgürlüğü, bilgiye erişim, barış ve güvenlik sağlayarak diğer örgütlere nispeten sürdürülebilirliklerini daha fazla artırılabilir (Hutchins ve Sutherland, 2008; Kroeger ve Weber, 2014; Zahra vd., 2009).

İşletmeler sosyal sürdürülebilirliklerinin sonucu olarak, küresel alanda yenilik yapabilmek ve rekabet edebilmek için yeteneklerini ve süreçlerini yönetebilirler (Barney, 1991; Teece, Pisano ve Shuen, 1997). Bu yönetimi ise, çevre dostu (yeşil) teknolojilerin uygulanması, atık ve zararlı emisyonların

azaltılması, kaynakların geri dönüştürülmesi, hatta yeniden kullanılması ve toplumun çevre sorunları konusunda farkındalığının artırılması genellikle çevresel sürdürülebilirlik bileşenleri ile sağlanabilir (Mostepaniuk, Akalin ve Parish, 2023).

Bir işletme, daha az kirliliğe ve artan çevresel sürdürülebilirliğe (daha temiz su, daha az enerji, azaltılmış orman kaynakları ve orman yenilenmesi açısından vb.) yol açan sürecin daha etkili olmasına etki eden yeni teknolojiler de kullanılabilir. Günümüzde gelişen teknoloji ile birlikte toplumda doğanın korunmasına yönelik endişeler de artmaktadır. Bir ürünün yaşam döngüsünün her aşamasında, yani ürün tasarımı ve imalatından, nakliye ve dağıtımına kadar birçok faaliyetlerde sürdürülebilirlik endişeleri yer almaktadır (Hong, Kwon ve Roh, 2009). Hatta sadece işletmelerin değil, diğer tüm paydaşların da toplumsal endişeleri artmakta ve bu faaliyetlerinin yalnızca ekonomik etkisine değil aynı zamanda çevresel ve sosyal etkisine dikkat etmek gerekmektedir (Jones vd., 2005). Bu nedenle işletmenin kamuoyundaki imajı, marka imajı, çalışanların çıkarları, risk yönetimi, olası maliyet düşüşleri, işletmeler çevresel ve toplumsal sürdürülebilirliğe yönelik girişimlere başladıklarında, onları bunu yapmaya iten önemli güçler arasındadır (Collins, Roper ve Lawrence, 2010). Benzer şekilde Revell, Stokes ve Chen (2010), işletmelerin çevre dostu faaliyetleri benimserken başarı ve sürdürülebilirliklerini etkileyen etkenleri, maliyet düşürme (kaynak verimliliği yoluyla), düzenleyici normlara uyma, yetenekleri elde tutma, müşteri tabanını artırma, pazar payında büyüme ve iyi bir tanıtım elde etme olarak ifade etmektedirler.

İşletmelerin sürdürülebilir uygulamaları, doğal kaynakların kullanılabilirlik ömürlerini uzatarak çevresel popülasyonun korunmasını sağlamaktadır. Bu uygulamalarla, yenilenebilir enerji kaynaklarından tarım alanlarına kadar geniş yelpazede etkileri göz önüne alındığında, gelecekte karşılaşılabilecek iklim krizlerinden minimum zararla çıkarak kendi varlıklarının devamlılığına oldukça katkı sağlayacağı değerlendirilebilir. Sonuç olarak sürdürülebilirliğin bir boyutu olan çevresel faktörün öneminin hem ekolojik hem de örgütsel açıdan önemi yadsınamaz derecededir.

Sonuç olarak dünya çapında endüstriyel üretim süreçlerinin gelişimi ve teknolojik ilerlemeler, işletmelerin ekonomik durumların yanı sıra, sosyal ve çevresel alanlarla da etkileşim içinde olma gerekliliğini ortaya koymaktadır. İşletmelerde sürdürülebilirlik ilkesinin son zamanlarda uluslararası bir trend haline gelmesi ile ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlar kullanılarak ölçülmesi ve açıklanması her geçen gün artmaktadır. Ancak sürdürülebilirliği ilke edinen işletmelerdeki çalışanların katılımı ile ilgili akademik çaba

nispeten az ilgi görmüştür. Buradan hareketle çalışan katılımı ve işletmelerde sürdürülebilirlikle ilişkisi aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

2. Çalışan Katılımı

Çalışan katılımı, iş, yönetim, endüstriyel/örgütsel psikoloji ve insan kaynakları geliştirme alanlarında ortaya çıkan ve dünya çapındaki işletmeler tarafından toplu olarak uygulanan nispeten yeni bir kavramdır. Kavram temel olarak, bir işletmenin çalışanlarından nasıl fayda sağlayıp değer çıkartabileceğine odaklıdır. Bu nedenle, işletmeler çalışanlarına fayda sağlamak için neler yapabileceklerine odaklanırken, aynı zamanda çalışanlarının ne yaptıklarını, nasıl ve neden yaptıklarını da anlama eğilimindedirler.

Akademisyenler ve uygulayıcılar arasında iş katılımını en iyi şekilde nasıl tanımlayıp ölçecekleri konusunda bazı anlaşmazlıklar devam etmekte, uygulayıcı yaklaşımı ve akademik yaklaşımı arasında amaç ve sonuç bakımından farklılıklar bulunmaktadır (Macey ve Schneider, 2008). Uygulayıcı yaklaşım, yapının kullanılabilirliği ve makro düzeyde uygulamayı bilgilendirmek için verileri bir araya getirmeye odaklanarak, bağlılık ve üretkenlik gibi eyleme dönüştürülebilir sonuçlarıyla ilgilenirken (Wefald ve Downey, 2009), akademik yaklaşım, çalışan katılımının gelişimini etkileyen öncül değişkenleri daha iyi anlamak için daha çok mikro düzeyde psikolojik kavramın kendisini tanımlamaya ve doğrulamaya odaklanır (Wefald ve Downey, 2009). Akademik yaklaşım, yakın zamanda ortaya çıkan bir olgudur (Rich, LePine ve Crawford, 2010; Saks, 2006; Wefald ve Downey, 2009).

Her ne kadar yaklaşımlar arasında bazı uyumsuzluklar devam etse de katılım üzerine yapılan ilk çalışmalarda, kavramsal olarak katılımı “örgüt üyelerinin kendilerini iş rollerine bağlaması” olarak tanımlayan Kahn (1990) tarafından gerçekleştirilmiştir. Schaufeli ve arkadaşları (2002), bu kavramı “canlılık, özveri ve yoğunlaşma ile karakterize edilen olumlu, tatmin edici, iş ile ilgili bir zihin durumu” olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca katılımın anlamlı ve belirli bir durum olmadığını, bunun yerine “herhangi bir belirli nesneye, olaya, bireye veya davranışa odaklanmayan daha kalıcı ve yaygın bir duygusal-bilişsel durum” olduğu belirtilirken özünde, enerji, katılım ve kurumsal hedeflere ulaşmaya yönelik odaklanmış bir çaba olarak ortaya çıkmaktadır (Macey ve Schneider, 2008; Schaufeli vd., 2002). Çalışan katılımının “yüksek motivasyonel durum”, “daha yüksek düzeyde etkinlik, inisiyatif ve sorumluluk” ve “bağlılık, sadakat, üretkenlik ve sahiplenmenin bir bileşimi” olarak tanımlandığı literatür taramalarında da görülmektedir (Dvir vd., 2002; Colbert vd., 2004). Katılımın tek bir tanımı ve ölçümü konusunda evrensel bir mutabakat olması pek olası olmasa da enerji, katılım

ve kurumsal başarıya katkıda bulunma isteği yapının özünü oluşturmaktadır (Bakker, Albrecht ve Leiter, 2011).

Çalışan katılımının her ne kadar evrensel bir tanımı olmasa da işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerini güçlü bir şekilde ilerletmek için yöneticilere ve insan kaynaklarına çok iş düşmektedir. Özellikle algılanan kişisel hedeflerinin işletmenin hedefleriyle uyuşan, algılanan teşvikler ve değişiklikleri gerçekleştirmek için yeterli kaynak ve yetenekler olan bir işletmede çalışanların en aktif şekilde katılım gösterdikleri bilinmektedir (Harmon, Fairfield ve Wirtenberg, 2010). Ayrıca, yöneticilerin sürdürülebilirliği, işletmenin misyonunun merkezinde gördüklerinde, daha yetkin olduklarını ve zorlukları üstlenmeye daha kararlı olduklarını belirtmektedirler. Bu bulgular, işlerine derinlemesine dahil olan kişilerin daha katılımcı, yaratıcı ve üretken bir akış durumu deneyimledikleri sürdürülebilirlik açısından oldukça önemlidir (Csikszentmihaly, 2003). Benzer şekilde algılanan kurumsal vatandaşlık, yaratıcı katılım ve yüksek kaliteli kişilerarası bağlantılar dahil olmak üzere yüksek düzeyde katılımı teşvik edici faktörlerin bir sürdürülebilirlik unsuru olarak görülebilir (Glavas ve Piderit, 2009).

Yapılan literatür taramalarında çalışan katılımı ile ilgili çalışmalara bakıldığında; yüksek düzeyde çalışan katılımının işten ayrılma niyetini önemli ölçüde azalttığı (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001; Shuck, Reio ve Rocco, 2011), iş performansını, görev performansını ve kurumsal vatandaşlık davranışlarını, üretkenliği, takdir yetkisine dayalı çabayı, duygusal bağlılığı, devamlılık bağlılığını, psikolojik iklim düzeylerini ve müşteri hizmetlerini de geliştirdiği (Christian, Garza ve Slaughter, 2011; Rich, LePine ve Crawford, 2010; Richman, 2006), dahası, başarılı bir şekilde katılım sağlayan çalışanları yetiştiren işyerlerinin, işte daha az kaza bildirerek daha yüksek güvenlik derecelendirmelerinden yararlandığı (May, Gilson ve Harter, 2004) görülmektedir. Son olarak, çalışan katılımı daha yüksek kar düzeyleri, genel gelir üretimi ve büyüme ile ilişkilendirilen çalışmaya da rastlanmıştır (Xanthopoulou vd., 2009). Buradan hareketle, çalışmalardan açıkça anlaşılıyor ki, çalışan katılımının işletmeler ve çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz birçok etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle, işletmeler için oldukça önem arz eden sürdürülebilirlik ve çalışan katılımı arasındaki ilişkinin irdelenmesi günümüz dünyasında zorunlu bir ihtiyaç haline geldiği söylenebilir.

3. Sürdürülebilirlik ve Çalışan Katılımı

İşletmeler sürekli gelişen bir ortamda faaliyet gösterdikçe, verimliliklerini, üretkenliklerini ve genel sürdürülebilirliklerini artırmak için yeniliği teşvik

etme ihtiyacıyla karşı karşıyadır. Çünkü daha yüksek motivasyon düzeyleriyle yönlendirilen katılımcı çalışanlar, sürdürülebilir uygulamalara katkıda bulunan yenilikçi çözümleri belirlemeye ve uygulamaya daha yatkındır. Hatta Ali, Li ve Qiu (2022), 72 Çinli üst düzey çalışan örnekleminde yaptıkları çalışmada, yüksek düzeyde katılım gösteren çalışanların yenilikçi iş davranışları sergileme ve sürdürme olasılıklarının yüksek olduğunu tespit etmeleri bu bulguyu destekler niteliktedir (Ali vd., 2022). Yenilikçi iş davranışı sergilemede olumlu düşüncesinin etkisi de bulunmaktadır. Benzer şekilde Pukkeeree, Na-Nan ve Wongsuwan'ın (2020), 348 insan kaynakları görevlisi örnekleminde yaptıkları çalışmada, olumlu düşüncenin yenilikçi iş davranışı açısından başarı değerini ve çalışan katılımını etkili bir şekilde düzenlediğini tespit etmiştir. Bu nedenle çalışan katılımı, işletmelerin rekabet gücüne, başarısına ve sürdürülebilirliğine katkıda bulunan önemli bir faktör olduğu bilinen yaygın bir kavramdır (Anitha, 2014). Bununla birlikte işletmelerin kurumsal sürdürülebilirliği benimsemesi için katalizör görevi gören çalışanlar, bir işletmenin ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirmesini sağlamada en hayati kaynaklardan birini temsil eder (Exter, 2013). Çalışan katılımı ve sürdürülebilirlik arasındaki hayati bağlantıyı kuran işletmelerin ise, sürdürülebilirlik girişimlerinin arkasındaki tetikleyici güç olarak çalışan katılımının iyileştirilmesine giderek daha fazla öncelik verdikleri görülmektedir. Sugandini ve arkadaşlar (2018), KOBİ'lerde girişimcilik yönetiminde çalışan katılımının iş tatmini ve ödüllerin öncüllerinden etkilendiğini tespit etmeleri sürdürülebilirliğin tetikleyicisi olduğu bulgusunu destekler niteliktedir.

Berger (2011), sürdürülebilirlik girişimlerinin arkasındaki tetikleyici güç olarak ifade edilen çalışan katılımını etkin bir şekilde uygulamanın itici faktörlerin başında çalışanların refahının olduğunu belirtmektedir. Çünkü üst yönetimin çalışan refahına olan ilgisi, katılımcı yönetim politikaları, çalışanlar için büyüme ve gelişme fırsatları yaratma ve işletmenin kurumsal sosyal sorumluluğunu yerine getirme konusundaki itibarını ortaya koymaktadır. Bu nedenle çalışan katılımını yüksek seviyelere ulaştırmak için sürekli çaba gösteren küresel ve yerel işletmeler, çalışan sadakatini ve elde tutmayı teşvik ederek, müşteri sadakatini güçlendirerek ve daha iyi örgütsel performans ve gelişmiş paydaş değeri geliştirerek rekabet avantajı elde etmektedir (Taneja, Sewell ve Odom, 2015). Yapılan literatür taramalarında da çalışan katılımına odaklanan işletmelerin müşteri sadakati ve müşteri memnuniyetinde iyileşmeler, daha yüksek karlılık, güvenli işyeri ve toplulukları destekleme gibi birçok değişkenlerle ilişkilendirdiği görülmektedir (Harter, Schmidt ve Hayes, 2002; Reichheld, 2006; Gallup, 2015). Bununla birlikte Salem ve arkadaşları (2023), 538 çalışandan ve yöneticilerden oluşan örneklemede,

çalışan katılımının işyeri maneviyatı ile yenilikçi iş davranışı ve çalışan refahı arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisinin tespit etmeleri önemli bir bulgudur. Buna karşın çalışanlar katılım göstermezse sürdürülebilirliğin gerçek anlamda başarılamayacağını, çünkü bunun yalnızca halkla ilişkiler kurma çalışması haline geleceğini, gerçek ortaya çıktığında işletmenin paydaşların güvenini ve inancını kaybetmeye başlayacağını ve bunun da kamu imajında bir çöküntüye neden olabileceği savunulmaktadır (Mees ve Bonham, 2004).

KOBİ'lerde girişimcilik yönetiminde çalışan katılımını test etmek ve analiz etmektir. Bu araştırmanın türü, anket ve yöneticiyle yapılan görüşme yoluyla birincil verileri kullanan bir araştırmadır. Katılımcı sayısı, 4 naipliği ve 1 başkenti olan Yogyakarta'ya sahip Endonezya'nın DIY Eyaletindeki 92 KOBİ merkezinde yaygın olarak yayılmış 257'dir. Veri analizi tekniği, istatistiksel araç olarak Amos ile yapısal denklem modellemesini kullanmaktadır. Araştırma sonucu, çalışan katılımının iş tatmini ve ödüllerin öncüllerinden etkilendiğini açıklamaktadır.

Katılımlı bir çalışan, iş bağlarının farkındadır ve işletmenin yararına iş içindeki performansı iyileştirmek için meslektaşlarıyla birlikte uyum içinde çalışma eğilimindedir. Robinson, Hooker ve Hayday (2007), yüksek düzeyde çalışan katılımı elde etmek için, çalışan ve işverenin karşılıklı güvene ve iki yönlü iletişime sahip olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu nedenle, çalışan katılımı, işletmenin değerlerine bağlılık ve meslektaşlarına yardım etme isteğinin birleşimi olarak ifade edilebilir.

Etkin iletişim içinde olan çalışanlar, işletmenin tüm sistemlerine sürdürülebilirliği geliştirme konusunda aktif olarak katılmalıdır; çünkü bu, işletmenin hissedarlar, müşteriler ve topluluklar gibi paydaşlarını genel olarak memnun etmesine ve böylece işletme için değer yaratmasına yardımcı olacaktır (Steinberg, 2009). Bu sayede, katılımlı çalışanların bir işletmenin hisse senedi fiyatlarını, gelir büyümesini ve genel finansal performansını olumlu yönde etkileyecektir (Edmans, 2011). Gonring (2008), bir işletmenin sosyal, çevresel ve kurumsal yönetimle ilgili sorumluluklarına bağlılığının, işletme için oldukça iyi bir itibar kazandığını ve bu da katılımlı çalışanlar aracılığıyla elde edilen daha güçlü finansal sağlıkla bağlantılı olduğunu belirtmektedir. Yapılan literatür taramalarında hem kurumsal sürdürülebilirlik hem de çalışan katılımının karlılığa ve artan hissedar değerine katkıda bulunabileceğine dair çalışmalara da rastlanmaktadır (Glavas, 2016; Laszlo ve Zhexembayeva, 2011). Elde edilen bulgular ışığında, çalışanların katılımının işletmelerin ekonomik/finansal boyut açısından sürdürülebilirlik üzerinde önemli etkilerinin olduğu söylenebilir.

Çalışanların çevresel katılımı, performans etkinliğine ve çevresel iyileştirmeye katkıda bulunan stratejik bir çevresel bilgi kapasitesidir (Alt ve Spitzzeck, 2016). Katılımcı çalışanlar, iş operasyonlarında çevresel politikaları uygulamak için bilgi aradıkça -işletmenin gururu olarak- çalışanların refahı artacaktır (Ahmed, Alzgoool ve Shah, 2019). Genel olarak, katılımlı çalışanların enerjik, özverili ve işlerine odaklanmış oldukları bilindiğinden (Hidayah-Ibrahim, Suan ve Karatepe, 2019), çalışanların çevresel katılımının olumlu ve tatmin edici olma eğilimi olması muhtemel bir durumdur. Bu nedenle çalışanların çevreyle ilgili faaliyetlere ve teknolojilere katılımı ne kadar yüksek olursa, çevresel sorunların anlaşılması da o kadar yüksek olacaktır ve iş yapma biçimlerinde de uygun değişiklikler yapma olasılığını artıracaktır değerlendirilmektedir (Remmen ve Lorentzen, 2000). Dahası, bu tür katılım, iş davranışı ve enerji tüketimi açısından sürdürülebilirliği uygulamaya elverişlidir ve bu da çalışanların çevresel performansını etkili bir şekilde etkileyebilir. Çalışanların performansında sosyal veya ekolojik olarak örgütsel hedeflere katılımını geliştirmede çalışanların istekliliği de önemli bir rol oynamaktadır. Memnun ve ilgili çalışanlar, işletmenin operasyonlarına değer katan yeşil uygulamaların ve kaynakların daha iyi kullanılmasını sağlamaktadır. Bu bilgiler ışığında çalışanların çevresel konulara katılımının sürdürülebilirlik açısından sürekli takip edilmesi hem işletme hem de çalışanlar açısından olumlu sonuçlar getireceği aşikardır.

Çalışan katılımının ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik ile ilişkisi olduğu kadar sosyal açıdan da etkileşim içerisindedir. Çalışan katılımı, çalışanların işletmelerin sosyal sürdürülebilirlik sorunlarını nasıl algıladıkları (Farrukh vd., 2020), bir işletme için birer varlık olduğuna inanılan psikolojik bir durumun ürünü (Kahn, 1990) olarak nitelendirilmektedir. Katılımcı çalışanların işletme içerisinde, sağlıklı bir ortam ve olumlu bir çalışma kültürü oluşturarak canlılık yaratacağı bu sayede ekip üyelerini olumlu etkileyerek gelişmiş bir ekip çıktısı oluşturacağı da aşikardır (Bakker ve Demerouti 2008; Xanthopoulou vd., 2009). Çünkü katılımcı çalışanlar, işlerine duygusal bir bağlılık gösterirler (Baumruk, 2004). Bazı çalışmalar sosyal sürdürülebilirliğin çalışan katılımının bir sonucu olduğuna inanırken (Slack, Corlett ve Morris, 2015), diğer çalışmalarda ise, işletmelerin sosyal sürdürülebilirlik programlarına dahil olduğunda çalışanların daha fazla katılım göstereceği düşünülmektedir (Glavas, 2016). Yüksek düzeyde katılım gösteren çalışanlar daha aktiftir ve işyerinde sosyal etkileşimlerde daha iyidir, bu da daha iyi ekip performansı ile sonuçlanır. Çalışan katılımının bu bulgularla birlikte, çalışan performansı, kurumsal başarılar ve finansal performans gibi çeşitli kurumsal sonuçları tahmin edebildiği yapılan literatür taramalarında da rastlanmaktadır (Bates, 2004; Baumruk, 2004; Harter,

Schmidt, ve Keyes, 2002; Richman, 2006). Sonuç olarak çalışan katılımının sosyal yönünden etkileşimlerinin işletmenin sürdürülebilirliği üzerinde yadsınamaz derece etkisinin olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi, öngörülemeyen bir iş ortamında büyüme sürdürmek için işletmelere sürekli destek sağlayan önemli iki disiplindir (Bratianu, 2017). Bu nedenle, işletmelerin büyümesini destekleyecek sürdürülebilir bir çalışma ortamı yaratmak için etkili stratejiler uygulamak esastır (Bendickson vd., 2017). Çalışan katılımı ise, bu stratejilerden biridir. Küresel iş gücünün %30'undan az bir oranının katılım gösterdiği piyasada, bu çalışanları katılım spektrumunda yukarı taşımak hem çalışanların performansını artırmanın anahtarı hem de işletmelerin varlıklarının devamlılık itici gücüdür (Gebauer, Lowman ve Gordon, 2008). Çünkü çalışan katılımı arttıkça performans artacak, verimlilikle orantılı olarak iş sürdürülebilirliği de yükselme eğiliminde olacaktır (Iskandar, Pahrijal ve Kurniawan, 2023). Buradan hareketle, dünya çapında sürdürülebilirliğe yönelik odaklanma ve ilgi göz önüne alındığında, çalışan katılımının, iş kapsamında geniş kapsamlı incelenmesi bu çalışmanın önemini göstermektedir.

Küresel ölçekte işletmeler için stratejik bir zorunluluk olarak önemi artan çalışan katılımının organizasyon içindeki etkilerine bakıldığında; çalışanların sadece ortalamanın üzerinde üretkenlik seviyeleri sergilemek ve ekip etkinliğine katkıda bulunmakla kalmayıp, aynı zamanda işletmenin rekabet gücü ve stratejik avantajı için potansiyel bir kaynak görevi görmektedir. Bununla birlikte çalışanlarda coşku, bağlılık ve kendilerine verilen görevlerin ötesine geçme isteği gösterirken, kendilerini işletmenin misyon ve vizyonuyla uyumlu hale getirmektedir (Turner, 2020). Dahası, işletmeler insan kaynaklarında işe alım, elde tutma ve iş performansı gibi temel hedeflere ulaşmak için çalışan katılımına öncelik verirken, aynı anda işyeri memnuniyetini artırmakta ve kar elde etmeyi optimize etmektedir (Lowe, 2012). Bu bilgiler, katılımcı çalışanların stratejik hedefleri yönlendirmede oynadığı kritik rolün altını çizerken, işletmelerin sürdürülebilir başarı için potansiyellerini kullanmalarının önemini vurgulamaktadır (Chawla, 2020).

Gallup (2020) tarafından yapılan bir araştırma, çalışan katılımının, özellikle zor zamanlarda, işletmenin performansını olumlu şekilde yönlendireceğini belirtmektedir. Çalışma ayrıca, incelenen 60.000'den fazla iş birimi arasında, yüksek katılımlı olanların, özellikle durgunluk dönemlerinin diğer dönemlere kıyasla daha dirençli olduğunu vurgulamaktadır. Çalışanların daha dirençli olmasında liderlerin etkisi de yadsınamaz. Hatta liderliğin, özellikle katılımcı

bir çalışma ortamını teşvik eden dönüşümsel liderlik gibi olumlu liderlik davranışları aracılığıyla çalışan katılımını şekillendirmede hayati bir rol oynadığı yaygın olarak kabul edilse de (Macey ve Schneider, 2008; Milhem, Muda ve Ahmed, 2019; Mutha ve Srivastava, 2023), otantik liderlik, etik liderlik, kapsayıcı liderlik, hizmetkar liderlik ve işlemsel liderlik dahil olmak üzere farklı liderlik stillerinin çalışan katılımını nasıl etkilediğine dair daha derin bir anlayışa yönelik kritik bir ihtiyaç devam etmektedir.

Liderlerin işletmenin her kademesinde teknolojiyi adapte etmesi de çalışanların katılımını artıracaktır. Stofberg, Strasheim ve Koekemoer (2021), teknolojinin çalışan katılımını iyileştirmede önemli bir rol oynadığını belirtmesi bu bulguyu destekler niteliktedir. Teknolojik araçlar, çalışanlara işletme ile ilgili bilgilerine daha hızlı erişim, artan esneklik, azaltılmış tekrarlama ve hızlandırılmış bir çalışma hızı sunması teknolojinin çalışan katılımını iyileştirme nedenleri olarak söylenebilir (Devi ve Jyothsna, 2014). Bununla birlikte, işletmeler dijital platformlardan giyilebilir sensörlere, çevrimiçi iletişimden öğrenme fırsatlarına ve hatta çalışanlar için ödül ve tanıma gibi programlarına kadara yararlanılması çalışan katılımı artırılabilir, uzun vadeli iş sonuçları elde edilebilir.

Çalışma ortamı ve yeni çalışma yöntemleri, çalışan katılımı araştırmalarında dikkat edilmesi gereken diğer faktörlerden biridir. Olumlu bir çalışma ortamı, çalışanlar arasında olumlu sosyal bağlantıları teşvik etmede, olumlu bir kültürü teşvik etmede ve işletme içinde çalışanların refahını, üretkenliğini ve katılımını artırmada önemli bir rol oynamaktadır (Chakraborty ve Ganguly, 2019). Ek olarak, ortak çalışma alanları, uzaktan çalışma ve esnek çalışma gibi farklı türdeki yenilikçi çalışma düzenlemeleri de çalışan katılımını etkileyebilir (Gerards, de Grip ve Baudewijns, 2018). Buradan hareketle gelişen teknoloji ve dijitalleşmenin, çalışanların iş ortamlarında ve yeni çalışma metotlarında yapılacak yeniliklerin işletme sürdürülebilirliği üzerinde etkisi oldukça önemlidir.

Belirtilen kavram ve ilişki çerçevesinde işletme ve çalışanlar için birtakım öneriler sunulmaktadır. Bunlar:

- Çalışanları, işletmenin vizyon ve misyonunu gerçekleştirecek programlar ve projeler önermeye davet edilmeli, işletmenin sürdürülebilirliğine etkileyecek kararlar alınırken çalışanların görüşleri de alınmalıdır.
- İşletmelerde mentorluk yaygın olarak tüm kademelerce uygulanmalı ve takdir-ödül mekanizmalarıyla zenginleştirilmelidir.

- Çalışanların ve yöneticilerinin iş ortamı ve çalışma yöntemleri ile ilgili konuları tartışmaları hatta yenilikçi düşünceleri için bir dijital forum ağı sağlanması Lehrer ve Vasudev (2011) tarafından da önerilmektedir.
- İşyerinde oluşturulacak etkili iletişim sisteminin, iletişimin çalışanın katılımı teşvik etme motivasyonu ile uyusabilmesi için çalışanın kişisel motivasyonları da hesaba katılmalıdır.
- İşletmenin belirlenen sürdürülebilirlik uygulamalarının çalışanların günlük yaşamına dahil edeceği şekilde adaptasyonu sağlanması Siero ve arkadaşları (1996) tarafından da önerilmektedir (Örn; enerji tasarruf eylemleri vb.).
- İşyerinde çalışanların katılımına teşvik edecek davranış değişiklikleri için gerekli motivasyonel ve liderlik yaklaşımları sektörün faaliyet gösterdiği alan, kültür ve eğitim düzeyleri gibi faktörlere göre düzenlenmelidir.

Kaynakça

- Ahmed, U., Alzgoool, M. D. H. & Shah, S. M. M. (2019). The impact of green human resource practices on environmental sustainability. *Polish Journal of Management Studies*, 20(1), 9-18.
- Ali, M. A., Hussin, N., Haddad, H., Alkhodary, D. & Marei, A. (2021). Dynamic capabilities and their impact on intellectual capital and innovation performance. *Sustainability*, 13, 10028.
- Ali, H., Li, M. & Qiu, X. (2022) Employee engagement and innovative work behavior among Chinese millennials: Mediating and moderating role of work-life balance and psychological empowerment. *Frontiers in Psychology*, 13, 942580.
- Alt, E. & Spitzbeck, H. (2016). Improving environmental performance through unit-level organizational citizenship behaviors for the environment: A capability perspective. *Journal of Environmental Management*, 182, 48-58.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- Avery, G. & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39, 5-15.
- Ayuso, S., Rodríguez, M. A., García-Castro, R. & Ariño, M. A. (2011). Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation? *Industrial Management and Data Systems*, 111(9), 1399-1417.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A.B., Albrecht, S.L. & Leiter, M.P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. (Anonymous, Ed.). *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bates, S. (2004). Getting engaged. *HR Magazine*, 49(2), 44-51.
- Baumruk, R. (2004). The missing link: The role of employee engagement in business success. *Workspan*, 47(11), 48-52.
- Bendickson, J. S., Muldoon, J., Liguori, E.W. & Midgett, C. (2017). High performance work systems: A necessity for startups. *Journal of Small Business Strategy*, 27(2), 1-12.
- Berger, R. (2011). Validity of the human system audit transformational leadership short scale (HASTFL) in four European countries. *Universitas Psychologica*, 10, 657-668.

- Blackburn, J. B. (2000). Stakeholders and sustainable development. In J. Schmandt & C. H. Ward (Eds.), *Sustainable development: The challenge of transition* (pp. 175–220). Cambridge: Cambridge University Press.
- Boudreau, J. & Ramstad, P. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136.
- Brandt, S. & Arbex, N. (2015). Sustainability and reporting trends in 2025: Preparing for the future. *Global Reporting Initiative*, (Report No. 1), 4-15. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Sustainability-and-Reporting-Trends-in-2025-1.pdf>. (Erişim Tarihi: 13.10.2024).
- Bratianu, C. (2017). Strategic thinking in turbulent times. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 11(1), 248-254.
- Brundtland, G. H. (1987). *Our common future: The world commission on environment and development*. Oxford University Press.
- Carrie, R. (2011). *How to teach environmental sustainability in healthcare management education*. Allendale, MI: Grand Valley State University.
- Chakraborty, T. & Ganguly, M. (2019). Crafting engaged employees through positive work environment: Perspectives of employee engagement. N. Sharma, N. Chaudhary, & V. Singh (Eds.). *In Management Techniques for Employee Engagement in Contemporary Organizations* (pp, 180-198). IGI Global: Hershey.
- Chartered Institution of Personnel and Development. (2012). *Responsible and sustainable business: HR leading the way—A collection of “thought pieces”*. London: CIPD.
- Chawla, P. (2020). Impact of employer branding on employee engagement in business process outsourcing (BPO) sector in India: Mediating effect of person–organization fit. *Industrial and Commercial Training*, 52(1), 35-49.
- Cheung, A.W. K. (2011). Do stock investors value corporate sustainability? Evidence from an event study. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 145-165.
- 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.
- Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
- Colbert, A.E., Mount, M.K., Harter, J.K., Witt, L. & Barrick, M.R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89, 599-609.

- Colbert, B. & Kurucz, E. (2007). Three conceptions of triple bottom line business sustainability and the role for HRM. *Human Resource Planning*, 30(2), 21-29.
- Collins, E., Roper, J. & Lawrence, S. (2010). Sustainability practices: Trends in New Zealand businesses. *Business Strategy and the Environment*, 19(8), 479-494.
- Csikszentmihaly, M. (2003). *Good business: Leadership, flow and the making of meaning*. New York, NY: Penguin Group.
- Devi, R. & Jyothsna, M. (2014). Impact of technology on employee engagement-Detrimental or beneficial?, *Pacific Business Review International*, 7(4), 10-12.
- Dvir, T., Eden, D., Bruce, A.J. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on followers development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 1-27.
- Edmans, A. (2011). Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. *Journal of Financial Economics*, 101(3), 621-640.
- Edmonstone, J. D. (2018). Organisational learning. *Leadership in Health Services*, 31, 434-440.
- Eswarlal, V. & Vallesi, M. (2014). Different stages of business sustainability: A visual metaphor. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 12(3), 308-325.
- Exter, N. (2013). *Employee engagement with sustainable business: How to change the world whilst keeping your day job*. 1st ed.; Routledge: London, UK.
- Fan, Y., Wang, L., Du, Y. & Wang, Y. (2021). The impact of corporate sustainability on financial performance: Empirical evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 279, 123682.
- Farrukh, M., Sajid, M., Lee, J. W. C. & Shahzad, I. A. (2020). The perception of corporate social responsibility and employee engagement: Examining the underlying mechanism. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 760-768.
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F. & Schaltegger, S. (2020). A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166, 3-18.
- Gallup. (2015). *Engage your employees to see high performance and innovations*. www.gallup.com/services/169328/q12-employee-engagement.aspx (Erişim Tarihi: 11.10.2024).
- Gallup. (2020). *Employee engagement and performance: Latest insights from the world's largest study*. Washington D.C.: Gallup.

- Garcia, P. & Vredenburg, H. (2002). Collaboration between corporations, non-governmental organizations, and indigenous communities: The bridge strategy to pursue sustainable development in the oil and gas industry in Latin America. *SPE International Conference on Health, Safety and Environment*, 74412.
- Gebauer, J., Lowman, D. & Gordon, J. (2008). *Closing the engagement gap: How great companies unlock employee potential for superior results*. Penguin.
- Gerards, R., de Grip, A. & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement?. *Personnel Review*, 47(2), 517-534.
- Glavas, A. & Piderit, S. K. (2009). How does doing good matter? Effect of corporate citizenship on employees. *Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51-70.
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work. *Frontier in Psychology*, 7(796), 1-10.
- Gonring, M. (2008). Customer loyalty and employee engagement: An alignment for value. *Journal of Business Strategy*, 29(4), 29-40.
- Goodland, R. (1995). The concept of environmental sustainability. *Review of Ecology Systems*, 26, 1-24.
- Harmon, J., Fairfield, K. D. & Wirtenberg, J. (2010). Missing an opportunity: HR leadership and sustainability. *People and Strategy*, 33(1), 16-21.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationships between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Keyes, C. L. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. C. L. Keyes, & J. Haidt (Eds.), In *Flourishing: The positive person and the good life* (pp. 205–224). American Psychological Association.
- Hewitt Associates. (2009). Hewitt point of view: What makes a organization a best employer? Hewitt Associates report highlights. Retrieved from www.aon.com/attachments/human-capitalconsulting/2009Hewitt_point_of_view_What_makes_a_organization_a_best_employer_Highlights.pdf. (Erişim Tarihi: 17.10.2024).
- Hewitt, Associates. (2013). Trends in global employee engagement highlights. *AONHewitt report highlights*, 1-8. https://www.aon.com/attachments/human-capitalconsulting/2013_Trends_in_Global_Employee_Engagement_Highlights.pdf. (Erişim Tarihi: 13.10.2024).
- Hidayah-Ibrahim, S. N., Suan, C. L. & Karatepe, O. M. (2019). The effects of supervisor support and self-efficacy on call center employees' work engagement and quitting intentions. *International Journal of Manpower*.

- Hillenbrand, C. & Money, K. (2007). Corporate social responsibility and corporate reputation: Two separate concepts or two sides of the same coin? *Corporate Reputation Review*, 10(4), 261-277.
- Hong, P., Kwon, H. B. & Roh, J. J. (2009). Implementation of strategic green orientation in supply chain: An empirical study of manufacturing firms. *European Journal of Innovation Management*, 12(4), 512-532.
- Hutchins, M. J. & Sutherland, J. W. (2008). An exploration of measures of social sustainability and their application to supply chain decisions. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1688-1698.
- Iskandar, Y., Pahrijal, R. & Kurniawan, K. (2023). Sustainable HR practices in Indonesian MSMEs from a social entrepreneurship perspective: Training, recruitment, employee engagement, social impact of local communities. *International Journal of Business, Law, and Education*, 4(2), 904-925.
- Jones, P., Hillier, D., Comfort, D. & Estwood, I. (2005). Sustainable retailing and consumerism. *Management Research News*, 28(1), 34-44.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kroeger, A. & Weber, C. (2014). Developing a conceptual framework for comparing social value creation. *Academy of Management Review*, 39(4), 513-540.
- Laszlo, C. & Zhexembayeva, N. (2011). *Embedded sustainability: The next big competitive advantage*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Lehrer, D., & Vasudev, J. (2011). *Evaluating a social media application for sustainability in the workplace*. UC Berkeley: Center for the Built Environment.
- Leung, X. Y., Chan, H. K. & Cheung, W. (2020). How social sustainability can contribute to organizational resilience: Lessons from the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 12(18), 7034.
- Lowe, G. (2012). How employee engagement matters for hospital performance. *Healthcare quarterly (Toronto, Ont.)*, 15(2), 29-39.
- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, 3-30.
- Martínez, P. & Bosque, I. (2014). Sustainability dimensions: A source to enhance corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 17(4), 239-253.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety, and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational Psychology*, 77, 11-37.

- Mees, A. & Bonham, J. (2004). Corporate social responsibility belongs with HR. *Canadian HR Reporter*, 17(7), 11-13.
- Milhem, M., Muda, H. & Ahmed, K. (2019). The effect of perceived transformational leadership style on employee engagement: The mediating effect of leader's emotional intelligence. *Foundations of Management*, 11(1), 33-42.
- Mostepaniuk, A., Akalin, T. & Parish, M. R. (2023). Practices pursuing the sustainability of a healthcare organization: A systematic review. *Sustainability*, 15, 2353.
- Mutha, P. & Srivastava, M. (2023). Decoding leadership to leverage employee engagement in virtual teams. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(3), 737-758.
- Poudel, S., Aryal, K. P. & Maraseni, T. N. (2021). Investigating the relationship between corporate sustainability and financial performance: Evidence from Australia. *Journal of Cleaner Production*, 280, 124324.
- Pukkeeree, P., Na-Nan, K. & Wongsuwan, N. (2020). Effect of attainment value and positive thinking as moderators of employee engagement and innovative work behaviour. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 1-15.
- Reichheld, F. (2006). *The ultimate question. driving good profits and true growth*. Harvard Business School Press.
- Remmen, A. & Lorentzen, B. (2000). Employee participation and cleaner technology: Learning processes in environmental teams. *Journal of Cleaner Production*, 8(5), 365-373.
- Revell, A., Stokes, D. & Chen, H. (2010). Small businesses and the environment: Turning over a new leaf? *Business Strategy and the Environment*, 19(5), 273-288.
- Rich, B. L., & LePine, J. A. & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it? *Workspan*, 49(1), 36-39.
- Robinson, D., Hooker, H. & Hayday, S. (2007). *Engagement: The continuing story*. London: Institute for Employment Studies.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.
- Salem, N. H., Ishaq, M. I., Yaqoob, S., Raza, A., & Zia, H. (2023). Employee engagement, innovative work behaviour, and employee wellbeing: Do workplace spirituality and individual spirituality matter? *Business Ethics, the Environment and Responsibility*, 32(2), 657-669.

- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Scott, W. (1998). Organizations: Rational, natural and open systems. *Canadian Journal of Sociology*, 29(1), 363-402.
- Sheth, J. N., Sethia, N. K. & Srinivas, S. (2011). Mindful consumption: A customer-centric approach to sustainability. *Journal of the Academy Marketing Science*, 39(1), 21-39.
- Shuck, B., Reio, T., & Rocco, T. (2011). Employee engagement: An antecedent and outcome approach to model development. *Human Resource Development International*, 14, 427-445.
- Siero, F. W., Bakker, A. B., Dekker, G. B. & Van Den Burg, M. T. C. (1996). Changing organizational energy consumption behavior through comparative feedback. *Journal of Environmental Psychology*, 16(3), 235-246.
- Slack, R. E., Corlett, S. & Morris, R. (2014). Exploring employee engagement with (corporate) social responsibility: A social exchange perspective on organisational participation. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 537-548.
- Steinberg, P. F. (2009). Institutional resilience amid political change: The case of biodiversity conservation. *Global Environmental Politics*, 9(3), 61-81.
- Stofberg, L., Strasheim, A., & Koekemoer, E. (2021). *Digitalisation in the workplace: The role of technology on employee engagement and creativity teams*. N. Ferreira, I. L. Potgieter, M. Coetzee (Eds). In *Agile Coping in the Digital Workplace* (pp. 231-258) içinde. Springer.
- Sugandini, D., El Qadri, Z. M., Kustiyadi, G. & Muafi. (2018). Employee engagement in entrepreneurship management: SMEs cases. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24(2), 1-8.
- Symposium on Sustainability: Profiles in Leadership. (2001). *Innovative ICT Solutions for the Societal Challenges*, New York, NY.
- Tai, F. M., & Chuang, S. H. (2014). Corporate social responsibility. *iBusiness*, 6, 117-130.
- Taneja, S., Sewell, S. S., & Odom, R. (2015). A culture of employee engagement: A strategic perspective for global managers. *Journal of Business Strategy*, 36(3), 46-56.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teng, Z., He, Y. & Qiao, Z. (2023). Exploring the synergistic effects of digitalization and economic uncertainty on environmental sustainability: An investigation from China. *Sustainability*, 15(15), 11997.
- Turner, P. (2020). *Employee engagement in contemporary organizations*. Palgrave Macmillan: Cham, Switzerland.

- Valeri, M., Matondang, A. & Siahaan, E. (2020). The influence of employee participation and employee readiness to employee commitments against corporate strategy (spin off) through organizational support as a moderating variable on BPD banks. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 7, 56.
- Walker, K. & Laplume, A. (2014). Sustainability fellowships: The potential for Collective stakeholder influence. *European Business Review*, 26(2), 149-168.
- Wefald, A. J. & Downey, R. G. (2009). The construct dimensionality of engagement and its relationship with satisfaction. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 143, 91-112.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346.
- World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Our common future*. Oxford University Press.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O. & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532.
- Zsolnai, L. (2011). Environmental ethics for business sustainability. *International Journal of Social Economics*, 38(11), 892-899.

Sürdürülebilirlik ve Personel Gelişimi

Seçil Ulufer Kansoy¹

Özet

Bu çalışmada, sürdürülebilirlik ve personel gelişimi arasındaki ilişki kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Sürdürülebilirlik, çevresel, ekonomik ve sosyal dengelerin korunarak uzun vadeli başarı hedeflenmesi anlamına gelirken, personel gelişimi bireylerin yeteneklerini artırarak hem kişisel hem de kurumsal fayda sağlama sürecidir. Özellikle günümüz iş dünyasında, küresel ısınma, kaynakların tükenmesi ve sosyal eşitsizlikler gibi sorunların etkisiyle, yalnızca kısa vadeli ekonomik başarıya odaklanmak artık yeterli görülmemektedir. Ayrıca çalışma sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin (İKY) stratejik önemini vurgulamaktadır. Sürdürülebilir İKY, çalışanların sağlığını, iş-yaşam dengesini, mesleki gelişimini ve çevresel duyarlılığını önceliklendirirken; etik ve sosyal sorumluluk ilkelerini de gözetten bir yönetim anlayışını temsil eder. İşletmelerin, çalışanlarının yalnızca bugünkü performansını artırmakla kalmayıp gelecekteki ihtiyaçlarını da karşılamaya yönelik uzun vadeli bir yaklaşım benimsemeleri gerektiği belirtilmiştir. Çalışmada, sürdürülebilirlik kavramı detaylı şekilde ele alınarak insan kaynakları uygulamalarında nasıl somutlaştırılabileceği üzerinde durulmuştur. Örneğin, düzenli eğitim programları, çevre dostu iş uygulamaları, çalışanların iş kararlarına katılımı ve adil ücret politikaları, sürdürülebilir İKY'nin kritik unsurları olarak öne çıkmıştır. Bunun yanı sıra, çevresel duyarlılığa sahip adayların işe alım süreçlerine dahil edilmesi, kurum kültürünün sürdürülebilirlik odaklı yapılandırılması ve çalışan memnuniyetinin artırılması için iş-yaşam dengesi gibi uygulamalar detaylandırılmıştır.

Çalışmanın en dikkat çeken yanı, insan kaynakları yönetiminde sürdürülebilirlik kavramının işletmeler için uzun vadeli bir rekabet avantajı oluşturma potansiyeline sahip olduğuna dair güçlü bir argüman sunmasıdır. Çalışanların sadece işletme için bir kaynak değil, aynı zamanda bir değer olarak kabul edilmesi gerektiği vurgulanmış ve bu anlayışın kurumların ekonomik, sosyal ve çevresel performanslarını iyileştireceği ifade edilmiştir. İşletmelerin, çalışanlarının gelişimine yatırım yaparak daha güçlü bir kurumsal yapı oluşturabilecekleri ve böylelikle hem toplumsal hem de çevresel sorunlara katkı sağlayabilecekleri ortaya konmuştur.

1 Kırklareli Üniversitesi, Lüleburgaz Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, seciluluferkansoy@klu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-5522-324X>

GİRİŞ

Sürdürülebilirlik kavramı akademik literatürde 1980’li yıllarda yer almaya başlamıştır. 2000’li yılların başlarında Birleşmiş Milletler tarafından yayınlanan “Küresel İlkeler Sözleşmesi” ile iş dünyasının insan hakları, çalışma standartları, personel yetiştirilmesi ve geliştirilmesi, çevre ve yolsuzluklarla mücadele alanlarında sorumlulukları ele alınmıştır. Bu ilkeleri yönetim stratejileri arasında alan şirketler dünyamız ve üzerinde yaşayan canlıları korumakla birlikte uzun vadeli başarı sağlamak için kendilerine zemin hazırlamış olmaktadır.

Günümüzde artan küresel ısınma, biyoçeşitlilik kaybı, doğal kaynakların azalması, açlık, yoksulluk ve yolsuzluk gibi olumsuzluklar tüm toplumu ve dolayısıyla da iş dünyasını etkilemektedir. Bu durum artık kısa vadeli sadece ekonomik boyutu gözeten çözümlerin toplum nezdinde karşılık görmeyeceği anlaşılmaktadır. Bu durum işletmeleri kısa vadeli finansal başarıyı hedefleyen bakış açısından çevresel ve sosyal boyutları da gözeten uzun vadeli sürdürülebilir bir perspektife yöneltmektedir. Rekabetin amansız koşullarında hayatta kalmak ve başarılı olmak için finansal kriterlerin yanı sıra artık çevresel ve sosyal kriterlerin de gözetilmesi gerekliliği birçok işletme tarafından kabul edilmekte ve buna uygun vizyon, hedefler ve stratejiler geliştirerek, iş süreçlerini uyarlamaya çalışmaktadırlar. Bu uyarlamaların arasında sürdürülebilir personel gelişimi de yer almaktadır. Burada sürdürülebilirlik ve personel gelişimi arasındaki ilişkiler farklı yönleri ile ele alınmaya çalışılmıştır. Bu maksatla öncelikle sürdürülebilirlik kavramına yer verilmiş, ardından sürdürülebilirlik ve personel gelişimi incelenmeye çalışılmıştır.

1.Sürdürülebilirlik Kavramı

Sürdürülebilirlik kelimesi genellikle dayanıklı, uzun vadeli, sağlam ya da sistematik anlamlarında kullanılmaktadır. Sürdürülebilirliğin tarihsel kökeninin bulunması zordur. Özünde sürdürülebilirlik bir sistemin uzun vadeli yaşayabilirliğini veya hayatta kalmasını sağlamak için yeniden üretme veya kendini idame ettirme fikirlerine atıfta bulunulur. Etimolojik kökeni Latince ‘sus-tenere’ sürdürmek kelimesi ve ‘mümkün’ son ekiyle bir yetkinliğe atıfta bulunulmuştur.

Bu anlamda sürdürülebilir kalkınma bir toplumun organizasyonun ya da bireyin kendisini içerden sürdürme, güçlendirme ve geliştirme yeteneği şeklinde tanımlanabilir.

Ekolojik sürdürülebilirliğe ilişkin siyasi ve kamusal tartışma, dünyanın sınırlı doğal kaynakları ve yaşam taşıma kapasitesi konusunda farkındalığı

artırmayı amaçlayan Roma Kulübü'nün 'Büyümenin Sınırları' adlı ilk raporuyla alevlenmiştir. Dünyanın sınırlı doğal kaynakları ve yaşama taşıma kapasitesi ile kontrolsüz ekonomik büyüme ve nüfus artışının sınırları konusunda farkındalık yaratmayı amaçlamıştır. 1972 yılında İsveç'te toplanan BM Konferansında ekolojik sorunların global ölçekte gündeme gelmesine ve ülkelerin çevre politikalarını gözden geçirmelerine sebep olmuştur.

Sürdürülebilirlik; çevre, ekonomi ve toplumun dengeli bir şekilde gelişmesini ifade etmektedir. Kaynakların bilinçli kullanımı, yenilenebilir enerji, atık yönetimi ve sosyal sorumluluk projeleriyle elde edilebilir. Şirketlerin uzun vadeli stratejilerini şekillendirmede, sürdürülebilirlik kritik bir rol oynamaktadır.

2. Personel Gelişimi ve Sürdürülebilir Personel Gelişimi

Personel gelişimi, her çalışanın kendini daha yetkin, motive ve bağlı hissetmesini sağlayan bütünsel bir süreçtir. Çeşitli eğitim ve geliştirme programları, mentorluk fırsatları ve performans değerlendirmeleri bu sürecin temel taşlarını oluşturmaktadır. Bir işletmenin çalışanlarını sürekli olarak geliştirmesi, sadece bireylerin değil, aynı zamanda işletmenin de başarısını artıracaktır.

Sürdürülebilir personel gelişimi, çalışanların yeteneklerini sürekli olarak artırmayı ve iş yerinde uzun vadeli bir bağlılık yaratmayı hedeflemektedir. Bu, sadece bir kerelik eğitimlerle sınırlı kalmayan, sürekli bir gelişim sürecidir. Bunun için çalışanlara düzenli eğitim ve gelişim fırsatları sunmak, onların performansını takip etmek ve geri bildirim vermek kritik önem taşımaktadır.

Çalışanların yeteneklerini artırmak, bir işletmenin başarısını doğrudan etkileyen kritik bir unsurdur. Çeşitli eğitim programları ve kurslar düzenleyerek çalışanların yeni beceriler edinmesini sağlamak önemli bir adımdır. Ayrıca, iş yerinde mentorluk ve koçluk fırsatları sunmak, bireysel gelişimi destekler. Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenerek, onlara özel gelişim planlarının hazırlanması da etkili bir yöntemdir.

Personel eğitimi, çalışanların becerilerini ve bilgilerini geliştirmenin anahtarıdır. Bu amaçla çeşitli yöntemler kullanılabilir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- ✓ Çevrimiçi kurslar ve web seminerleri, esnek ve erişilebilir öğrenme sunar.
- ✓ Atölye çalışmaları ve eğitim seminerleri, etkileşimli ve uygulamalı deneyim sağlar.

- ✓ Mentorluk ve koçluk programları, bireysel gelişim ve kariyer hedeflerine odaklanır.

Sürdürülebilirlik ve personel gelişiminin daha iyi anlaşılabilmesi için sürdürülebilir insan kaynakları kavramı üzerinde durmak gerekir.

3.Sürdürülebilir İnsan Kaynakları

İnsan Kaynakları Yönetiminde sürdürülebilirlik konusunda yapılan araştırmalar ana yaklaşım odağına göre değişen; Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, Sosyal Sorumlu İKY, Etik İKY ile ilgili konuları kapsamaktadır. Sürdürülebilir İKY Temel özellikleri Modeli yakın zamanda Ehnert vd. tarafından yapılan; finansal, sosyal ve çevresel hedeflere ulaşılmasını sağlayan organizasyonun içinde ve dışında uzun vadeli etkileri olan, istenmeyen yan etkileri ve olumsuz geri bildirimleri kontrol eden İKY stratejilerinin ve uygulamalarının benimsenmesi şeklindeki sürdürülebilir İKY tanımını esasa alarak oluşturulmuştur (Ehnert vd., 2016).

Son yıllarda, toplumlardaki ve işgücü piyasalarındaki değişiklikler, örgütleri günümüzde sahip oldukları insan kaynağına gelecekte de sahip olabilmeyen yollarını aramaya yönlendirmektedir. Geleneksel olarak işçi ve işveren arasında emek alışverişi olarak tanımlanan istihdam ilişkisi ekonomik zorunluluklarla oluşmuştur. Ancak insana da kaynak muamelesi yapmakla doğal olarak, onun da diğer kaynaklar gibi kıtlık, eksiklik, zarar görmesi veya yok olması gibi kaynak sıkıntılarıyla karşı karşıya kalabileceğini kabul etmek gerekmektedir. Ana akım İKY çalışanları organizasyon için kritik derecede önemli varlıklar olarak kabul etmesine rağmen çalışanların endişelerine öncelik tanımaz. Toplumun baskısı ve işgücü piyasasındaki sorunlarla uğraşmanın yanı sıra istihdam ilişkilerindeki içi sorunları ele alan işletmelerin sorumluluklarını ve iş modellerini yeniden düşünmeleri gerekmektedir (Guest, 2017).

Sürdürülebilir İKY üzerine ilk literatür 1990'lı yılların sonlarında Almanya, İsviçre ve Avustralya'da ortaya çıkmıştır. Alman yaklaşımı, kuruluşları; hayatta kalma, amaç ve hedeflerine ulaşmak için sürekli bir kaynak akışına bağlı olan açık sistemler, kaynağa bağımlı sistemler olarak ifade eden sürdürülebilir kaynak yönetimi bağlamında geliştirilmiştir (Müller-Christ, 2011).

Stratejik İKY ekonomik örgütsel performans çıktılarına odaklanırken, Sürdürülebilir İKY sosyal, insani ve çevresel çıktıların da varlığını gözetmektedir. Sürdürülebilir İKY, çoklu bilanço çıktılarını içermesi ve kısa

dönem yerine uzun dönemli perspektife yönelmesi sebebiyle, stratejik İKY'ni de kapsayan daha geniş bir perspektif olarak görülmektedir.

Özetle sürdürülebilir İKY temel özellikleri modeli, İKY'nin sürdürülebilirlik niteliğini hak etmesi için nasıl gözükmeye gerektiğini tanımlamaktadır. Böylelikle sürdürülebilir İKY ile ilgili bilgi eksikliğini tamamlamak ve yapısının nasıl daha açık anlaşılabilir ve diğer anlayışlardan ayırt edilebilir hale gelebilmesi için oluşturulmuştur (Stankevičute ve Savanevičiene, 2018).

3.1. Uzun Dönemli Yön Belirleme

Sürdürülebilirlik söyleminde uzun vadeli oryantasyon, uzun vadeli sonuçlara ve uzun bir süre sonra sonuçlarını veren kararların ve eylemlerin etkisine öncelik verme eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Uzun dönemli oryantasyonla ilgili üç boyut söz konusudur; bunlar, gelecek; gelecekle ilgili düşünceyi ve kaygıyı yansıtır, süreklilik; geçmiş ile gelecek arasında bağ kurmayı vurgular, sebat; şu andaki kararların ve eylemlerin geleceği nasıl etkilediğinin altını çizer. Genellikle ironik olarak kritik önemdeki birçok kararda uzun vadede arzu edilen hareket tarzı kısa vadede en iyi hareket tarzı değildir. Bu sebeple kısa ve uzun vade kararlarının dengelenmesi büyük önem taşımaktadır.

Genel olarak, uzun vadeli oryantasyon iş gücü planlamasından işten çıkarmaya kadar çeşitli İKY uygulamalarını kapsamaktadır. Demografik değişiklikler, insanların serbest dolaşımı veya çalışanların mevcut becerileri ile gelecekte ihtiyaç duyulacak beceriler arasındaki uyumsuzluk gibi kuruluşların karşı karşıya olduğu zorluklar, çalışanların ilgisini çekme ve elde tutma konularında uzun vadeli oryantasyonla ilgili itici güç görevi görürler (Stankevičute ve Savanevičiene, 2018).

İşgücü pazarını yakından takip etmek gelecekteki Pazar ihtiyaçlarını öngörebilmek sürdürülebilir İKY'ni zenginleştirir. Sürdürülebilir İKY bakış açısından en iyi çalışan adayı organizasyonun ihtiyaçlarını uzun vadede ve organizasyon karşılayabileceği maliyette eşleşen adaydır. Ayrıca sürdürülebilirlik kültürüne ve eş sürdürülebilirlik değerlerine sahip adayların çekilmesi uzun vadeli yönelim kapsamına dahil edilmelidir.

3.2. Çalışan Sağlığına Duyarlılık

İnsanlar sürdürülebilir kalkınmayla ilgili endişelerin merkezindedir. Sürdürülebilirlik bakış açısından her organizasyon zaman içinde sağlıklı ve üretken bir iş gücünü eline tutmayı sağlamaya yükümlüdür. Çalışana

duyarlılık, çalışan sağlığına ve güvenliğine, iş özel hayat dengesine, ücret ve iş yüküne karşı duyarlılık olarak ele alınmaktadır.

İşyerleri çalışan güvenliği ve sağlığı düşünülerek tasarlanır, şirket çalışanların ruh sağlığıyla ilgilenmek için özel psikolog hizmeti sağlar. İş özel hayat dengesi bir başka duyarlılık alanıdır, günümüzde çift kariyerli ailelerin sayısı oldukça fazla ve yüksek iş beklentileri ve uzun çalışma saatleri normalleşti. İş hayatı ve özel hayat birbirinin karşısında olması gerektiğini düşünmenin doğru olmadığı tartışılmaktadır (Rowan, 2000).

Çalışana duyarlılıkla ilgili bir diğer konu ise iş yüküdür. Sağlıklı ve üretken bir işgücüne sahip olmak isteniyorsa bu konu dikkate alınmalıdır. Adil ücret konusu ve çalışma faaliyetlerinin belirli bir asgari yaşam standardını sağlaması, çalışanların hayatta kalmakla ilgili endişelerinin sebep olduğu stresten korunması da çalışana duyarlılık kapsamında değerlendirilen hususlardır. Sonuç olarak, hissedar kârının maksimize edilmesi, çalışanların yalnızca kâr aracı olarak kullanılması ve asgari ücret ödemek için yeterli bir gerekçe sayılmamaktadır. Ayrıca, düşük maaş ve fazla mesai ödemeleri, sürdürülebilir İKY ile çelişmektedir (Rowan, 2000).

3.3.Çevreye Duyarlılık

Çevreye duyarlılık ve özen göstermek daha çok yeşil İKY'nin odaklandığı bir kaygı olsa da sürdürülebilir İKY'nin ekolojik çıktıları halihazırda teorik olarak kabul görmüştür. Fakat Finlandiya'da gözlemlenen ampirik veriler teorik içgörülerle çelişmektedir (Järlström vd., 2016). Finlandiyalı yöneticiler, çevreye duyarlılığı ve özeni, insan ve kar boyutundan ayrı değerlendirmişlerdir.

Çevreye karşı duyarlılık, özellikle çevre bilinci giderek artan genç nesil veya yüksek vasıflı çalışanlar hedeflenerek, bu adayların işe alınmasına ve seçimine güçlü bir şekilde yansıtılabilmektedir. Bu özellikteki çalışanların işe almak için rekabete girmek, çevreye karşı sorumlu ve duyarlı işveren markası olarak işveren çekiciliğine katkı sağlar (Renwick vd., 2013).

Çevreye duyarlılık ve özen, çalışan performans yönetimi ve değerlendirmesinde, çalışanın iş performansını çevre ile ilgili kriterlere göre değerlendirerek ve ilerleme hakkında geri bildirim sağlayarak ifade edilebilir.

Daha genel olarak günlük faaliyetlerde, sürdürülebilir çevre duyarlılığı elektrik tüketiminde tasarruf, kâğıt çıktı alımında sorumlu davranış ve mümkün olan kâğıt işlemlerinin elektronik ortama alınması ve atıkların ayrıştırılması işlemleri ile işe gelişte çevre dostu araçların kullanımı çevreye duyarlılık kapsamına dahil edilen uygulamalardır.

3.4.Kârlılık

Uzun yıllardan beri kâr odaklılık organizasyonel faaliyetlere hükmetmektedir. Fakat, işletmeler kendilerini sürdürülebilirlik konusunda taahhüt altına aldıkça kâr ya da yatırım getirisi gibi finansal göstergeler artık başarıyı ölçmek için yeterli bir kriter olarak görülmemektedir (Kiron vd., 2012). Bir işletmenin uzun vadeli hayatta kalması, finans gücüne ve rekabet gücüne bağlıdır. Ekonomik etkinlik, tümü olmasa da iş kararlarının çoğuyla bağlantılıdır.

Ekonomik etkinlik için çaba göstermenin her ticari işletmenin doğal hedefi olduğu ve bunun sürdürülebilirlik boyutu ile ters düşmediği söylenebilir. Kar ile ilgili en somut uygulama örneği, hisse programları uygulamasıdır. İletmelerin çalışanlarına belli oranlarda hisse vermesi çalışanların finansal başarılarına dahil edilmesi ve paylaşılmasını sağlamaktadır. Bu türden program uygulamalarının en önemli katma değeri artan personel motivasyonu ve personelin kurum ile özdeşleşmesinde yatmaktadır (Henkel Sustainability Report, 2017).

3.5.Personel Katılımı ve Sosyal Diyalog

Personel katılımının hem işveren hem de personel olarak her iki taraf için de kazan-kazan açısından katma değeri literatürde yerleşmiştir. Yönetim yaklaşımı, katılımı, personelin belli bir örgüte bağlılığını ve sadakatini artıran bir araç olarak görürken, hümanist yaklaşım, katılımı, insanın büyümesi ve sosyal ihtiyaçların tatmini için faydalı olarak ele almaktadır (Joensson, 2008).

Katılım şekli, personelin bireysel mi yoksa grup olarak mı hareket ettiğini ifade eder. Ayrıca, personel katılımı, farklı meseleler hakkındaki kararlara uygulanabilir: işle ilgili veya “yakın meseleler” ve organizasyonel meseleler veya “uzak meseleler”. Yakın meseleler personelin işi yürütürken karşılaştıkları anlık durumlarıyla ilgilidir. İş görevlerinin veya çalışma sürelerinin düzenlenmesi bu meselelere örnek verilebilir. Uzak konular ise, örgütsel strateji veya finansal kararlar gibi personelin uzak örgüt ortamı ile ilgili meselelerdir (Joensson, 2008).

Zaugg (2009), katılımın, personele nesne olarak değil özne olarak davranılmasında dönüşümü mümkün kıldığını görerek, katılımı sürdürülebilir İKY'nin temel amacı olarak ele almaktadır. Buna rağmen katılım, sorumluluğa bağlı karar verme özgürlüğünün varlığına bağlı kabul etmektedir. Burada katılımın sadece çalışan ve İK yöneticileri arasında ikili bir ilişki olarak değil dar kapsamda çalışan, yönetim ve İK uzmanları arasında üçlü bir ilişki olarak analiz edilmekteyken daha geniş anlamda çok

tarafli iş arkadaşları, dışardan danışmanlar, akrabalar, bütçe organizasyonu gibi paydaşlarla incelenmelidir.

İşle ilgili karar verme, İKY’de sürdürülebilirliği destekleyen bir başka unsurdur. Özetle, katılımın yoğunluğu, biçimi ve türü ile sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi bağlamında çözülmesi gereken konuların hepsi önemli analiz nesneleri olarak görülmektedir.

3.6. Personel Gelişimi

Sürdürülebilirlik ışığında personel gelişimi, sadece mevcut beceri ve kapasitelerin geliştirilmesine değil, personelin gelecekte ihtiyaç duyacakları beceri setleri ve kapasitelere odaklanılmaktadır. Bu sebeple, personelin gelişimi, personeli hem ana varlık hem de değişimin araçları olarak kabul ederek, uzun vadeli yönelimle ilgili görülmektedir (Hirsig, Rogovsky ve Elkin, 2014).

Ayrıca, iş ortamı sürekli değiştiğinden ve personel becerileri açısından da uyum sağlamak için acil ve uyumlu bir çaba gerektirdiğinden, gelecekteki becerilere yatırım, genel kurumsal sürdürülebilirlik tartışmasına bir meydan okuma eklemektedir. Geleceğin meslekleri raporundaki öngörüler incelendiğinde gelecekte ihtiyaç duyulacak kritik beceriler şu anda işler için hayati önemde görülmemektedir. Bu öngörü personel gelişiminin organizasyonun genel iş stratejisine dahil edilmesi gerekliliğini göstermektedir.

Bu kararları almadan önce her organizasyonun personeline nasıl davrandığını, onları sıfır envanter olarak mı yoksa zaman aşamalı yatırım olarak mı gördüğünü ele almaları gerekmektedir. İK Yönetiminde “just in time” tam zamanında konsepti önerilmişken, personeli bilgi deposu olarak görmek yerine değişim aracı olarak davranılması, maliyet olarak değil yatırım olarak yaklaşılması gerekliliğini belirlemektedir (Becker, 2011).

Personel gelişiminin dolaylı değerini unutmamak önemlidir, zira yeni personeli çekmede kilit unsuru oluşturur ve bununla birlikte işten ayrılmak isteyen personele başarılı bir şekilde iş aramaları için daha çok imkân sunmaktadır (Carvalho ve Cabral-Cardoso, 2008). Ayrıca, eğitimlerin ve gelişimin çalışanlara dolaylı bir katkısı da, işletmenin onları uzun vadede elde tutmak niyetinde olduğu mesajını verdiği dikkat edilmelidir.

Hansson (2007) tarafından bir araştırma, eğitimlere yapılan yatırımın yoğunluğunun kârı etkileyen temel faktörlerden biri olduğunu ortaya koymuştur. Operasyonların ekonomik sonucu eğitimlerin ekonomik faydası, çalışan devir maliyetinden daha fazla olmaktadır.

3.7.Dış Paydaşlarla Ortaklık

Bu özellik, kuruluşun uzun vadede iş yapmak için ihtiyaç duyduğu kaynakları sağlama fırsatlarını dikkate alan paydaş teorisine (Guerci, Shani ve Solari, 2014) ve sürdürülebilir kaynak yönetimine (Müller-Christ, 2011) dayanmaktadır. Sürdürülebilirlik perspektifinden bir organizasyon iş gücünü yalnız bugün çekebilmek ve elinde tutmak değil hatta ihtiyaç duyduğu kaynakların kaynağı olan topluluklara erişimini de sürdürmesi gerekmektedir. İstihdam pazarının aktörleriyle, eğitim kurumlarıyla, STK'larla ve hatta çalışan aileleri ile yakın işbirliği Sürdürülebilir İK yönetimine giden yolda katma değer olarak görülmektedir. Dış çevre ile ilişkiler, organizasyonlar arası ilişkileri geliştirmek ve insan kaynağının gelişimi için birbirine destek sağlamak da dış paydaş ortaklığı olarak değerlendirilmektedir. Dış paydaşlarla ortaklık, İnsan Kaynaklarının şirket içinde sağladığı hizmetlerin şirket dışındaki beklentilerle uyumlu olmasını sağlayarak değer yarattığını ifade eden dışarı/içeri fikrine karşılık gelmektedir (Ulrich ve Dulebohn, 2015).

3.8.Esneklik

Sayısal ve işlevsel esneklik, her ikisi de insan yönetimine yönelik farklı yaklaşımların altında yatan alternatif esneklik türleri olarak görülmektedir. İşlevsel esneklik, istihdamla ilgili ilişkilerde uzun vadeli karşılıklı yatırımlara dayanır ve genel olarak çok yetenekli, uyum sağlayabilen ve organizasyon içi hareketli personele sahip olarak iş gereksinimlerindeki değişikliklere karşılık verebilme yeteneği şeklinde görülmektedir (Carvalho ve Cabral-Cardoso, 2008). Diğer bir ifade ile işlevsel esneklik; çeşitli ve heterojen görevleri yerine getirme yeteneğiyle verimliliği korumak için personeli bir görevden diğerine taşıma uygulaması ile ilgilidir. Diğer taraftan sayısal esneklik, maliyetin minimuma indirilmesi anlamına gelmekte ve öte yandan işletmenin, iş gereksinimlerindeki değişiklikleri karşılamak için istihdam edilen personel sayısını değiştirme yeteneğini göstermektedir.

Sayısal esneklik kısa vadede finansal tasarruf imkânı sağlar, bu sebeple sürdürülebilirlik fikriyle çok örtüşmediği düşünülür. Aynı durum geçici öğrenci ve engelli istihdamı veya diğer kişilerin iş gücü pazarına dahil olmalarına ve gelecekte istihdam edilebilir olmaları şansını artırması sebebiyle sürdürülebilirlik bakış açısından uygunluğunu haklı çıkarmaktadır. Tam tersine işlevsel esneklik çok daha fazla katma değer sağlamaktadır. İş rotasyonu ve çalışan yedeklemesi ile fonksiyonel esneklik sağlanmaktadır.

Sürdürülebilir İKY'nin bir özelliği olarak esneklik esas olarak personel ihtiyaçları söz konusu olduğu zaman görülmektedir. Çalışma saatleri, izin,

uzaktan çalışma, tatiller, ödüller emeklilik gibi konularda esneklik ihtiyacı görülmektedir.

Bununla birlikte, esneklik bazı sebeplerden dolayı dikkatli bir şekilde ele alınmalıdır. Birincisi, esneklik, örgütün ihtiyaçlarını karşılarken aynı zamanda bireysel ya da ailevi kaygılardan dolayı ortaya çıkan personelin özel ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulmasını gerektirmektedir (Hirsig, Rogovsky ve Elkin, 2014). İdeal olarak bütünleştirilmeleri gerekmesine rağmen, esneklik ihtiyacını ve insan kaynakları planlamasını uzlaştırmak pratikte çok da kolay olmamaktadır (Järström vd., 2016). İkincisi, ampirik bulgular homojen değildir ve bazıları, esnekliğin personelin refahı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğuna dair teorik görüşleri ve ampirik sonuçları desteklememektedir.

3.9. Çalışma Yönetmeliklerinin Ötesinde Uyum

Yasalara uygun iş yapmak her organizasyon için zorunlu bir ön koşuldur. İş kanunlarına ve yönetmeliklerine uyumun Sürdürülebilir İKY için temel başlangıç noktalarından olduğu literatürde tartışılmaktadır. Küresel Raporlama Girişimi çerçeveleri ya da BM Küresel İlkeler Sözleşmesi gibi iyi bilenen yaygın sürdürülebilirlik çerçeveleri organizasyonların istihdam uygulamaları ve insan hakları alanındaki uygulamalarının yasal gerekliliklerle uyumlu olup olmadığı hakkında bilgi içermektedir.

Sürdürülebilirliği İKY'de çalıştırmak ve faydalarından yararlanmak için iş kanunlarının ötesine varan daha geniş bir anlayışa ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun en belirgin uygulaması çalışan temsilcilerinin, işçi katılımının yasal bir gereklilik olduğu süreçlerin ötesinde birçok karar verme sürecine dahil edilmesidir.

3.10. Personel İşbirliği

Personelin arasında işyeri işbirliği, ekonomik ve sosyal sonuçlar bakımından rekabete göre çok daha yararlı olmaktadır. İşbirliğinin gelişmiş üretkenliği ve kaliteyi desteklediğinin, devamsızlığı azalttığı, iş uyuşmazlıkları riskini azalttığı ve genel iş tatminini artırdığı gözlemlenmiştir (Hirsig, Rogovsky ve Elkin, 2014). Bir organizasyon içinde bilgi paylaşımı, güven ve saygı ya da açık ve proaktif iletişim, çalışan iş birliğini oluşturmak ve geliştirmek için uygulanabilecek hususlardır.

3.11. Adalet ve Eşitlik

Personele adil davranılması, sorumlulukların, kuralların ve hakların organizasyondaki herkes için aynı olması anlamına gelmektedir. Çeşitlilik

literatürü, çeşitliliği çoğunlukla personelin cinsiyet, yaş, etnik köken vb. gibi sosyo-demografik özelliklerine atıfta bulunarak tanımlamaktadır.

Harrison, Price ve Bell (1998), çeşitliliğin iki farklı boyutunu, yani yüzey seviyesindeki çeşitliliği ve derin seviyedeki çeşitliliği önermektedir. Yüzey seviyesindeki çeşitlilik, yaş veya cinsiyet gibi insanlar arasında görünür olan ve bireyler tarafından kolayca algılanan tipik olarak fiziksel özelliklerde yansıyan açık, biyolojik özelliklerdeki farklılıkları ifade etmektedir. Derin düzey çeşitlilik ise tam tersine, hemen ve doğrudan gözlemlenemeyen daha incelikli niteliklere dayanmaktadır. Bu nitelikler, çalışanların tutumlarını, inançlarını ve değerlerini ifade etmektedir.

4. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları ile ilgili literatürde sürekli bir bilgi birikimi gelişmektedir. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin modellenmesiyle ilgili de yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Araştırma için bir dizi olası yaklaşım ve modellere dayalı İKY uygulaması bulunmaktadır. Literatürde genel kabul görmüş bir model bulunmamakla birlikte birçok değişkenin bulunmasına rağmen genel olarak modellerin Üçlü Temel Modelle benzerlikleri gözlemlenmektedir.

4.1. Üçlü Payanda Modeli

Sürdürülebilir İK yönetimi terimi çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmıştır. Zaugg, Blum ve Thom'a (2001) göre insan yönetiminde sürdürülebilirlik 3 temel üzerine kuruludur. Bunlar; iş-yaşam dengesi, mesleki gelişimde otonomi ve çalışanların istihdam edilebilirliğidir.

Sürdürülebilir İK yönetiminin kavramsal modelinin altında yatan hedefler şunlardır;

- Personelin istihdam edilebilirliğini artırmak,
- Bireysel sorumluluğu artırmak için katılımcı yönetim modellerini kullanmak,
- Uyumlu bir iş-yaşam dengesi sağlamaktır.

Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi, personel ve işletmenin eşit ortaklar olarak kabul edilmesiyle mümkün olabilecektir. Bu sebeple sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine yönelik önlemler işletmeyi olduğu kadar çalışanı da ilgilendirmektedir. Sürdürülebilir İKY ile bireysel ihtiyaçların karşılanması teşvik edilmekte, işletmenin rekabet gücünün korunması desteklenmektedir (Mazur, 2017).

4.1.1. İş Yaşam Dengesi

İş-yaşam dengesi, genel olarak bireylerin işin talepleri ile hayatın diğer yönleri arasında tatmin edici bir dengeye ihtiyaç duyduğunun giderek artan kabulü şeklinde tanımlanmaktadır. Önemli olan, bireylerin daha iyi performans için iş ve özel yaşam arasında tatmin edici bir dengeye ihtiyaç duyduklarının kabul edilmesi gerektiğidir. İş-yaşam dengesine yapılan vurgu, sadece çalışanların endişesi olmaktan çıkarak, işveren ve çalışan arasında ortak bir sorumluluğa doğru kaymaktadır. İş-yaşam dengesini yönetmek için, çalışanların evde ve işte destek ağları kurması gerektiği belirtilmektedir, çünkü çalışmalar, iş ve aile arasındaki yetersiz dengenin olumsuz sonuçlar yarattığını ve hem çalışanın performansını hem de ev ilişkilerini etkilediğini göstermektedir.

Bu sebeple, bu dengeyi kolaylaştıracak alternatifler, personeli elde tutmaya yönelik iş-yaşam programlarıdır; ancak işletmelerin bununla birlikte bu programları anlatmanın ve aktarmanın en doğru yolunu bulmaları gerekmektedir. Bunun yanında, iş-yaşam faydaları için, personeli işyeri dışında önceliklere sahip bireyler olarak kabul eden ve destekleyen bir kurum kültürüne sahip olmanın yararlı olduğu düşünülmektedir. İş yaşam çatışması nedeniyle yüksek oranda stres yaşayan ve işleri üzerindeki kontrollerinin azaldığını algılayan çalışanlar daha az üretkendir, örgütlerine daha az bağlılık ve tatmin gösterirler ve kuruluştan ayrılma olasılıkları da daha yüksek olacaktır. Diğer taraftan, iş-yaşam çatışması oranları düşük olan çalışanların iş tatmininin daha yüksek olduğuna inanılmaktadır (Mazur, 2017).

Bu sebeple, işveren ve personelin iş-yaşam dengesini bir öncelik olarak algıladıklarında ve aile ile iş arasında pozitif bir denge hissettiklerinde, personel işletmelerde kalma eğilimi göstermektedirler (Pipoli, Fuchs ve Priale, 2014).

4.1.2. Mesleki Gelişimde Otonomi

Mesleki gelişimde kişisel özerkliğin genellikle örgütsel bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olduğu ve devamsızlığı azalttığı düşünülmektedir. Özerkliğin personel için önemli olmasının sebebi, onlara işlerini bağımsız olarak yapma özgürlüğü sağlamasıdır. Çalışma özerkliği, işin programlanmasında ve yürütülmesinde kullanılacak prosedürlerin belirlenmesinde işin önemli ölçüde özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisi sağladığı düzey olarak tanımlanmıştır.

Çalışma özerkliği, bir personelin farklı talepleri yerine getirme yetkisine ilişkin algısını etkiler. İş yorgunluğu, düşük memnuniyet ve azalan üretkenlik genellikle işyerinde özerklik eksikliğinin sonucu oluşmaktadır. Çalışmalar, özerkliğin işyerine ilişkin bireysel algıları ve çalışanların davranışlarını

etkilediğini göstermektedir. Özerklik, personele kendi görevlerini yönetme özgürlüğü ve esnekliği sağlar. Pipoli, Fuchs ve Priale'ye (2014) göre, artan özerklik seviyeleri, işi nasıl yapacaklarına karar verecekleri için bireylere görevlerini nasıl tanımladıkları konusunda daha fazla esneklik sağlayacaktır.

4.1.3.Çalışanların İstihdam Edilebilirliği

Çalışanların istihdam edilebilirliği, tatmin edici bir işe girme ve bu işi sürdürme yeteneğine sahip olması olarak tanımlanabilir. Daha kapsamlı bir şekilde, istihdam edilebilirlik, istihdam pazarında kendi kendine yetecek şekilde hareket etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların istihdam edilebilirliğinin aile sorumlulukları, çalışma özerkliği ve işle aile arasındaki dengeyi yönetme esnekliği ve dış etkenler gibi kişisel koşullara bağlı olduğu açıklığa kavuşturulmalıdır.

İstihdam edilebilirlik, sadece belli bir işin gerekliliklerini yerine getirmeye değil, bununla birlikte bir kişinin kendini geliştirme konusunda nasıl daha yetenekli olduğuyla da ilgilidir. İstihdam edilebilirliğin ekonomik şartlara ve işletmelerin büyümesine göre değişeceğini kabul etmek önemlidir. İstihdam edilebilirlik, şartlara göre farklı istihdam türlerini bulma ve sürdürme konusundaki göreceli şanslar olarak da tanımlanabilmektedir.

4.2.Bütünsel Model

Sürdürülebilir İKY kavramının karmaşıklığını yakalamaya yönelik en ilginç girişimlerden biri De Prins'in Sürdürülebilir İKY'ye yönelik dört yaklaşımdan oluşan bütünsel modelidir (Rompa, 2014).

Bütünsel model, Sürdürülebilir İKY'nin, bir kuruluşun stratejik politikalarıyla çevresi arasında açık bir ilişkinin kurulduğu, kuruluş içindeki insan işgücünü en iyi şekilde kullanmaya ve bunlara saygı duymaya odaklandığını öne sürmektedir.

4.2.1.Psikolojik Perspektif

Psikolojik yaklaşım, çalışana, tam olarak hangi konunun onunla ilgili olduğunu kabul ettiğine odaklanır. Eğer insanlar sürdürülebilir bir rekabet avantajının odak noktasındaysa, o zaman onları neyin yönlendirdiğini ve karakterize ettiğini bilmek ve geliştirmek son derece önemlidir. İnsanlar finansal veya teknolojik sermayeden tamamen farklıdır çünkü zamanında hareket ederler, niyet ararlar ve ruhları vardır. Bu modelde iş-yaşam dengesi, özerklik, kişisel gelişim, istihdam edilebilirlik ve diyalog kritik noktaları oluşturmaktadır (De Prins, 2011).

4.2.2.Sosyolojik Perspektif

Sosyolojik yaklaşım, adından da anlaşılacağı gibi, İKY'yi daha sosyal bir uygulama haline getirmeyi amaçlamaktadır. Bu özel yönetim modelinin odak noktası sürekliliktir. Üç bileşenin; çalışan, işveren ve toplum, çıkarları ve katılımı açıkça birbiri ile bağlantılıdır. Katılım politikaları, sağlık politikaları ve çeşitlilik, yaşa duyarlı ve aile dostu personel politikaları gibi toplumsal temalar bu perspektifte önemli fikirler olarak görülmektedir.

4.2.3.Stratejik Perspektif

Sürdürülebilir İKY üzerine stratejik bakış açısı, Sürdürülebilir İKY ile stratejik İKY'nin nasıl bağlantılı olduğunu incelemektedir. Dikkati Sürdürülebilir İKY'nin geleneksel İK'nın işe alım ve seçim, çalışan devri, organizasyonun değerlendirme ve istihdam edilebilirlik yönleri gibi alanları üzerindeki etkisine yönelmektedir.

Bu yaklaşımı açıklamak için Ehnert (2009) tanımında Sürdürülebilir İK Yönetiminin, insan kaynaklarının yalnızca faydadan fazlasını içeren kurumsal hedeflere ulaşmayı amaçladığını göstermektedir. Sürdürülebilir bir rekabet avantajı olarak insan kaynağına inanmak, sosyal başarılar ve İK kaynaklarının sürdürülebilir yönetimi bu perspektifteki tipik temalar olarak belirtilmektedir. Bununla birlikte, ilgili politikaların düzenlemelerinin halen gözden geçirilmekte olduğu unutulmamalıdır.

4.2.4.Yeşil Perspektif

Yeşil İK Yönetimi çalışanların ve yönetimin, organizasyonu yeşil yapmaya yardımcı olabilecek İKY yönlerinin üçlü bilanço yaklaşımının gezegen bileşenine yaklaşımlarıyla ilgilidir. "Yeşil karakter" kavramı işverenin çekiciliğini ve işveren markalaşmasını nasıl etkilediğine odaklanmaktadır. Yeşil perspektifle ilgili temalar, bir yeterlilik olarak yeşil davranıştan bahsetmek, sürdürülebilirlik bilinci konusunda eğitim, çevreye duyarlı davranışları teşvik etmek ve yeşil işveren markasıdır.

4.3.Üç Boyutlu Model

A. Poczowski tarafından kavramsallaştırılan üç boyutlu modelde sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi sosyal, ekolojik ve ekonomik boyutlarıyla ele alınmıştır. Sosyal boyutu Sosyal Sorumlu İKY, aslında İK uygulamalarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk konsepti ile kombinasyonu olarak kavramsallaştırılmıştır.

Bir şirket stratejisi doğrultusunda çalışanların mesleki hedeflerine ulaşabilecekleri bir çalışma ortamı yaratmakla ifade edilmektedir (Poczowski,

2016). Bu, çalışan haklarına saygı duyarak, beklentilerini göz önünde bulundurarak ve aktif bir çalışan yönetim diyalogu içerisinde yer alarak insan kaynaklarının optimum kullanımını içermektedir. Bu boyutun pratik uygulaması, insan kaynakları süreçlerinin tüm aşamalarında (işe alımdan işten çıkarmaya kadar) çalışanlarla ilişkilerde etik ilkelerin gözetilmesiyle kendini göstermektedir. Sosyal Açıdan Sorumlu İKY faaliyetleri bunlarla sınırlı olmamakla birlikte şunları içermektedir;

- Şeffaf işe alım ve seçim kuralları;
- Değerlendirme kriterlerinin ve memnuniyetin objektifliği;
- Adil ücret – çalışanın işe katkısıyla orantılı olarak;
- Çalışanlara şirket yönetimine katılma fırsatları sunmak;
- Kapsamlı sosyal yardımlar;
- Çalışan gelişimine yatırım;
- Çeşitlilik yönetimi;
- Ayrımcılık, mobing ve cinsel tacizden arınmış uyumlu çalışanlar arası ilişkiler geliştirmek;
- İş-yaşam dengesi programlarının uygulanması;
- Çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığına dikkat etmek;
- Çalışan ihtiyaçlarını analiz etmek.

Sürdürülebilir İKY'nin ekonomik boyutu, bir bütün olarak bireysel çalışanların, ekiplerin ve organizasyonların yüksek iş verimliliği çabasında gösterilmektedir. Hem sosyal hem de çevresel yönler dahil olmak üzere İK süreçlerini gerçekleştirmek için gerekli finansal araçların oluşturulmasına imkân sağlar. Ekonomik boyut bileşeni, iş verimliliğinin ölçülmesini ve İKY uygulamalarıyla kurumsal etkinlik arasındaki ilişkileri açıklamaktadır. Aşağıdaki faaliyetlerden oluşur (Bombiak, 2020):

- Ekolojik İKY hedeflerinin şirket stratejisine dahil edilmesi,
- Kalite faktörlerinin (personelin sadakati ve memnuniyet seviyeleri gibi) ve Nicelik faktörlerinin (çalışan verimliliği, beşerî sermayeye yapılan yatırımın geri dönüşü, beşerî sermayeden katma değer) uygulanmasıyla İKY verimliliğinin ölçülmesi,
- İK departmanı operasyonlarının etkinliğinin ölçülmesi,
- Beşerî sermayenin değerinin ölçülmesi,
- İKY maliyetlerinin izlenmesi,

- İKY ile ilgili raporlama,

Modelin ekolojik boyutu, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (GHRM) olarak adlandırılır. Bu yaklaşım, çalışan karar verme sürecindeki ekolojik bağlamı açıklar. Yeşil kuruluşlarda ekolojiyi ve sürdürülebilir kaynak kullanımını teşvik etmek için İK politikasının kullanımı olarak tanımlar.

Yeşil İK yönetiminin temel amacı, çalışanlarda ekolojik duyarlılık geliştirmek ve kendi davranışlarıyla çevreyi nasıl destekleyebileceklerinin farkına varmalarını sağlamaktır. Yeşil uygulamalar, çalışanları daha çevre odaklı olmaya motive eder ve kuruluşların enerji tasarrufu, atık azaltma ve geri dönüşüm yoluyla işletme maliyetlerini düşürmelerine yardımcı olmaktadır (Bombiak, 2020).

Yeşil İK Yönetimi aşağıdaki uygulamalar vasıtasıyla hayata geçirilir;

- Görev tanımlarında çevre koruma ile ilgili görevlerin yer alması,
- Çevresel kriterlerin işe alım ve seçim süreçlerine dahil edilmesi,
- Yeşil yeterliliklerin geliştirilmesi,
- Performans değerlendirmelerinde çevresel kriterlerin yer alması,
- Çalışanları yeşil projelere katılmaya teşvik etmek ve uygulamaları için onları ödüllendirmek,
- Yeşil bir çalışma disiplininin geliştirilmesi, bunun için çevreye duyarlı davranış ilkelerine ilişkin bir dizi şeffaf kural ve düzenlemenin oluşturulması,
- İş yerinde çevreye duyarlı davranışlara dikkat etmek (örneğin, ofislerde kâğıt kullanımını azaltmak, ofisten çıkarken bilgisayarları, televizyonları ve ışıkları kapatmak),
- “Yeşil Yakalı İşçiler” olarak adlandırılan yeşil iş pozisyonları oluşturmak (Renwick, 2008).

4.4. İnsan Kaynaklarının Sürdürülebilirliğinin Etkileri ve Faktörleri Modeli

Gollan'ın Sürdürülebilirliğin Etkileri ve Faktörleri Modelinde Sürdürülebilir İK Yönetimini etkileyen faktörler ile Sürdürülebilir İK Yönetimi çıktılarını bütünsel yeni bir model ile kavramsallaştırmıştır (Gollan, 2005). İnsan Kaynaklarının Sürdürülebilirliği şeklinde ifade etmeyi seçen Gollan'ın modelinde İnsan Kaynakları politikaları, Liderlik, Kültür ve Alışkanlıklar ile Yönetim Tarzının Sürdürülebilirlikle ilgili uygulamaları etkilediğini kabul edilmektedir.

Bu modelde Sürdürülebilirlikle ilişkili konular; Örgütsel Değişim, Kariyer Geliştirme ve Örgütsel Öğrenme, İşyeri düzenlemeleri ve Sistemleri, İş Yaşam Dengesi ile Örgütsel değişim başlıklarında ele alınmıştır. Modelin Sürdürülebilirlik çıktıları olarak da karlılık, çalışan doyumu, çalışan bağlılığı ve verimlilik belirtilmektedir.

4.5. Sürdürülebilir İKY ve Örgütsel Performans Modeli

Jerome'un önerdiği model Sürdürülebilir İK Yönetimi ve Örgütsel Performans ilişkisini incelemektedir, bu model, Sürdürülebilir İK Yönetimi fonksiyonlarının çalışanlar üzerinden oluşan bireysel çıktıların örgütsel performansa etkilerini gözlemlemektedir (Jerome, 2013). Modelde, Sürdürülebilir İK işlevlerinin ve uygulamalarının çalışanlar üzerinde pozitif çıktılar göstereceği ve bunun da örgütsel performansa olumlu etkilerinin olması gerektiği kabul edilmektedir.

4.6. Sürdürülebilir İKY'de ROC Modeli

De Lange ve Koopens'in 3P (Planet, People, Profit) modeliyle Elkington'un modellerini temel alan Prins vd. (2014) ROC (Saygı, Açıklık, Kar) Modelini geliştirerek Sürdürülebilir İK Yönetimini bu model üzerinden kavramsallaştırmışlardır.

4.7. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Temel Özellikleri Modeli

İnsan Kaynakları Yönetiminde sürdürülebilirlik konusunda yapılan araştırmalar ana yaklaşım odağına göre değişen; Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, Sosyal Sorumlu İKY, Etik İKY ile ilgili konuları kapsamaktadır. Sürdürülebilir İKY Temel özellikleri Modeli yakın zamanda Ehnert vd. tarafından yapılan; finansal, sosyal ve çevresel hedeflere ulaşılmasını sağlayan organizasyonun içinde ve dışında uzun vadeli etkileri olan, istenmeyen yan etkileri ve olumsuz geri bildirimleri kontrol eden İKY stratejilerinin ve uygulamalarının benimsenmesi şeklindeki sürdürülebilir İKY tanımını esasa alarak oluşturulmuştur (Ehnert vd., 2016).

Son dönemlerde, toplumdaki ve işgücü piyasasındaki değişiklikler, örgütleri günümüzde sahip oldukları insan kaynağına gelecekte de sahip olabilmenin yollarını aramaya yönlendirmektedir. Geleneksel olarak işçi ve işveren arasında emek alışverişi olarak tanımlanan istihdam ilişkisi ekonomik zorunluluklarla oluşmuştur. Ancak insana da kaynak muamelesi yapmakla doğal olarak, onun da diğer kaynaklar gibi kıtlık, eksiklik, zarar görmesi veya yok olması gibi kaynak sıkıntılarıyla karşı karşıya kalabileceğini kabul etmek

gerekmektedir. Ana akım İKY çalışanları organizasyon için kritik derecede önemli varlıklar olarak kabul etmesine rağmen çalışanların endişelerine öncelik tanımaz. Toplumun baskısı ve işgücü piyasasındaki sorunlarla uğraşmanın yanı sıra istihdam ilişkilerindeki içi sorunları ele alan işletmelerin sorumluluklarını ve iş modellerini yeniden düşünmeleri gerekmektedir (Guest, 2017).

Stratejik İKY ekonomik örgütsel performans çıktılarına odaklanırken, Sürdürülebilir İKY sosyal, insani ve çevresel çıktıların da varlığını gözetmektedir. Sürdürülebilir İKY, çoklu bilanço çıktılarını içermesi ve kısa dönem yerine uzun dönemli perspektife yönelmesi sebebiyle, stratejik İKY'ni de kapsayan daha geniş bir perspektif olarak görülmektedir.

Özetle sürdürülebilir İKY temel özellikleri modeli, İKY'nin sürdürülebilirlik niteliğini hak etmesi için nasıl gözükmesi gerektiğini tanımlamaktadır. Böylelikle sürdürülebilir İKY ile ilgili bilgi eksikliğini tamamlamak ve yapısının nasıl daha açık anlaşılabilir ve diğer anlayışlardan ayırt edilebilir hale gelebilmesi için oluşturulmuştur (Stankeviciute ve Savaneviciene, 2018).

SONUÇ

Sürdürülebilirlik kavramının İnsan Kaynakları Yönetimi çalışmalarında çevre sorunlarıyla ilgili farkındalığın artmasıyla birlikte tartışılmaya başlandığı görülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk, sürdürülebilir iş sistemleri kurumsal beşerî sermaye gibi kavramlar ile benzer anlamlar taşımakla birlikte genel olarak bütün sistem ve modellerde ekonomik, toplumsal ve ekolojik temeller üzerine şekillenmiştir. İnsan unsurunun bir kaynaktan ziyade temel değer olarak kabul edilerek organizasyonların sürdürülebilirliği konusunda stratejik önemde olduğunun ve bu değerın zenginleştirilmesinin organizasyonlara daha fazla katkı sağlayacağıının ve sürdürülebilirliklerinin ancak bu sayede mümkün olduğu henüz net bir şekilde kabul görmüş diyemeyiz. Bununla birlikte birçok ülkede insan değerinin daha verimli kullanılabilmesi için çalışanlarla direkt ilgili sağlık, gelişim, sosyal katılım, adil ve eşit ücret yönetimi ile esnek iş modelleri alanlarında yapılan planlamalarla bu değerın zenginleştirilmesine yönelik adımlar atmaktadırlar.

Personelin geliştirilmesi sadece kişisel fayda değil, işletmeler için de fayda sağlayacaktır. Sürdürülebilir personel gelişimi de düzenli eğitimler yoluyla, yerinde eğitim, uygulamalı eğitim şeklinde usta çırak ilişkisi şeklinde yapılabilir. Bu sayede iş ve işlemlerin gelecek dönemlere aktarılması sağlanarak sürdürülebilir personel gelişimi sağlanabilir.

Kaynaklar

- Becker, W. (2011). Are you leading a socially responsible and sustainable human resource function? *People Strateg.* 34, 18-23.
- Bombiak, E. (2020). Advances in the implementation of the model of sustainable human resource management: polish companies' experiences. *Entrepreneurship and Sustainability Issues.* 7(3), 1667- 1687.
- Carvalho, A., & Cabral-Cardoso, C. (2008). Flexibility through HRM in management consulting firms. *Pers. Rev.* 37, 332-349.
- Demirbağ, K. Ş., & Yıldırım, N. (2022). Is COVID-19 friend or foe to Industry 4.0: Experiences of Turkish white goods suppliers. In 2022 IEEE Technology and Engineering Management Conference (Temscon Europe) (pp. 67-72). IEEE.
- 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.*
- De Prins, P. (2011). *Duurzaam HRM: Synthetische academische introductie, cited by: Rompa I., Explorative research on sustainable human resource management.* http://www.innovatiefinwerk.nl/sites/.../sustainable_hrm.pdf
- Ehnert, I. (2009). Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. *Contributions to Management Science.* Physica-Verlag HD.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 27, 88-108.
- Gollan, P. J. (2005). High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources.* 43(1), 18-33.
- Guerci, M., Shani, A.B.R., & Solari, L. (2014). A stakeholder perspective for sustainable HRM. Ehnert, I., Harry, W., Zink, K. J. (Ed.) içinde. *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations* (s. 205-223). Springer: Berlin/Heidelberg, Germany.
- Guest, D.E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Hum. Resour. Manag. J.* 27, 22-38.
- Hansson, B. (2007). Company-based determinants of training and the impact of training on company performance: Results from an international HRM survey. *Pers. Rev.* 36, 311-331.

- Harrison, D.A., Price, K.H., & Bell, M.P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Acad. Manag. J.* 41, 96-107.
- Henkel Sustainability Report. (2017). <https://www.henkel.com/sustainability-report-2017.pdf> Erişim Tarihi: 25.10.2024.
- Hirsig, N., Rogovsky, N., & Elkin, M. (2014). Enterprise Sustainability and HRM in Small and Medium Size Enterprises: A decent work Perspective. I. Ehnert, W. Harry, & K. J. Zink (Ed.) içinde. *Sustainability and Human Resource Management* (s. 127-152). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Järilström M. vd. (2016). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal. Business Ethics*, 6(152), 703-724.
- Jerome, N. (2013). Impact of sustainable human resources management and organizational performance. *International Journal of Asian Social Science*, 3(6), 1287-1292.
- Joensson, T. (2008). A multidimensional approach to employee participation and the association with social identification in organizations. *Employment. Relation*, 30, 594-607.
- Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., & Von Streng Velken, I. (2012). Sustainability nears a tipping point. *MIT Sloan Management. Rev.*, 53, 69-74.
- Mazur, B. (2017). Sustainable human resources management and its models. *International Journal of Contemporary Management.*, 16(3), 211-223.
- Müller-Christ, G. (2011). *Sustainable management: Coping with the dilemmas of resource-oriented management*, Springer: Berlin/Heidelberg, Germany.
- Pipoli, G., Fuchs, R.M., & Priale, M.A. (2014). Sustainable HRM in Peruvian companies. An exploratory study. I. Ehnert, W. Harry, & K. Zink (ed.) içinde, *Sustainability and human resource management developing sustainable business organizations*. London: Springer.
- Pocztowski, A. (2016). Sustainable human resources management in theory and practice. *Management and Finance*, 2(1), 303-314.
- Prins, P., Beirendonck, L., Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the respect openness continuity (ROC) model. *Management Revue*. 25(4), 263-284.
- Renwick D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal Management Rev.*, 15, 1-14.
- Renwick, D. W. (2008). *Green HRM: A review, process model, and research agenda*. Discussion Paper No.2008.1. The University of Sheffield.
- Rompa, I. (2011). *Explorative research on sustainable human resource management* (Master's Thesis). University of Amsterdam.

- Rowan, J. R. (2000). The moral foundation of employee rights. *Journal of Business Ethics*, 24: 355-361.
- Stankeviciute, Z., & Savaneviciene, A. (2018). Raising the curtain in people management by exploring how sustainable HRM translates to practise: The case of lithuanian organizations. *Sustainability Journal*, 10(12), 1-31.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J.H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Hum. Resour. Manag. Rev.*, 25, 191.
- Zaugg, R. J. (2009). *Sustainable human resource management: New perspectives and empirical explanations*. Wiesbaden: Gabler
- Zaugg, R. J., Blum, A., & Thom, N. (2001). *Sustainability in human resource management. Evaluation report*. Survey in European Companies and Institutions. Bern, Wiesbaden: Gabler.

Sürdürülebilir Yönetim

Editörler:

Öğr. Gör. Esra Akay

Dr. Öğr. Üyesi Nida Palabıyık